

**Rapport définitif n° 2013-117 Octobre 2014**

**Office public de l'Habitat de la communauté urbaine  
de Lille - Lille Métropole Habitat (LMH)**

**Lille (59)**

# FICHE RÉCAPITULATIVE DU RAPPORT DÉFINITIF

## N° 2013-117

### OPH DE LA COMMUNAUTE URBAINE DE LILLE – LILLE METROPOLE HABITAT – 59

Président : M. Didier Manier  
Directrice générale : Mme Amélie Debrabandère  
Adresse : 1 rue Edouard Herriot – BP 429  
59021 Lille cedex

Nombre de logements familiaux gérés : 31205  
Nombre de logements familiaux en propriété : 31205  
Nombre d'équivalents logements des foyers en propriété : 1009

Indicateurs	Organisme	Réf. nat.	Réf. région
Évolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)		0.5	1.17 4.89
Bénéficiaires d'aide au logement (%)		68.1	46.7 53.8
Logements vacants à plus de 3 mois, hors vac. techn. (%)		2	nc nc
Loyers mensuels (€/m <sup>2</sup> de surface corrigée)		nc	3.2 3.14
Loyers mensuels (€/m <sup>2</sup> de surface habitable)		5	
Fonds de roulement net global à term. des op. (mois de dépenses)		nc	
Fonds de roulement net global (mois de dépenses)		2.4	4.18
	Quartile : 1		
Autofinancement net / chiffre d'affaires (%)		5.55	12.94
	Quartile : 1		
Taux d'impayés inscrit au bilan (% des loyers et charges)		15.7	13.42
	Quartile : 3		

**Présentation générale de l'organisme** Depuis la fusion, et avec plus de 30000 logements, l'office représente un poids important du logement social et très social pour une des principales métropoles françaises. Grâce à une stratégie de développement plus dynamique qu'auparavant, LMH est un outil important pour sa collectivité de rattachement, LMCU. L'office assure de façon satisfaisante son rôle de bailleur social dans un contexte de quartiers sensibles, mais qui ont été largement rénovés dans le cadre de l'ANRU.

- Points forts**
- Une fusion bien assimilée
  - Une population logée très sociale
  - Des loyers modérés
  - Une proximité de terrain
  - Un effort conséquent de développement de l'offre locative neuve

- Un programme ANRU lourd mené à bien
- Une rentabilité mesurée mais plutôt pérenne et des actions engagées et à poursuivre pour la préserver

**Points faibles**

- Une gestion perfectible des impayés et un stock à apurer
- Une insuffisance d'entretien propreté des parties communes et des espaces extérieurs de certains immeubles
- Un manque d'efficience dans la tenue de la comptabilité ainsi que dans le suivi comptable et financier
- Un suivi insuffisant des fonds propres affectables et affectés
- Une vacance soutenue en stationnement

**Anomalies ou irrégularités particulières**

- Une absence de comptabilité de programmes
- Une absence de prévisionnelle à moyen terme en propre

**Conclusion**

Avec plus de 30 000 logements, L'OPH Lille Métropole Habitat (LMH), issu de la fusion de trois offices en 2006, est un acteur prépondérant du logement social de l'agglomération lilloise. Ses loyers modérés et son action en faveur des populations les plus démunies lui permettent d'accueillir des ménages disposant de faibles ressources ayant des difficultés à se loger. Même si les conditions restent en core difficiles sur quelques quartiers, avec des améliorations à apporter à l'entretien des parties communes et aux espaces extérieurs, les efforts entrepris et les effectifs importants déployés sur le terrain ont permis d'améliorer le cadre de vie des locataires.

Grâce à une nouvelle stratégie de développement dynamique, l'office a réussi à assurer la production de près de 1 500 logements locatifs sociaux entre 2008 et 2012. Dans le même temps, il a mené à bien un programme ANRU lourd, concernant 20 % de son parc.

Il a disposé pour cela d'une rentabilité plutôt pérenne mais modérée ; les actions lancées en maîtrise de sa dette et en optimisation nécessaire des coûts de gestion doivent lui permettre de la préserver. En lien avec les forts investissements réalisés, son potentiel financier reste assuré mais se réduit sur la période. Pour couvrir l'ensemble de ses besoins, l'organisme s'est aussi engagé dans une modélisation adaptée du coût et du financement de ses investissements. Il lui reste à actualiser son analyse prévisionnelle.

Précédent rapport Miilos : n°2008-085 de février 2009  
Contrôle effectué du 31/10/2013 au 27/03/2014  
Diffusion du rapport définitif : Octobre 2014

Conformément à l'article R.451-6 du code de la construction et de l'habitation (CCH), ce rapport définitif de contrôle comprend le rapport provisoire, les observations du président ou dirigeant de l'organisme produites dans le délai et les conditions mentionnés à l'article R.451-5 du CCH et, en tant que de besoin, les réponses apportées par la Miilos.



# RAPPORT D'INSPECTION N° 2013-117

## OPH DE LA COMMUNAUTE URBAINE DE LILLE

### LILLE METROPOLE HABITAT (LMH) – 59

<b>1. PRÉAMBULE.....</b>	<b>2</b>
<b>2. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ORGANISME ET DE SON CONTEXTE.....</b>	<b>2</b>
2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE DE L'ORGANISME .....	2
2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT.....	2
2.3 CONCLUSION DE LA PRESENTATION GENERALE.....	3
<b>3. GESTION LOCATIVE ET POLITIQUE SOCIALE .....</b>	<b>3</b>
3.1 OCCUPATION DU PARC .....	3
3.2 ACCES AU LOGEMENT .....	4
3.3 LOYERS ET CHARGES.....	5
3.4 TRAITEMENT DES IMPAYES .....	6
3.5 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES .....	7
3.6 CONCLUSION SUR L'EVALUATION DE LA POLITIQUE SOCIALE .....	7
<b>4. PATRIMOINE.....</b>	<b>7</b>
4.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE .....	7
4.2 STRATEGIE PATRIMONIALE .....	8
4.3 DEVELOPPEMENT DU PATRIMOINE .....	8
4.4 MAINTENANCE DU PARC .....	9
4.5 VENTE DE PATRIMOINE .....	10
4.6 AUTRES ACTIVITES.....	11
4.7 CONCLUSION DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE.....	11
<b>5. RENOVATION URBAINE.....</b>	<b>12</b>
<b>6. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE.....</b>	<b>12</b>
6.1 TENUE DE LA COMPTABILITE.....	12
6.2 ANALYSE FINANCIERE.....	14
6.3 ANALYSE PREVISIONNELLE .....	18
6.4 CONCLUSION SUR LA SOLIDITE FINANCIERE .....	19
<b>7. CALCUL DES COTISATIONS ET PRELEVEMENT CGLLS.....</b>	<b>20</b>
7.1 PERIODE VERIFIEE.....	20
7.2 CONTENU DE LA VERIFICATION .....	20
7.3 CONCLUSION SUR LE CALCUL DES COTISATIONS ET PRELEVEMENTS CGLLS.....	20
<b>8. CONCLUSION .....</b>	<b>21</b>

## 1. PRÉAMBULE

La Miilos exerce le contrôle de l'OPH de la Communauté Urbaine de Lille - Lille Métropole Habitat (LMH) en application de l'article L. 451-1 du code de la construction et de l'habitation (CCH) : « *L'objet du contrôle exercé par l'administration est de vérifier l'emploi conforme à leur objet des subventions, prêts ou avantages consentis par l'État et le respect par les organismes contrôlés des dispositions législatives et réglementaires qui régissent leur mission de construction et de gestion du logement social. L'administration peut également procéder à une évaluation d'ensemble de l'activité consacrée à cette mission, dans ses aspects administratifs, techniques, sociaux, comptables et financiers.* »

Le précédent contrôle, réalisé en 2008, relevait le bon exercice de sa mission sociale mais aussi la nécessité de rationaliser son organisation et de disposer des capacités nécessaires à son bon fonctionnement et à l'amélioration de sa gestion de proximité.

En réponse aux besoins avérés, LMH disposait d'une bonne capacité financière lui permettant d'accroître son offre nouvelle, de couvrir les actions retenues en rénovation urbaine tout en assurant un bon niveau de maintenance. Pour autant, il se devait de fiabiliser les données nécessaires pour disposer d'une analyse prévisionnelle de qualité et régulièrement mise à jour.

## 2. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ORGANISME ET DE SON CONTEXTE

### 2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE DE L'ORGANISME

LMH est implanté principalement sur l'agglomération lilloise, 88 % de son parc est situé sur quatre communes: Roubaix, Tourcoing, Villeneuve-d'Ascq et 50 % sur la seule ville de Lille. Il s'agit d'un territoire contrasté, à la fois porteur en terme de demande, mais avec un parc largement ancré dans des secteurs à forte concentration de logements.

Composition du patrimoine au 31/12/2012 :

	Logements familiaux	Foyers		Total équiv.-logts
		nbre de places	Équiv.-logts	
Logements en propriété gérés	31 205			31 205
Logements en propriété non gérés		618	1 174	1 009
<b>Total</b>	<b>31 205</b>	<b>618</b>	<b>1 174</b>	<b>32 214</b>

### 2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

#### 2.2.1 Gouvernance

LMH est issu de la fusion en 2006 de trois OPAC d'HLM, dont la collectivité de rattachement était déjà la communauté d'agglomération, Lille Métropole Communauté Urbaine (LMCU). Cette fusion lui permet désormais de disposer d'un opérateur social unique sur le territoire couvert par un PLH unique.

Le président en est M. Alain Cacheux, président de la fédération des OPH, et anciennement président de l'Office de Lille. La fonction de direction générale, assurée auparavant par M. Laurent Goyard, est occupée depuis mars 2013 par Mme Amélie Debrabandère, auparavant directrice du territoire sud au sein de LMH. Le contrat de la directrice générale n'appelle pas d'observation particulière.

**Réponses de l'organisme**

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

L'enjeu de la fusion était d'évoluer d'une situation de trois offices centrés sur leur ancienne collectivité de rattachement à un seul OPH couvrant la majorité des 85 communes de l'agglomération.

La stratégie de l'Office s'est tournée vers le développement d'une offre nouvelle locative en cohérence avec le PLH, avec un rythme de 300 nouvelles mises en service annuelles, dont 20 % en PLAI. Il était également prévu le développement de l'accession sociale à la propriété, activité nouvelle pour l'OPH.

L'office, largement impacté par la rénovation urbaine a également accompagné les collectivités locales dans le cadre de l'ANRU.

### **2.2.2 Organisation et management**

La fusion est bien assimilée. Le territoire Sud recouvre désormais les mêmes fonctions que le territoire Nord créé initialement pour intégrer progressivement les anciens offices de Roubaix et de Tourcoing. Le rôle des territoires est renforcé, les agences dépendaient auparavant directement de la direction générale. Leur étant désormais rattachées, les neuf agences et les deux antennes assurent la gestion de proximité, les attributions, les impayés ainsi que la maintenance courante.

Le siège assure, outre les fonctions support, le développement de la construction neuve et la réhabilitation, ainsi que des fonctions d'animation et d'expertise. Pour pallier l'éclatement des locaux du siège entre différents sites à Lille, il a été décidé la construction d'un nouveau siège à Tourcoing, dans la zone de l'Union.

L'office s'est engagé dans de nombreuses actions de modernisation structurantes parmi lesquelles la démarche RSE, une charte qualité de service auprès des locataires, un plan d'action carbone, la valorisation des certificats d'économie d'énergie, un SIG...

La fusion n'a pas donné lieu à une réduction des effectifs. Le nombre d'agents est passé de 787 en 2007 à 834 en 2012, avec une légère diminution amorcée en 2013. Il s'agit d'un point de vigilance pour l'office et l'un des objectifs fixé à la directrice générale. Beaucoup de mouvements sont intervenus au cours de l'année 2013, le changement de la direction générale, mais aussi le départ de plusieurs cadres, dont le directeur financier et le directeur du patrimoine, deux postes clés pour la stratégie de développement de l'office.

### **2.3 CONCLUSION DE LA PRESENTATION GENERALE**

Depuis la fusion, l'office représente un poids important du logement social et très social pour une des principales métropoles françaises. Grâce à une stratégie de développement plus dynamique qu'auparavant, LMH est un outil important pour sa collectivité de rattachement, LMCU, délégataire des aides à la pierre sur l'agglomération lilloise.

## **3. GESTION LOCATIVE ET POLITIQUE SOCIALE**

### **3.1 OCCUPATION DU PARC**

Au vu de l'enquête occupation du parc social, LMH accueille une population plus fragile et dont les ressources sont moindres que dans le reste de l'agglomération, avec des caractéristiques qui se rapprochent de celles de la demande existante. Cependant, ces données sont à prendre avec précaution, compte tenu du faible taux de réponse (71 % en 2009), et des variations de certains résultats entre les enquêtes de 2009 et 2012.

**Réponses de l'organisme**

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

En %		Familles Ménages				Bénéficiaires de l'APL	
		mono-parent.	3 enfants et +	Revenus < 20 %*	Revenu < 60 %*		Revenus > 100 %
ensemble	Agglomération de Lille(2009)	15,6 %	10,1 %	17,4 %	65,4 %	5,2 %	46,5 %
des ménages	LMH 2009	21,9 %	14 %	32,9 %	72,2 %	5 %	75,9 %
	LMH 2012	19,2 %	13,3 %	28,5 %	68 %	7,6 %	72,6 %
	Statistiques CAF LMH décembre 2010						68,1 %
	Demande agglomération de Lille janvier 2011	26 %	16,36 %	36,1 %	75,9 %	5,1 %	s.o.

Sources : enquêtes OPS 2009, OREDA 2011, statistiques CAF 2010

Les taux de rotation et de vacance, respectivement de 10,3 % et de 2,5 % sont légèrement supérieurs à la moyenne régionale, mais intègrent l'impact des opérations ANRU qui touche très fortement l'organisme.

## 3.2 ACCES AU LOGEMENT

### 3.2.1 Connaissance de la demande

Il n'existe pas d'étude approfondie de la demande au sein de LMH, mais celle-ci est connue sur l'agglomération lilloise, au travers notamment des données fournies par l'observatoire régional. Le territoire connaît une forte pression de la demande ; au 1<sup>er</sup> janvier 2011, 48 000 demandes étaient en instance pour 11 500 attributions annuelles pour l'ensemble des bailleurs sociaux et le délai moyen d'attribution était de 13 mois.

Les chargés de gestion locative utilisent l'outil interne de l'organisme d'enregistrement des demandes pour rechercher les candidats proposés à la CAL.

### 3.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme

LMH est un acteur très social comme le montrent les caractéristiques de la population logée.

Il réaffirme son objectif d'accueil de population des ménages de ressources modestes et qui ont des difficultés à se loger.

L'Office est présent en accompagnement des politiques de l'Etat (DALO, PDALPD) et de celles des collectivités (ACI). Les orientations récentes portées par le conseil d'administration visent à une diversification, avec davantage d'attributions au profit de salariés, et la volonté de ne pas apparaître comme un organisme spécialisé dans les attributions aux ménages fragiles.

Le rôle social assuré par l'office est perceptible sur le terrain, en territoire et en agence. Pour certains groupes, des objectifs de rééquilibrage du peuplement ont été fixés, en adéquation avec les particularités des différents sites.

LMH est fortement impacté par le DALO. En effet, les recours DALO du département sont très largement concentrés sur l'agglomération lilloise. Pour l'organisme, le nombre de relogements suite à injonction du préfet a été de 45 en 2012, 23 au premier semestre 2013. Viennent s'ajouter à ce chiffre des relogements avant injonction, 62 en 2012 et 25 au premier semestre 2013. Avec les relogements dans le cadre du DALO, du PDALPD et de la « 3<sup>ème</sup> voie » (ménages présentant un profil d'exclusion sociale et économique), ce sont près de 600 ménages en difficulté qui ont été relogés en 2012.

L'office poursuit un partenariat actif avec bon nombre d'associations et d'organismes spécialisés dans le logement des plus démunis.

**Réponses de l'organisme**

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

### 3.2.3 Gestion des attributions

La gestion des attributions est satisfaisante.

Si le travail préalable à l'attribution de logements est réalisé en agence, une analyse semestrielle détaillée est présentée à la CAL et aux collectivités territoriales, et des orientations sont définies à cette occasion. Une analyse des dépassements de délais est occasionnellement réalisée. On constate par ailleurs une participation active des administrateurs au sein de la CAL.

La mutation interne est encouragée avec un objectif inscrit dans la CUS élevé de 30 % des attributions.

Une analyse sur le recensement et le traitement de la sous-occupation a été réalisée, mais l'importance du patrimoine situé en ZUS et des personnes âgées limite la portée de l'application de la réglementation.

Des actions spécifiques ont été engagées en faveur des personnes à mobilité réduite. Les travaux sont réalisés à la demande des locataires et lors de réhabilitations. Cette action est menée conjointement avec le service de la politique sociale qui réalise des CAL particulières au cours desquelles sont examinées les demandes spécifiques, classées selon les priorités.

### 3.3 LOYERS ET CHARGES

Les loyers pratiqués permettent une accessibilité des logements aux ménages de ressources modestes.

- Ils sont inférieurs à la médiane des bailleurs sociaux (SA et offices) de l'agglomération avec un loyer médian en 2012 de 4,9 €/m<sup>2</sup> SH contre 5,2 €/m<sup>2</sup> SH.
- La faiblesse des loyers permet une large couverture par l'APL: seulement 25 % du parc dispose d'un loyer supérieur au loyer plafond APL, contre 39 % pour la France métropolitaine (source des références : "Haut Comité pour le logement des personnes défavorisées").

#### Comparaison des loyers 2012 (en €/m<sup>2</sup> de surface habitable) avec les valeurs de référence \*

	1 <sup>er</sup> quartile	médiane	3 <sup>e</sup> quartile	moyenne
LMH	4,4	4,9	5,5	5,0
LMH patrimoine de Roubaix	4,8	5,3	5,8	5,4
Agglomération de Lille	4,6	5,2	5,8	5,3
Département du Nord	4,6	5,2	5,8	5,3
Région Nord-Pas-de-Calais	4,6	5,2	5,8	5,2
France métropolitaine	4,5	5,2	6,1	5,5

C'est le fait de plusieurs facteurs : une politique modérée d'augmentation du loyer, l'absence de pratique de loyers à la relocation, et l'importance du parc en ancien financement antérieur à 1980.

Année	Taux évolution loyer pratiqué LMH	Recommandations (R)/ obligations
2014	0,9	0,9
2013	1,5	2,15
2012	1,61	1,9
2011	1	1,1
2010	0,8%	1 (R)
2009	2	2,38 (R)

**Réponses de l'organisme**

---

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

Le patrimoine situé à Roubaix présente une particularité. Les loyers, avec des caractéristiques de patrimoine similaires, sont plus élevés. Ce phénomène est compensé par des charges récupérables auprès des locataires plus faibles. Les immeubles du parc roubaisien sont en général de faible hauteur et n'ont pas d'ascenseurs, et les locataires prennent en charge une partie du nettoyage des parties communes.

On constate une absence de réflexion et de politique de loyers définie. Il n'y a pas de modulation des augmentations annuelles en fonction du service rendu. Les agences, bien qu'elles soient partie prenante dans l'attribution des logements, ne sont pas consultées sur les augmentations de loyer, un élément pourtant déterminant pour l'accessibilité du logement et les possibilités de maintien dans les lieux. Un groupe de travail visant à préparer la future remise en ordre des loyers dans le cadre de la prochaine CUS a été mis en place en 2013.

Les locataires bénéficient d'une large information relative à la régularisation des charges et de nombreux contrôles sont réalisés avant la transmission du décompte annuel. La provision pour 2013 a été relevée, compte tenu de la légère insuffisance des appels de charges constatée en 2012.

### 3.4 TRAITEMENT DES IMPAYÉS

Évolution du stock d'impayés sur la période 2008-2013.

En k€ (* finalisation en cours pour 2013)	2008	2009	2010	2011	2012	2013*
Loyers et charges quittancés	143 224	149 318	151 956	153 709	158 035	164 411
Stock cumulé d'impayés (yc non-valeurs)	20 474	21 374	22 704	24 065	25 281	25 727
Soit en % des loyers et charges quittancés	14,3%	14,3%	14,9%	15,7%	16,0%	15,7%
Evolution des créances locataires en %		1,4%	1,4%	1,3%	1,4%	0,9%
Admissions en non valeur (yc jugements)	1 142	746	565	972	956	1 105
Soit en % des loyers et charges quittancés	0,8%	0,5%	0,4%	0,6%	0,6%	0,7%

Le stock des impayés, d'un niveau élevé fin 2011 à 15,7 % du quittancement (contre 13,4 % en médiane des OPH), s'est encore accru en 2012 en passant à 16 % puis un peu réduit en 2013 ; l'accroissement en masse de 2013 résulte surtout de l'augmentation des impayés sur les locataires partis partiellement neutralisée par la baisse pour les locataires présents.

#### Obs 1 : Une gestion perfectible des impayés et un stock à apurer.

L'impayé est suivi en agence pour le précontentieux, au niveau des deux territoires pour le contentieux des présents et au siège pour le contentieux des partis. Si le personnel actuellement en place est motivé et en capacité, LMH doit poursuivre ses efforts actuels orientés sur le précontentieux, corriger les déficiences, tant sur les locataires présents hors ou en contentieux (relances insuffisantes ou inadaptées) que sur les partis, et apurer le stock actuel.

Le stock des impayés est marqué par l'importance des dossiers sans perspective réelle de recouvrement (anciens ou parfois récents, non ou en partie titrés, non recouvrables...) et en retard d'admission en non-valeurs. Si LMH étudie actuellement une proposition d'apurement du stock pour 1,8 M€, la mission a identifié nombre d'impayés irrécouvrables ne figurant pas dans cette liste. Il est également relevé un manque de suivi sur les impayés des institutionnels ou des commerces mais aussi des anomalies dans le compte des locataires créditeurs pour 0,9 M€ et à nettoyer. Il lui faut aussi poursuivre l'amélioration nécessaire des procédures en responsabilité de suivi et garantir un bon fonctionnement du réseau informatique.

Les impayés sont fortement provisionnés ; la provision supplémentaire est de 1,9 M€ inclus dans les 5,6 M€ de la provision sur locataires présents de 2012 (provision supplémentaire de 2,1 M€ fin 2013)

---

**Réponses de l'organisme****Nouvelles observations de la Miilos**

---

**Obs 1 :**

Dans un contexte d'une crise économique qui perdure, la maîtrise et la prévention des impayés restent un enjeu majeur pour notre organisme.

Tant sur la phase précontentieuse que contentieuse, le volet « prévention » ne doit plus se limiter à l'application de la procédure judiciaire stricto sensu, mais doit davantage être assorti d'un accompagnement humain, social et administratif. Cet investissement sur le volet « prévention » est un élément moteur du traitement des impayés sur lequel notre organisme entend progresser par le développement d'outils et la mobilisation des moyens humains pour identifier le plus en amont possible les situations fragiles aggravant les impayés.

Notons qu'en 2013, les impayés « locataires présents » ont diminué de 1,96% en masse après une hausse de 5,05% en 2012, ce qui témoigne de l'effort porté par LMH sur la

Bien pour la suite donnée en renforcement de l'action précontentieuse.



### Réponses de l'organisme

gestion des impayés.

S'agissant des « locataires partis », un travail conséquent d'analyse du stock a été réalisé courant 2013, permettant de passer en créances irrécouvrables un montant complémentaire de 2.0 M€ fin 2013, portant le montant des créances irrécouvrables de l'exercice à 2.9 M€ contre 1.0 M€ en 2012 et 0.6 M€ en 2011. Ce travail doit être poursuivi pour apurer le stock, et permettre aux collaborateurs du service de concentrer leur activité sur les dossiers véritablement recouvrables.

Concernant les impayés des commerces et institutionnels, et en marge des procédures amiables et judiciaires mises en œuvre de façon constante et régulière durant l'année 2013, des procédures lourdes d'exécution forcée ont dû être mises en œuvre pour le recouvrement des créances, voire la récupération des locaux.

Notons qu'en 2013, les impayés des commerces ont diminué de 43% en masse pour les présents et de 74% pour les partis.

Et enfin, selon les recommandations qui nous sont adressées, nous nous engageons à réaliser un travail d'analyse et d'apurement des comptes locataires créditeurs dans le cadre du bilan 2014.

### Nouvelles observations de la Miilos

Il est pris acte des actions retenues et de celles prévues pour améliorer la gestion réactive de l'impayé et pour poursuivre l'apurement nécessaire et déjà engagé du stock d'impayés des locataires partis ainsi que de celui des institutionnels et des commerces (y compris le nettoyage prévu des comptes créditeurs)

### 3.5 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

L'organisation et la présence sur le terrain montrent la priorité accordée à la gestion de proximité :

- Des agences implantées au cœur des ZUS et ouvertes aux locataires et demandeurs ;
- Un nombre conséquent de personnels de terrain et de chargés de gestion locative ;
- L'association sur un secteur donné d'un chargé de gestion locative et d'un manager technique de site.

LMH s'est doté d'outils visant à améliorer la qualité du service rendu aux locataires. Une charte de qualité fixe des délais d'intervention en fonction de l'urgence et un état standard du logement à la relocation a été mis en place. A l'échelle du quartier, des démarches de concertation et d'animation autour du logement permettent une approche et une réflexion collectives sur l'amélioration de l'environnement des immeubles. Chaque agence est dotée d'un projet de site, qui, sur un immeuble ou un groupe d'immeubles, permet d'élaborer et de réaliser des travaux améliorant la vie au quotidien, travaux de résidentialisation, de plantations...LMH favorise les chantiers-écoles pour certains travaux et a ouvert des appartements pédagogiques sur les éco-gestes à destination des locataires.

Les locataires bénéficient en outre d'une large information à l'entrée dans les lieux.

L'organisme a bien mis en place les moyens permettant d'assurer un service de proximité de qualité. Il n'en demeure pas moins que les quartiers où est implanté son patrimoine se situent plutôt dans des secteurs anciens, à forte concentration de logements, et qui connaissent des troubles de la tranquillité. Il est dans ces conditions difficile de qualifier de satisfaisant le service rendu aux locataires.

#### **Obs 2 : L'entretien propreté de parties communes et des espaces extérieurs de certaines résidences est insuffisant.**

Sont principalement concernés des immeubles du territoire Nord. Pour certains groupes, les pratiques anciennes de nettoyage par les locataires des parties communes des étages a été maintenue. Ce système, s'il permet de réduire les charges pour les locataires, n'est pas toujours efficace et contrôlé. Par ailleurs, l'organisme a condamné une partie des locaux poubelles par crainte des incendies qui pourraient s'y déclarer. Celles-ci sont donc stockées devant les immeubles, et parfois renversées, occasionnant des désagréments aux locataires. Si des études ont été entreprises pour résoudre ces problèmes, les solutions n'ont pas été mises en œuvre pour les immeubles concernés.

### 3.6 CONCLUSION SUR L'EVALUATION DE LA POLITIQUE SOCIALE

LMH est un office qui assure son rôle de bailleur social de par sa population logée qui présente des caractéristiques très sociales, avec des niveaux de loyers peu élevés, qui permettent l'accessibilité d'un logement à des ménages de faibles ressources. Il cherche actuellement à diversifier le profil de ses locataires et à assurer une mixité sociale en logeant davantage de salariés. Malgré les efforts entrepris et les effectifs importants déployés sur le terrain, les conditions de vie pour les locataires restent encore difficiles sur quelques quartiers.

## 4. PATRIMOINE

### 4.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

Le patrimoine est composé à 90 % de logements collectifs, plus d'1/3 construit dans les années 1970, plus particulièrement à Lille et sur la commune de Villeneuve-d'Ascq à sa création. L'âge moyen est de 35 ans. Le patrimoine le plus ancien se situe à Roubaix avec 2 380 logements construits avant 1970.

---

**Réponses de l'organisme**

---

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

**Obs 2 :**

En marge des contrôles renforcés qui vont être mis en place sur les résidences du Territoire Nord dont l'entretien de certaines parties communes est resté à la charge des locataires - selon une organisation préexistante à la fusion de 2006 - un processus de concertation sera proposé aux associations de locataires avant la fin de l'année 2014 en vue d'obtenir leur adhésion à l'internalisation de ces prestations de nettoyage par du personnel LMH, et homogénéiser la qualité du service rendu sur l'ensemble du patrimoine.

Concernant la condamnation des locaux poubelles sur le site visité en Centre-Ville de Roubaix (résidence Anseele, 637 logements), il s'agit en réalité d'une condamnation des caves (les locaux containers étaient alors situés au niveau des caves), une mesure de sécurité consécutive à plusieurs départs de feux et des usages de ces espaces incompatibles avec le bon fonctionnement de la résidence et la sécurité des locataires. Bien conscients du caractère insatisfaisant de la situation actuelle qui ne saurait être que temporaire, nous travaillons depuis plusieurs mois à la mise en place de solutions plus pérennes de mobilier extérieur nécessitant l'accord du gestionnaire des espaces publics, et inscrivons cette opération d'environ 500 K€ au budget 2015.

Il est pris note des intentions de l'organisme de prendre des mesures afin d'améliorer l'entretien propreté ainsi que la gestion des poubelles de l'ensemble des résidences. Il est impératif que soient rapidement mis en place les solutions permettant aux locataires d'accéder à un cadre de vie correct.

## 4.2 STRATEGIE PATRIMONIALE

La stratégie patrimoniale pour le développement est un enjeu depuis la fusion, qui a entraîné une stratégie de relance de la production neuve avec une diversification des territoires et la couverture plus large de l'ensemble des communes de la communauté urbaine. L'objectif affiché dans la CUS est une re densification urbaine, avec une attention portée sur la desserte des quartiers d'implantation par les transports en commun. Les objectifs quantitatifs inscrits dans la CUS sont de 300 logements par an.

La stratégie globale relative au parc existant est exprimée en nombre de logements réhabilités ou des travaux de remplacement des composants, à raison de 400 logements par an.

Elle est en tout état de cause, largement impactée par l'ANRU.

Si la démarche de PSP et le classement du patrimoine qui donne des orientations quant au traitement envisagé pour chaque immeuble est centralisée, sa mise en œuvre, hors réhabilitations, dépend de l'échelon du territoire. Le PSP n'est pas le seul outil décisionnel. Sa mise à jour est réalisée tous les 2 ans. Il est complété par un outil « Gipi » qui reprend les besoins de travaux et sert à la programmation des travaux à court et moyen terme.

## 4.3 DEVELOPPEMENT DU PATRIMOINE

### 4.3.1 Rythme de construction depuis les 5 dernières années et objectifs de production

La stratégie de développement de l'offre nouvelle décidée par le conseil d'administration se concrétise. Entre 2008 et 2012, près de 1 500 logements familiaux ont été mis en service dont 850 en 2011 et 2012. Il s'agit pour l'essentiel d'une production réalisée en interne, seulement 135 logements ont été acquis en VEFA. Ces chiffres intègrent 640 reconstructions dans le cadre de l'ANRU. La dynamique se poursuit avec 450 logements mis en service en 2013.

L'objectif de diversification des communes d'implantation est également atteint. Les nouvelles constructions entre 2008 et 2013 ont concerné 26 communes différentes.

### 4.3.2 Capacité de l'organisme à construire ou acquérir des logements

Le service actuel est conséquent, 14 agents répartis au sein d'une direction du développement et du patrimoine qui assurent le montage des opérations neuves et de réhabilitation, ainsi que la prospection foncière ; le suivi de chantier est assuré par la direction du patrimoine et de la production.

L'augmentation de la production annuelle et l'atteinte de l'objectif de 300 logements affichés dans la CUS, objectif largement dépassé à compter de 2011, a nécessité la mise en place d'une nouvelle organisation et d'outils :

- renforcement de l'équipe de montage, composée de 7 agents au moment de la fusion, de 8 actuellement pour les projets hors VEFA, avec un agent supplémentaire dédié aux opérations ANRU ;
- création d'un service de prospection foncière de 3 agents ;
- mise en place d'un comité de programmation et d'un comité d'engagement d'investissement qui valide les projets à différents stades, et qui associe les différentes directions et les territoires ;
- un outil qui permet de déterminer les équilibres d'opération ;
- dépôt des dossiers de financement avant l'appel d'offres, permettant d'accélérer la procédure ;
- constitution de réserves foncières ;
- réalisation d'un cahier des charges des prescriptions techniques à l'intention des maîtres d'œuvre (neuf et réhabilitation)

**Réponses de l'organisme**

---

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

Les moyens mis en œuvre ont été efficaces en terme de nombre de logement produits, avec un prix de revient moyen correct sur la période, mais en progression.

Prix de revient des opérations neuves mises en service (hors acquisitions-améliorations et foyers) :

	Nbre logts	SH moy	Prix au lgt	Coût final en € ttc / m <sup>2</sup> SH				Structure du financement en %		
				Ch. fonc	Bât.	Hono	Total	Prêts	Subv.	FP
entre 2008 et 2010	486	71,8	125 579	252	1 373	124	<b>1 749</b>	69,8 %	13,9 %	16,3 %
2011 et 2012	617	72,4	146 581	302	1 578	144	<b>2 024</b>	56,7 %	21,5 %	21,8 %

On constate des coûts plus élevés pour les opérations mises en service en 2011 et 2012, + 16 %, et une structure de financement qui fait moins appel aux prêts mais qui sollicite davantage les subventions ; c'est l'effet des opérations ANRU avec 25 % de subvention moyenne en 2011 et 2012.

Les décisions d'investissement s'appuient sur un prévisionnel d'exploitation, établi et analysé par la cellule dédiée de la Direction du Développement et du Patrimoine et validé par le Comité d'Engagement et d'Investissement puis par le conseil d'administration ; avec pour objectif d'assurer un solde cumulé de trésorerie toujours positif, l'apport en fonds propres atteint souvent 20% de l'investissement. Les hypothèses retenues sont cohérentes avec les paramètres de référence. Pour assurer son offre nouvelle, LMH vient d'adopter un nouveau modèle économique (cf. § 6.2.2.2) qui repose sur une optimisation accrue des prix de revient et des subventions afin d'assurer l'équilibre des nouvelles opérations tout en limitant l'apport en fonds propres à 12,5 % avec une limite fixée à 18 %.

Pour un taux de loyer fixé près du plafond autorisé ou au niveau d'équilibre, les opérations récentes sont le plus souvent équilibrées (ou en déséquilibre acceptable) et permettent en fait d'assurer régulièrement la reconstitution de 20 à 60 % des fonds propres investis, à l'exception des opérations en PLAI majoritairement montées sans reconstitution des fonds propres investis. Le portage conséquent, assuré sur les ressources propres de LMH, favorise l'équilibre des opérations en retardant l'impact de la première annuité au regard de l'année de mise en service.

#### 4.4 MAINTENANCE DU PARC

##### 4.4.1 La réhabilitation

LMH a réalisé un effort important de réhabilitation de son parc. Entre 2010 et 2013, près de 1 800 logements ont été réhabilités, dont 1 350 en 2012 et 2013. La réhabilitation a concerné à 55 % des programmes ANRU.

##### 4.4.2 L'entretien

C'est un poste de dépenses important pour LMH compte tenu de l'âge du parc et de ses caractéristiques, et de l'importance des immeubles collectifs situés en ZUS.

###### 4.4.2.1 L'organisation

Elle est éclatée entre les différents services de LMH, en fonction de leur nature et de leur importance :

- au siège les travaux de réhabilitation et ceux liés à l'ANRU ;
- au territoire pour les travaux de remplacement de composants et les travaux de gros entretien à réaliser en parties communes ;

**Réponses de l'organisme**

---

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

- en agence concernant les travaux d'entretien courant et de gros entretien dans les logements ainsi que les travaux suite à état des lieux, dans la limite du budget dédié à l'agence.

Chaque niveau est doté d'un budget annuel élaboré à partir du PSP et de l'outil d'entretien prévisionnel « Gipi ». Le programme de travaux est élaboré annuellement en fonction des ces éléments et des besoins exprimés par les agences. Ce budget fait l'objet d'un suivi strict, de sorte que les dépenses de maintenance sont contrôlées.

Si cette organisation a pour avantage de responsabiliser les différents acteurs et de conserver un lien avec le terrain, elle pénalise une réflexion plus générale sur des travaux d'entretien courant ou de gros entretien, avec un risque de saupoudrage, même si les sommes consacrées à la maintenance sont importantes et que le parc est globalement bien entretenu.

A titre d'exemple, un diagnostic spécifique des PLAI réalisés en acquisition-amélioration a conduit à l'établissement d'un programme de travaux prévoyant la remise en état de 20 logements par an, 10 sur chacun des territoires. Hors, il existe une problématique spécifique de PLAI vacants sur l'agence Nations Unies, qui ne peut être résolue ni dans le cadre de ce programme PLAI, ni dans celui du budget contraint de l'agence.

#### 4.4.2.2 *La sécurité*

LMH a mis en place un « abécédaire sécurité », avec une veille technique, qui prévoit un contrôle régulier des immeubles.

L'organisme est confronté à une problématique de sécurité incendie. Un accident est intervenu à Roubaix en 2012, provoquant un décès ; de nombreux feux de poubelles à l'intérieur des bâtiments ont été constatés. Ces événements ont conduit à fermer certaines caves et des locaux poubelles.

L'organisme tient à jour un tableau de synthèse par agence des résidences contenant des matériaux amiantés et procède à des travaux de désamiantage depuis 2008. Si les diagnostics techniques amiantés (DTA) sont réalisés, ce n'est pas le cas des diagnostics amiante dans les parties privatives (DAPP). Un appel d'offres est en cours avec comme objectif l'achèvement des DAPP à fin 2015.

Les travaux de modernisation des ascenseurs se poursuivent à concurrence de 1,8 M€ annuels.

#### 4.4.2.3 *Le volet thermique*

Les DPE étaient en cours d'achèvement au cours du contrôle. Outre la réhabilitation thermique, plusieurs actions ont été entreprises : des actions de sensibilisation aux éco-gestes, une incitation à valoriser les travaux d'isolation thermique avec la récupération des certificats d'économies d'énergie (cumacs).

## 4.5 VENTE DE PATRIMOINE

La politique de vente hlm de LMH vise effectivement à favoriser le parcours résidentiel du locataire et, surtout dans le plan 2012-2015, à renforcer sa capacité financière pour répondre aux besoins d'une politique d'investissement très volontariste. Pour accroître les ventes, il a conforté de 2009 à 2011 son stock de logements à vendre (602 logements ajoutés aux 414 de décisions anciennes), renforcé l'équipe dédiée, adopté un plan d'actions vente hlm avec des décotes adaptées de l'estimation des domaines et complété son stock de plus de 400 logements en 2012. Le stock à vendre actuel est ainsi de près de 1 400 logements dont 500 collectifs. Les ventes réalisées respectent la réglementation. LMH s'est également engagé dans le respect de la charte des bonnes pratiques sur la vente hlm définies dans le second PLH-2012 de Lille Métropole. Les ventes s'accroissent nettement en fin de période tout en restant inférieures à l'objectif de 100 ventes l'an 2012-2015, objectif ramené à 75 ventes l'an pour 9 M€ de produits de cessions dans le plan 2013-2015 comme dans le budget triennal 2014-2016 (cf. § 6.3.1).

**Réponses de l'organisme**

---

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Objectif de ventes					100	75
Ventes réalisées	26	9	34	32	43	54
					dont 8 en bloc	
Chiffre d'affaires en k€	2 838	967	4 050	3 924	4 970	6 445
Marge nette dégagée en k€		891	3 900	3 555	4 382	5 766

Pour 2013, le prix de vente moyen ressort à 119 k€ et 52 % des accédants étaient locataires en hlm (surtout locataires de LMH pour 46,3% dont 1/5ème pour le logement occupé). En dehors des causes externes (conjoncture générale, frilosité des prospects et des banques...), le stock à vendre de 2013 est marqué par les 30 % du stock liés à des décisions anciennes et à la part du stock nouveau non encore commercialisable en fait.

LMH est actuellement engagé dans différentes actions appropriées pour accroître ses ventes hlm : pour le parc ancien, diagnostic thermique (pris en charge par la Région) et estimation des travaux de requalification thermique avec financements adaptés et, pour l'ensemble, assistance renforcée en montage financier, en prêts adaptés, en démarches bancaires...

Pour mieux répondre à l'objectif retenu et au regard des enjeux financiers liés, LMH doit faire évoluer son stock de logements à vendre de manière plus réactive ; l'accroissement retenu doit être mieux anticipé pour tenir compte des délais nécessaires avant qu'il ne soit effectivement commercialisable.

#### 4.6 AUTRES ACTIVITES

Pour favoriser une offre nouvelle forte et répondre aux souhaits des collectivités, LMH s'est engagé depuis 2011 dans des opérations mixtes neuves (accession et locatif) en développant une activité en accession sur des prix souhaités inférieurs au marché. Fin 2012 et 2013, 8 programmes totalisaient 389 logements dont 151 en accession (35 PSLA, le reste en VEFA) et 238 en locatif, pour des livraisons prévues de 2014 à 2016.

En dehors du contexte morose actuel, ces opérations ressortent globalement à des prix de revient, et donc des prix de vente, soutenus et liés à des prestations de qualité comme pour le locatif ; si les marges prévues de 3 à 5 % restent adaptées, l'écart favorable avec les prix du marché reste insuffisant. quatre de ces programmes rencontrent des difficultés de commercialisation, surtout pour les 3 opérations de Tourcoing.

Ce constat impose de faire un point régulier et détaillé des opérations en échec commercial pour lancer les démarches adaptées dans les meilleurs délais comme la possibilité de passer en locatif une partie des logements de Tourcoing.

#### 4.7 CONCLUSION DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

L'office a dû assurer à la fois la réalisation d'un programme ANRU conséquent, tant en terme de démolition, de reconstruction que de réhabilitation, et produire une offre de logements locatifs neufs conformément à la stratégie définie par le conseil d'administration. L'achèvement des programmes ANRU ainsi que la réduction du rythme de construction à 300 logements annuels vont lui permettre, en poursuivant l'amélioration de l'organisation et des outils dédiés à la maintenance, de consacrer des efforts accrus sur le parc existant, ancien et largement situé en secteur sensible.

**Réponses de l'organisme**

---

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

## 5. RENOVATION URBAINE

L'office est très fortement impliqué dans la rénovation urbaine. Près du ¼ du patrimoine est situé en zone ANRU et 6 conventions ont été signées.

A fin 2012, les démolitions et réhabilitations étaient quasiment achevées, avec un objectif de réalisation de l'ensemble des actions en 2014.

En nombre de logements	Objectif	Dont Lille	Dont Roubaix	Achevés au 31/12/2012
Démolition	1 378	667	611	1 257
Reconstruction	1 265	685	458	647
Réhabilitation	1 514	1 480	34	1 455
Résidentialisation	3 555	3 059	496	1 206

## 6. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

### 6.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

#### Obs 3 : Une tenue perfectible de la comptabilité.

Sur les derniers exercices, le service de la direction administrative et financière a été marqué par des manques d'efficacité en lien avec : des renouvellements importants, des postes vacants particulièrement en encadrement, un manque de compétences sur certains postes, des changements trop fréquents dans les attributions de chacun... L'équipe actuellement en place est bien impliquée et s'attache à compenser certains retards ; les recrutements nécessaires réalisés début 2014, surtout en personnel d'encadrement, devraient permettre de poursuivre les efforts entrepris pour assurer une tenue plus efficace de la comptabilité et un suivi financier de qualité sur la base d'une réorganisation adaptée. Il s'agit aussi de renforcer les contrôles internes, de finaliser la mise en cohérence des applicatifs, de mieux garantir la transversalité et la coopération entre services et directions tout en supprimant les travaux en doublon.

LMH se doit principalement de poursuivre ou d'assurer :

- un apurement des comptes locataires en impayés et des institutionnels en retard de paiement ainsi qu'un suivi pertinent des comptes locataires anormalement créditeurs,
- une pratique adaptée des admissions en non-valeurs pour apurer le bas de bilan des impayés sans perspective réelle de recouvrement ou non totalement titrés ainsi qu'une provision réajustée à la baisse (cf. § 3.4),
- un suivi optimisé des bons de commande et des factures attendues, de la chaîne de paiement des fournisseurs avec un contrôle efficace des délais de paiement fixés à 30 jours après factures enregistrées ; le "workflow" récemment mis en place devrait répondre à ce besoin,
- un balayage complet des charges à payer et produits à recevoir résiduels ; une finalisation de l'action bien entreprise de reprise des retards fiscaux et un contrôle de validation des quelques titres et autres actifs détenus,
- un point complet pour apurer les quelques créances et dettes d'exploitation anciennes,
- un suivi rigoureux des subventions avec des alertes spécifiques pour les relances nécessaires et une mise à jour régulière des investissements non soldés et en cours,
- une correction des anomalies des applicatifs utilisés et de tous les doublons résiduels ainsi qu'un déversement optimisé dans ces différents applicatifs,
- comme engagé, la mise en place d'une prévisionnelle à moyen terme gérée en propre et d'un plan de trésorerie à moyen terme....

**Réponses de l'organisme****Nouvelles observations de la Miilos****Obs 3 :**

Le changement de DAF intervenu en 2013 a conduit à revoir l'organisation de la direction pour en améliorer l'efficacité, les processus, et la professionnaliser dans des champs d'expertise peu ou pas couverts. A titre d'exemple, cette démarche s'est traduite par la création du poste de responsable de l'ingénierie financière, pourvu depuis février 2014, et le recrutement d'un responsable comptable, sans augmentation des effectifs. Ces nouveaux profils sont venus renforcer le management intermédiaire et les compétences du département, afin de conforter les efforts visant à assurer une tenue efficace de la comptabilité et un suivi financier des opérations.

Les principaux axes de développement entrepris sont les suivants :

- Optimisation du suivi des impayés en lien avec la Direction du Contentieux et les Territoires
- Optimisation de la « chaîne fournisseurs » visant notamment à améliorer sensiblement notre délai de paiement moyen. Un audit interne est actuellement entrepris afin d'évaluer la performance de l'ensemble des nouveaux outils déployés récemment ; GEIDE, Extranet Fournisseurs, Workflow Visa Factures.
- Une refonte des procédures transversales en matière de suivi des opérations et de mise à jour de la base patrimoniale est effective sur 2014 en

Après ce renforcement des compétences, nécessaire et acté dans le rapport, il est pris acte des actions engagées et prévues pour garantir une tenue efficace de la comptabilité et un suivi financier de qualité.



**Réponses de l'organisme**

**Nouvelles observations de la Miilos**

vue d'optimiser le suivi financier des opérations, notamment en centralisant à la DAF le suivi des financements (emprunts, subventions)

- Mise en œuvre d'un suivi à moyen et court terme de la trésorerie sur l'outil SALVIA trésorerie.

**Obs 4 : Une comptabilité de programmes récapitulative non établie et un suivi global des investissements non assuré.**

La comptabilité décomposée par investissement n'a pas été utilisée pour établir les fiches de situation financière et comptable ; ainsi, les fiches récapitulatives par nature (terminées soldées, non soldées, en cours et préliminaires) et l'annexe légale récapitulative de fin 2012 ne sont toujours pas établies début 2014. L'annexe légale de 2011 présentait déjà des incohérences non traitées. A défaut de cette comptabilité, le fonds de roulement à terminaison des investissements engagés n'a pu être établi.

Au regard des enjeux d'une production soutenue, la comptabilité de programmes doit être établie dans les meilleurs délais. Cette action, actuellement engagée par recours à un marché d'assistance à maîtrise d'ouvrage, doit mobiliser les services concernés pour assurer la fiabilité et la mise à jour réactive de cette comptabilité ; cette dernière permettra alors d'assurer un suivi régulier des investissements engagés et du potentiel financier. Le rattrapage du retard pris pour solder des opérations livrées (dont certaines anciennes) permettra aussi de libérer les services concernés des dossiers qui restent encore ouverts.

**6.1.1 Gestion de la dette**

Sur la période, LMH a réalisé quelques remboursements anticipés d'emprunts de parc démolit et a surtout procédé en 2007 au compactage de 144,8 M€ d'emprunts PLA portés par 3 contrats structurés négociés auprès de la CDC. Il a également signé des conventions de financement GAÏA qui assurent effectivement le portage de ses acquisitions foncières et font l'objet d'un suivi rigoureux. A fin 2012, l'encours de dette de 628,9 M€ ressort au taux moyen de 3 % dont 62 % indexés sur le livret A et 18 % à taux fixe, marqués par peu d'emprunts à taux élevés mais que l'organisme pourrait utilement analyser. Le solde d'encours de 122,5 M€ porte sur les trois contrats structurés qui doivent s'éteindre autour de 2030 pour 85,6 M€ et le solde en 2041.

Au regard des besoins liés à son plan de développement 2013-2015, LMH a réaménagé sa dette en 2013 auprès de la CDC pour 180 M€ d'encours et 14 M€ d'intérêts compensateurs. Les mesures retenues (re-profilage, ré-indexation, baisse de marge, durée résiduelle accrue de moins de 2 ans...) induisent une réduction significative des annuités pour près de 17 M€ de 2013 à 2015 ; ce réaménagement optimisé de la dette a intégré le besoin de dégager des marges de manœuvre sur cette période tout en tenant compte de la forte diminution des échéances à partir de 2017.

A fin 2013, l'encours de la dette est de 654,5 M€ pour un taux moyen de 2,52 %. Pour un encours de 118 M€, soit 18 % de la dette, les 3 prêts structurés ressortent avec une anticipation actuelle favorable à 2,82 %.

### Réponses de l'organisme

---

### Nouvelles observations de la Miilos

---

**Obs 4 :**

En complément des éléments précédents l'intervention, en appui des services, d'un cabinet d'expertise comptable a permis la production des FSFC à fin 2012. La mission de ce cabinet s'est prolongée pour la production des FSFC à fin 2013 qui seront finalisées avant septembre 2014. Aussi la reprise du suivi des FSFC en interne par le nouveau responsable de l'ingénierie financière sera effective au cours du second semestre 2014.

Il est pris acte de la production fiabilisée de cette annexe légale majeure (FSFC) ainsi que des actions détaillées ci-dessus pour optimiser le suivi financier des investissements (cf. réponse LMH à l'observation 3).

## 6.2 ANALYSE FINANCIERE

### 6.2.1 Rentabilité

En k€	2008	2009	2010	2011	2012
Marge sur accession				67	121
Loyers	110 975	113 669	114 974	116 522	120 461
Coût de gestion hors entretien	- 40 493	- 39 374	- 38 049	- 38 764	- 40 069
Entretien courant	- 11 423	- 11 795	- 11 884	- 13 825	- 13 461
GE	- 4 744	- 4 686	- 4 998	- 3 410	- 3 856
TFPB	- 9 524	- 10 434	- 10 538	- 11 225	- 11 681
Flux financier	3 477	1 595	505	755	687
Flux exceptionnel	80	524	- 444	- 637	902
Autres produits d'exploitation	2 711	3 108	2 169	2 434	2 126
Pertes créances irrécouvrables	- 1 142	- 746	- 565	- 971	- 956
Intérêts opérations locatives	- 19 704	-20 909	- 12 954	- 16 711	- 20 159
Remboursements d'emprunts locatifs	- 22 455	-20 971	- 26 017	- 25 682	- 27 232
<b>Autofinancement net<sup>1</sup></b>	<b>7 759</b>	<b>9 981</b>	<b>12 200</b>	<b>8 553</b>	<b>6 883</b>
% du chiffre d'affaires	6,88 %	8,63 %	10,44 %	7,21 %	5,55 %

A 3 521 € et de 6,6 % sous le référent des SA et OPH, le loyer annuel moyen 2011 est d'un niveau contenu proche de la médiane des OPH et marqué par les augmentations mesurées sur la période (cf. § 3.3). La vacance globale reste bien maîtrisée avec un taux global de logements vacants de 3,8 % (référent à 4,6 %) pour une perte de 4,6 % des loyers, dont près des deux tiers de vacance technique. Cette vacance est toutefois marquée par celle des garages et places de stationnement qui génère une perte à hauteur d'1,5 % du chiffre d'affaires. Le PSP parkings en cours de finalisation doit permettre de définir un plan d'actions adapté ; une réduction d'un tiers de cette vacance induirait un gain de 0,6 M€ en autofinancement.

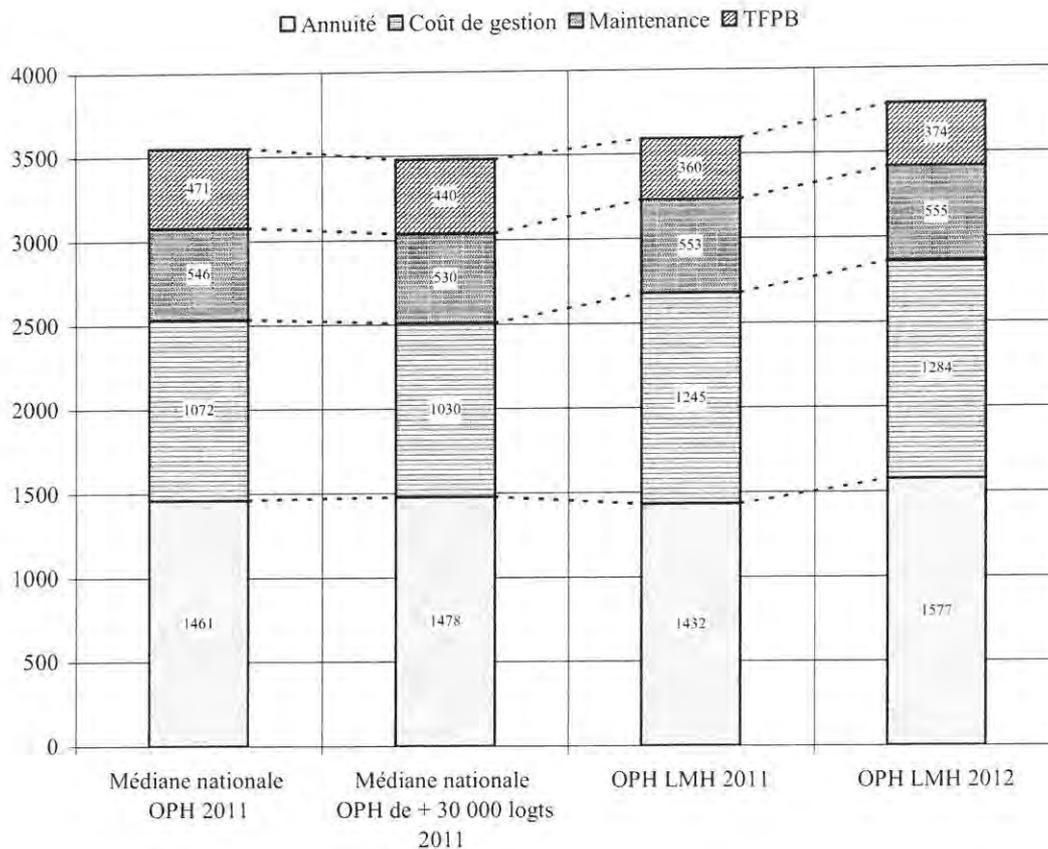
#### 6.2.1.1 Analyse des autres éléments constitutifs de l'autofinancement

En €/logement	Médiane nationale OPH 2011	Médiane nationale OPH de +30 000 logts 2011	OPH LMH 2011	OPH LMH 2012
Annuité	1 461	1 478	1 432	1 577
Coût de gestion	1 072	1 030	1 245	1 284
Maintenance	546	530	553	555
TFPB	471	440	360	374

<sup>1</sup> L'autofinancement net est la mesure pour un organisme des ressources tirées de son activité d'exploitation au cours d'un exercice (excédents des produits encaissables sur les charges décaissables) restant à sa disposition après remboursement des emprunts liés à l'activité locative (à l'exclusion des remboursements anticipés).

**Réponses de l'organisme**

**Nouvelles observations de la Miilos**



L'autofinancement dégagé repose aussi sur les autres éléments suivants :

- Le remboursement de la dette reste proche des médianes de référence de 2011 tant en coût au logement qu'au regard des 40 % des loyers. Ce niveau est lié :
  - à l'âge moyen du parc de 38 ans,
  - au poids du financement par emprunts pour 72,9 % du total des investissements locatifs gérés (hors foyers) complété par 20 % de subventions et 7,1 % en fonds propres (base comptabilité de programmes de 2011 terminées soldées, non soldées et en cours à terminaison), dont fonds propres portés à 18,4 % des opérations en cours,
  - à une mobilisation maîtrisée et retardée des emprunts, en portant au maximum les investissements en cours sur ses fonds propres ou par un recours adapté au préfinancement foncier, reportant ainsi la charge des premières annuités.

Ce ratio s'est accru en 2012 avec l'impact des livraisons pour être porté à 41,7 % des loyers (médiane des OPH à 39,7 %) ; évoqué supra (cf. § 6.1), le réaménagement de la dette induit une réduction de 3 points en 2013.

- Le coût de gestion, à 1 284 € au logement (réfèrent Boléro 2011 de 1 072 €), est élevé. Son niveau résulte principalement de l'importance des personnels administratifs et de ceux affectés en gestion de proximité surtout mais aussi en régie avec 48 ETP ; fin 2012, l'effectif global de LMH ressort à 26,4 ETP pour 1 000 logements contre un référent à 20,3 pour les OPH, situation confirmée par la charge du personnel non récupérable qui représente 22,6 % des loyers pour une médiane à 18,5 % (21,3 % pour 16,7 % hors régie) ; initié en 2013 et confirmé dans le budget 2014, LMH est engagé dans une réduction de ses effectifs par une optimisation des moyens en personnel afin d'assurer le niveau d'autofinancement nécessaire,

**Réponses de l'organisme**

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

- L'effort de maintenance est supérieur de plus de 7 % à la médiane et surtout accentué par un niveau soutenu d'addition et de remplacement de composants (860 € au logement soit 340 de plus que le référent), situation cohérente avec la prise en compte des besoins de son parc dont l'âge moyen ressort à 38 ans.
- La taxe foncière sur les propriétés bâties est appliquée à 90 % du parc fin 2012 dont 59 % est en ZUS ; net des abattements, cette charge reste mesurée à 10,4 % des loyers contre un référent des OPH à 12,1 %.
- Les produits financiers, bien sécurisés, sont à la moitié des référents en fin de période, situation induite par la relance de la production et le portage assuré pour partie sur les moyens propres de LMH. La marge dégagée sur l'activité d'accession lancée depuis 2011 reste mesurée.

#### 6.2.1.2 Niveau de l'autofinancement

L'autofinancement net, correctement assuré sur la période 2008-2012, ressort à une moyenne de 7,7 % du chiffre d'affaires pour un référent des OPH à 9,7 % en 2011, soit 2 points de moins comme pour l'autofinancement courant (5 % pour un référent à 7,4 %). Cet autofinancement représente 7,9 % des seuls loyers contre un référent à 10,4 %.

Son niveau mesuré est principalement lié au niveau contenu des loyers tout en supportant une charge de la dette maîtrisée mais en accroissement, un coût de gestion élevé et un effort avéré de maintenance et de requalification.

Au regard des budgets 2013 et 2014, les autofinancements nets, prudemment prévus, sont estimés à 8,6 et 9 M€, soit 7 % des loyers.

**Réponses de l'organisme**

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

## 6.2.2 Structure financière

### 6.2.2.1 Bilans fonctionnels 2008-2013

En k€	2008	2009	2010	2011	2012
Capitaux propres	194 075	207 862	234 674	250 389	275 594
Provisions pour risques et charges	16 330	18 010	17 164	16 938	14 811
<i>Dont PGE</i>	<i>13 110</i>	<i>12 995</i>	<i>11 729</i>	<i>11 635</i>	<i>9 358</i>
Amortissements provisions (actifs immobilisés)	638 848	667 702	696 595	553 534	581 480
Dettes financières	504 924	517 526	539 932	595 267	651 120
Actif immobilisé brut -	- 1 285 327	- 1 359 304	- 1 446 372	- 1 374 324	- 1 470 857
<b>Fonds de Roulement Net Global</b>	<b>68 850</b>	<b>51 795</b>	<b>41 993</b>	<b>41 804</b>	<b>52 149</b>
<b>FRNG à terminaison des opérations<sup>2</sup></b>					<b>Non établi</b>
Stocks (toutes natures)				1 168	1 221
Autres actifs d'exploitation	46 771	62 255	67 194	71 658	90 043
Provisions d'actif circulant	- 10 997	- 11 944	- 12 639	- 13 251	- 13 872
Dettes d'exploitation	- 20 448	- 21 648	- 24 270	- 25 795	- 29 754
<b>Besoin(+) ou Ressource(-) en FR exploitation</b>	<b>15 326</b>	<b>28 663</b>	<b>30 285</b>	<b>33 779</b>	<b>47 638</b>
Créances diverses (+)	877	704	2 485	1 518	1 698
Dettes diverses (-)	- 14 199	- 35 163	- 35 044	- 44 063	- 45 715
<b>Besoin(+)/ Ressource(-) en FR Hors exploit.</b>	<b>- 13 321</b>	<b>- 34 459</b>	<b>- 32 559</b>	<b>- 42 545</b>	<b>- 44 017</b>
<b>Besoin (+) ou Ressource (-) en FR (BRFR)</b>	<b>2 005</b>	<b>- 5 797</b>	<b>- 2 274</b>	<b>- 8 766</b>	<b>- 3 621</b>
<b>Trésorerie active : FRNG et BRFR</b>	<b>66 845</b>	<b>57 592</b>	<b>44 267</b>	<b>50 570</b>	<b>48 528</b>
<b>Trésorerie nette (hors concours bancaires)</b>	<b>66 845</b>	<b>57 592</b>	<b>44 267</b>	<b>50 570</b>	<b>48 528</b>

### 6.2.2.2 Fonds de roulement net global

Il ressort à 52 M€ fin 2012, niveau contenu représentant 2,4 mois de dépenses moyennes contre un référent 2011 à 3,8 mois. La baisse relevée sur la période résulte de l'importance des investissements réalisés compensés pour partie par les ressources principales dégagées pour 37,6 M€ d'autofinancements cumulés et pour 20 M€ de cessions ; de plus, LMH assure un portage conséquent des investissements en cours (cf. § 4.3.2) et préliminaires.

#### Obs 5 : Un manque de suivi des fonds propres affectables et engagés.

A défaut d'une comptabilité de programmes (cf. obs n°4) ou de tout autre état de suivi spécifique, le fonds de roulement à terminaison n'a pas été établi et les fonds propres sont engagés sans calcul fiable du potentiel actuel disponible. Les fonds propres consommés ne font l'objet que d'un simple rapprochement pour plafonnement avec les ressources annuelles dégagées.

Pour répondre à l'ensemble des besoins et toujours sur la base des seules ressources annuelles dégagées, LMH vient de valider un nouveau modèle économique de couverture des besoins de fonds propres qui repose sur les principes suivants retenus dans son budget 2014 :

- optimisation des coûts de structures et des recettes locatives pour un autofinancement de 10 M€ et plus-value en cession de 80 logements l'an, soit une ressource annuelle de 15 M€,
- affectation des 15 M€ : 7 M€ sur besoins du parc (réhabilitation et composants), 6 M€ pour 300 logements produits avec 12,5 % de fonds propres (induisant une optimisation des opérations nouvelles en coût et en subventions) et 2 M€ en immobilisations de structure.

Ces constats imposent à LMH de solder le maximum des opérations livrées et d'établir sa comptabilité de programmes récapitulant la totalité de ses engagements afin de disposer d'un

<sup>2</sup> Fonds de roulement net global à terminaison : mesure de l'excédent en fin d'exercice des ressources stables de l'organisme (capitaux propres, subventions d'investissement, emprunts...) sur ses emplois stables (immobilisations corporelles et financières essentiellement) en se plaçant comme si les opérations engagées étaient terminées, toutes les dépenses étant réglées et toutes les recettes étant encaissées.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

---

**Obs 5 :**

Les FSFC produites en interne pour 2014 permettront de rétablir un suivi « au fil de l'eau » des fonds propres affectables et engagés, et de disposer du potentiel à terminaison de l'office.

Une synthèse des fonds propres engagés en 2013-2014 a néanmoins été récemment validée la Direction du Développement et du Patrimoine et la DAF.

Bien noté pour la suite donnée permettant de fiabiliser le suivi de la stratégie financière retenue par la gouvernance.

état fiable et à jour de son potentiel financier et des fonds propres affectables et affectés. Cet état permettra aussi à la gouvernance de vérifier la cohérence de toute évolution de sa stratégie financière.

### 6.2.2.3 Trésorerie

A 48,5 M€ soit 2,2 mois de dépenses fin 2012 (médiane 3,2 mois), la trésorerie est d'un niveau modéré qui résulte surtout du portage optimisé sur les ressources propres de LMH mais aussi du niveau des subventions à encaisser pour 55 M€ fin 2012. La trésorerie n'est placée que sur des produits sécurisés.

Avec des investissements conséquents (offre nouvelle et rénovation urbaine), l'importance des subventions à recevoir est principalement liée à l'étalement des versements :

- depuis la convention d'objectifs 2012, les subventions communautaires LMCU sont versées sur 4 ans (10+20+40+30= 100 %) contre 3 ans antérieurement (20+60+20=100 %),
- des versements des subventions ANRU (8,6 M€ attendus fin 2013 sur des demandes faites dont 5,5 de retard en compensation de démolitions réalisées),
- aux décalages plus courts pour les autres subventions.

En 2013, LMH a bénéficié de 12,7 M€ de subventions notifiées et a encaissé 20,2 M€ ; les subventions à recevoir sont réduites à 47,5 M€ dont 24,2 de l'ANRU et 14,8 de LMCU.

A 39,6 M€ fin 2013, la trésorerie est en baisse de 9 M€ en assurant le portage des nouveaux investissements ; cette baisse résulte aussi de la mobilisation de 6,2 M€ placés en nantissement des prêts sollicités pour le nouveau siège social ; pour une livraison en mars 2015, ce nouveau siège représente un investissement de 38 M€ financés par emprunts pour 36 M€ qui seront nantis à 60 % des capitaux restant dus soit 21 M€ en 2015.

Au regard des points ci-dessus et de l'enjeu d'une trésorerie disponible à maintenir, LMH doit renforcer son suivi des subventions avec un état précis d'avancement, une optimisation des possibilités d'encaissement et un tableau de bord faisant ressortir des alertes adaptées.

## 6.3 ANALYSE PREVISIONNELLE

### 6.3.1 Anticipations à court terme

Pour ses anticipations à court terme, LMH s'appuie sur son budget triennal 2014-2016 dont le dernier a été validé pour 2014 lors du conseil d'administration du 19 décembre 2013.

Ce budget repose sur les principaux éléments suivants : livraison de 407 logements en 2014 et retour progressif à une production annuelle de 300 logements répondant aux objectifs du PLH, action en performance énergétique pour 500 logements l'an, ventes hlm pour 75 logements l'an et 9 M€ de cessions, stabilisation de l'effort de maintenance et réduction cohérente des travaux de renouvellement de composants. Il intègre aussi des charges de structure stabilisées et une optimisation poursuivie des dégrèvements en TFPB, des annuités partiellement réduites en début de période pour plafonner à 43 % des loyers en 2017 ainsi qu'une augmentation des loyers de 0,9 % en 2014. Sur ces bases adaptées et prudentes, l'autofinancement net 2014 ressort à 9 M€, soit 7 % des loyers après les 6,9 % de 2013 ; le fonds de roulement disponible estimé, réduit de 46,9 M€ sur la période 2012-2016, induit un potentiel assuré mais limité au regard des provisions et dépôts le composant ; de plus, ce calcul ne prend pas en compte les fonds nécessaires pour clôturer la totalité des opérations non soldées à fin 2012.

L'établissement de la comptabilité de programmes permettra de fiabiliser ces anticipations et de suivre le disponible de fonds propres affectables tout en garantissant le maintien d'un potentiel financier adapté.

**Réponses de l'organisme**

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

### 6.3.2 Anticipations à moyen terme

#### Obs 6 : Une absence de prévisionnelle à moyen terme gérée en propre et une insuffisante mise à jour de la dernière prévisionnelle établie.

Ses anticipations à moyen terme reposent sur les mises à jour de la prévisionnelle CDC 2012-2019 annexée à la convention financière pluriannuelle du 10 février 2012 ; cette convention définit les modalités des concours financiers assurés par la CDC pour la réalisation du programme pluriannuel d'investissement portant principalement sur 1 212 logements construits et 1 113 logements réhabilités pour les années 2012-2014. Sa dernière prévisionnelle actuelle 2012-2021 a été établie fin 2012 sur l'applicatif dédié de la CDC, mais sans les annuités du nouveau siège social ni les besoins ajustés des opérations non soldées.

Cette prévisionnelle 2012-2021 intègre les principales données suivantes : production annuelle ramenée de plus de 550 à 300 logements dès 2016 (avec 20 % de fonds propres) et vente de 60 logements l'an, composants pour 12 M€ l'an, loyers accrus de 1,7 % l'an après les 1,6 % de 2012, charges de structure stabilisées, maintenance et TFPB accrues de 2,2 % l'an.

Résumé des résultats prévisionnels 2012-2021 en autofinancement et potentiel financier

En M€	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Fonds Roulement Long Terme	38 472	39 961	43 747	45 865	47 296	48 344	50 463	52 739	57 784	64 054
PGE et dépôts de garantie	19 835	20 141	20 504	20 809	21 003	21 197	21 390	21 583	21 775	21 966
Potentiel financier LT	11 547	12 640	16 063	17 875	19 112	19 966	21 893	23 976	28 829	34 908
Marge Brute Locative globale	11 689	20 786	14 284	12 890	12 536	12 379	13 682	13 547	16 546	18 006
Soit MBA en % des loyers	9,7 %	16,6 %	10,9 %	9,4 %	8,9 %	8,6 %	9,2 %	8,9 %	10,6 %	11,2 %

Sur ces bases, la marge brute locative reste supérieure à 8,6 % et le potentiel financier se conforte sur la période passant de 11,5 à 20 M€ en 2017. Cette prévisionnelle doit être mise à jour au regard des écarts relevés avec les résultats de 2012 et 2013, de la situation initiale tenant compte de l'engagement réel des fonds propres en comptabilité fiabilisée de programmes, du nouveau modèle économique et du plan d'investissements (offre nouvelle et composants), des données plus récentes prises en compte dans le dernier budget...

Fin 2013, LMH a signé un marché d'assistance à maîtrise d'ouvrage pour l'élaboration des fiches de situations financières et comptables et pour le déploiement du logiciel Visial (gestion de prévisionnelle à moyen terme). Au regard des enjeux majeurs de son plan de développement et des investissements induits, la démarche actuelle doit être rapidement finalisée.

### 6.4 CONCLUSION SUR LA SOLIDITE FINANCIERE

Avec un autofinancement moyen de 7,9 % des loyers sur la période 2008-2012, la rentabilité apparaît plutôt pérenne au regard d'une dette maîtrisée, d'une taxation foncière à 90 % de son parc et des actions initiées pour réduire son coût de gestion et ses pertes pour vacance en stationnement. Cette rentabilité mesurée résulte surtout d'un niveau contenu des loyers tout en supportant un coût de gestion élevé et un effort soutenu en maintenance et requalification.

Son potentiel financier a permis à LMH de porter ses investissements fortement accrus et avec un apport conséquent en fonds propres, situation favorisée par les ventes hlm réalisées et les autofinancements dégagés. Sa diminution sur la période a conduit l'organisme à revoir sa stratégie en révisant son modèle économique de développement en cohérence avec les ressources dégagées et une optimisation du coût et des financements des investissements avec une offre nouvelle progressivement ramenée à 300 logements l'an.

LMH se doit de porter à son terme l'action engagée pour disposer enfin d'une comptabilité récapitulative des investissements engagés et d'une prévisionnelle à moyen terme en propre. Ces éléments sont particulièrement nécessaires pour disposer d'un suivi des fonds propres affectables, pour valider la stratégie financière sur la base de différents scénarios et tout en préservant un potentiel financier suffisant.

**Réponses de l'organisme****Nouvelles observations de la Miilos****Obs 6 :**

Le dernier prévisionnel disponible lors du contrôle Miilos correspondait au prévisionnel 2012-2021 établi fin 2012 par la CDC dans le cadre de la mise en place de la Ligne de Financement Globale.

Considérant la nécessité de disposer en propre d'un prévisionnel à 10 ans pour conforter notre modèle économique et définir un système de référence à notre projet stratégique, nous avons mis en œuvre au dernier trimestre 2013 un prévisionnel sur l'outil VISIAL (2013-2022). Il s'agit notamment de mieux maîtriser et mieux anticiper les interactions entre notre environnement et notre mission de bailleur social. Ce travail nous a par ailleurs permis de confirmer les hypothèses retenues en 2013 dans le cadre du nouveau modèle économique de LMH et a fait l'objet d'échanges avec nos principaux partenaires (LMCU, CDC notamment).

Bien noté pour la suite donnée. Au regard des enjeux, LMH se devait de disposer d'une prévisionnelle en propre (réactivité et simulations diverses) et régulièrement mise à jour.

## **7. CALCUL DES COTISATIONS ET PRELEVEMENT CGLLS**

### **7.1 PERIODE VERIFIEE**

La vérification concerne les cotisations déclarées et réglées de 2011 à mai 2013

### **7.2 CONTENU DE LA VERIFICATION**

#### **7.2.1 Cotisations de base**

Le calcul des cotisations de 2012 (sur 2011) et de 2013 (sur 2012) prend anormalement en compte les loyers des commerces et garages alors que celle de 2011 (sur 2010) ne porte bien que sur les seuls loyers des logements et pour une cotisation normalement calculée de 31 101 €. Cette erreur n'a toutefois pas d'impact car l'importance des livraisons en 2011 et 2012 a permis à LMH d'être exonéré de cette cotisation.

#### **7.2.2 Cotisations additionnelles.**

LMH a correctement déclaré et réglé ses cotisations additionnelles pour les montants suivants correspondant à la seule partie fixe : 228 858 €, 197 178 € et 115 787 € de 2011 à 2013. Aucune part variable n'est due, ses autofinancements étant effectivement inférieurs aux plafonds.

#### **7.2.3 Prélèvement sur le potentiel financier**

Au regard de ses déclarations de 2011 et 2012, l'office n'est pas soumis au prélèvement sur le potentiel financier, ses emplois soutenus induisant un potentiel au logement inférieur au seuil d'imposition.

### **7.3 CONCLUSION SUR LE CALCUL DES COTISATIONS ET PRELEVEMENTS CGLLS**

LMH a normalement déclaré ses cotisations et l'erreur commise sur ses déclarations de base de 2012 et 2013 n'a pas d'impact sur les cotisations dues puisque cette erreur viendrait en réduction s'il avait été soumis à une cotisation.

**Réponses de l'organisme**

**Nouvelles observations de la Miilos**

---

## 8. CONCLUSION

**Obs 7 :** Avec plus de 30 000 logements, L'OPH Lille Métropole Habitat (LMH), issu de la fusion de trois offices en 2006, est un acteur prépondérant du logement social de l'agglomération lilloise. Ses loyers modérés et son action en faveur des populations les plus démunies lui permettent d'accueillir des ménages disposant de faibles ressources ayant des difficultés à se loger. Même si les conditions restent encore difficiles sur quelques quartiers, avec des améliorations à apporter à l'entretien des parties communes et aux espaces extérieurs, les efforts entrepris et les effectifs importants déployés sur le terrain ont permis d'améliorer le cadre de vie des locataires.

Grâce à une nouvelle stratégie de développement dynamique, l'office a réussi à assurer la production de près de 1 500 logements locatifs sociaux entre 2008 et 2012. Dans le même temps, il a mené à bien un programme ANRU lourd, concernant 20 % de son parc.

Il a disposé pour cela d'une rentabilité plutôt pérenne mais modérée ; les actions lancées en maîtrise de sa dette et en optimisation nécessaire des coûts de gestion doivent lui permettre de la préserver. En lien avec les forts investissements réalisés, son potentiel financier reste assuré mais se réduit sur la période. Pour couvrir l'ensemble de ses besoins, l'organisme s'est aussi engagé dans une modélisation adaptée du coût et du financement de ses investissements. Il lui reste à actualiser son analyse prévisionnelle.

**Réponses de l'organisme**

**Nouvelles observations de la Miilos**

**Obs 7 :**

Il n'a pas été répondu à la conclusion.  
Observation maintenue et non contestée.

Réponses apportées par M. Didier Manier,  
président de l'OPH Lille Métropole Habitat  
(LMH) en date du 03 septembre 2014.

