



LMH

LA CONVENTION D'UTILITE SOCIALE



CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 17 JUIN 2019

SOMMAIRE

Partie 1: Éléments de contexte

A/ Préambule /p4

B/ Organisation et services de proximité /p5

1/ Patrimoine et implantation

2/ Organisation et services de proximité

C/ Rapport d'activités 2018 /p10

1/ Éléments de synthèse

2/ Le modèle économique de l'organisme

D/ LMH2020: le projet d'entreprise /p16

1/ Le parcours Client

2/ Le développement de lieux de vie

3/ L'esprit collaborateur

E/ Nos engagements RSE /p26

Partie 2: Les stratégies politiques de LMH: la Convention d'Objectifs et de Moyens avec la Métropole Européenne de Lille

A/ Développer et diversifier l'offre de logements: les objectifs partagés de production et d'amélioration de l'offre locative sociale /p28

1/ Produire en moyenne annuelle 300 logements

2/ Diversifier l'offre de logements

3/ Poursuivre un rééquilibrage territorial du patrimoine

4/ Optimiser la stratégie foncière et diversifier les activités

B/ Améliorer l'attractivité du parc existant /p33

1/ Engager la réhabilitation

2/ La qualité de service au sens patrimonial

3/ La politique de la ville

4/ Engager les transformations urbaines des quartiers en NPRU

C/ La qualité de service /p38

D/ La stratégie de peuplement /p40

1/ La modification de l'occupation du parc social

2/ Le plan d'actions en termes de mutation

E/ Mettre en œuvre un plan de vente actif /p45

F/ La concertation locative et la place de l'Habitant /p46

Partie 3: Les Cahiers de la gestion sociale

A/ Les engagements du bailleur en termes de politiques publiques /p50

1/ Le Plan Partenarial de gestion et de l'information du demandeur: la contribution de LMH au réseau d'accueil labellisé

2/ Les publics prioritaires

B/ Le partenariat social au bénéfice des publics nécessitant un accompagnement spécifique /p55

1/ La stratégie Habitats spécifiques aux personnes en situation de handicaps

2/ Le soutien aux publics vulnérables

3/ Les usages différenciés de nos résidences

4/ La stratégie Habitat Senior

C/ L'accessibilité au logement social: les leviers du maintien du pouvoir d'achat et de lutte contre la mise en difficulté financière /p59

1/ Favoriser la mixité sociale et les dynamiques de peuplement en faveur de l'équilibre territorial

2/ Respecter les attendus de la nouvelle géographie prioritaire de la ville

3/ Déterminer la qualité de l'accompagnement du locataire dans son accès et maintien dans le logement: la performance sociale de l'organisme

4/ L'accessibilité du parc social par le loyer et les charges

Annexes de la Convention d'Utilité Sociale

1/ Les indicateurs réglementaires /p65

2/ Le plan de vente /p68

3/ Le Plan Stratégique de patrimoine /p80

PARTIE 1 : ELEMENTS DE CONTEXTE

A/ Préambule

Lille Métropole Habitat a été créé en 1921 en sa qualité d'Office Public HLM municipal de la ville de Lille. Transformé en OPAC en 1997, sa vocation métropolitaine s'est traduite par le vote, en 2005, par les élus de Lille Métropole Communauté Urbaine de la fusion des trois Offices de Lille, Roubaix et Tourcoing au bénéfice de LMH.

LMH est devenu, au 1^{er} juillet 2006, l'Office Public de l'Habitat de l'intercommunalité de tutelle, la Métropole Européenne de Lille (MEL). LMH est aujourd'hui présidé par Monsieur Didier MANIER, élu métropolitain, et son Conseil d'administration se compose de 23 membres au titre desquels des élus métropolitains, des élus non métropolitains, des personnalités qualifiées et 4 représentants des associations de locataires.

LMH s'est doté d'une « nouvelle gouvernance » au 1^{er} janvier 2015 redéfinissant les termes de sa gouvernance stratégique et de sa gouvernance fonctionnelle. Cela s'est traduit par un nouvel organigramme recherchant une capacité d'adaptation de l'organisme aux nouveaux enjeux d'un environnement de travail politique, sociétal et réglementaire très évolutif marqué par des phases d'accélération et de modifications profondes. La loi ELAN illustre encore très récemment l'environnement exogène des organismes Hlm.

Cette nouvelle gouvernance recherche le changement des logiques fonctionnelles et l'importance accordée au management des idées et des compétences. Elle identifie le besoin de plus de transversalités dans toutes les phases de travail (concertation, instruction et décision) et de collégialité des décisions en associant toutes les personnes concernées par un dossier en dépassant des espaces de travail cloisonnés.

et du Conseil d'administration d'une part et la Direction générale d'autre part. Au sein de la gouvernance stratégique, les instances de travail sont nombreuses à LMH entre celles relevant de la régulation (bureau et commission des finances) et les commissions réglementaires (*2 Commissions d'attribution des logements et une Commission d'Appels d'offres*) et volontaires (*Commission des arbitrages sociaux et du contentieux, commission des investissements*).

Naturellement, il convient de citer le Conseil de Concertation Locative, l'instance réglementaire de la concertation réunissant les services de LMH et les 3 associations représentatives des locataires où s'élabore la coproduction de qualité de service.

Cette « nouvelle gouvernance » vise aussi à asseoir de nouvelles dynamiques avec nos partenaires de la gouvernance stratégique que sont les services de l'Etat, les élus et les collectivités locales (Mairies, Métropole européenne de Lille, Département, Région...). Pour sa part, la gouvernance fonctionnelle caractérise le fonctionnement de LMH et les moyens déployés pour la mise en œuvre de la stratégie et des orientations du Conseil d'Administration : elle est représentée par notre organigramme général.

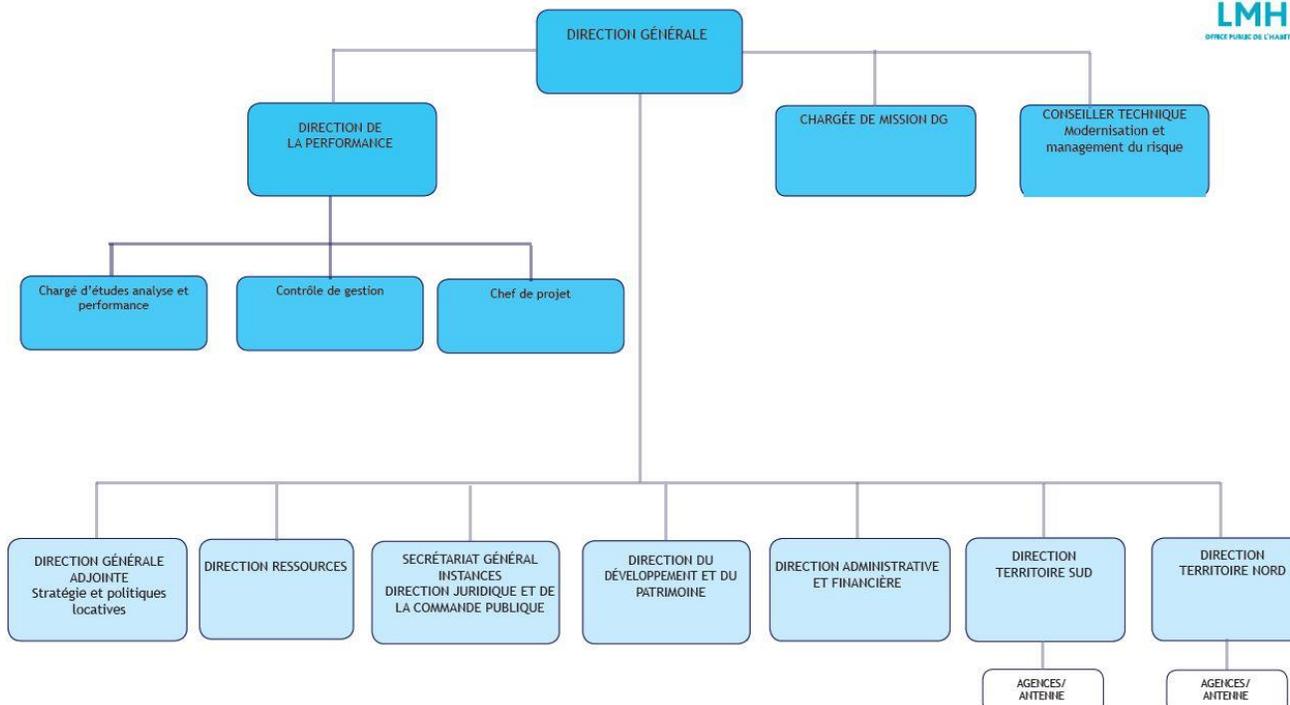
Cet organigramme structure l'animation du projet d'entreprise par 2 pilotages thématiques (stratégie et politiques locatives / Ressources) et porte la spécialisation des Départements dans leur rôle essentiel, l'expertise, tout en conservant une organisation accordant toute son importance à la proximité.

Le renforcement des activités des Directions territoriales se poursuit dans la mise en œuvre de nos missions de proximité auprès des agences et antennes par le rattachement des activités « contentieux locataires partis », « commercialisation des parkings et commerces », « relogement des locataires », « adaptation des logements des personnes âgées » et « développement social ». Ces directions territoriales ont vocation naturelle à être des structures offrant aux 8 agences et 2 antennes la capacité de mise en œuvre de la satisfaction de nos fondamentaux au bénéfice des locataires.

B/ Organisation et services de proximité

LMH est un organisme de 742 collaborateurs.

ORGANIGRAMME GÉNÉRAL / LILLE MÉTROPOLE HABITAT



1/ Patrimoine / implantation

Le nombre total de logements conventionnés - hors équivalents logements- s'établit au 31 décembre 2018 à 32 600. Il est rappelé la particularité du patrimoine de notre organisme concentré à hauteur de 88% dans les 4 communes historiques:

Lille pèse pour 47% du total

Roubaix pour 20%

Tourcoing pour 12%

Villeneuve d'Ascq pour 9%

En hiérarchie patrimoniale, cela se traduit toujours par une sensible inégale répartition territoriale dont nous percevons l'échelle du temps pour la modifier:

- 4 communes abritant plus de 3 000 logements
- 11 communes entre 109 et 674 logements
- 28 communes entre 12 et 96 logements
- 10 communes de moins de 10 logements

COMMUNES	QPV	HQPV	NB LOGEMENTS
LILLE	11692	3749	15441
ROUBAIX	6003	521	6524
TOURCOING	1904	2090	3994
VILLENEUVE D'ASCQ	1382	1637	3019
SECLIN	657	17	674
ARMENTIERES	338	6	344
WAVRIN		296	296
HALLUIN		191	191
LA CHAPELLE D ARMENTIERE		169	169
LYS LEZ LANNOY	24	133	157
MARCQ EN BAROEUL		143	143
CROIX	75	61	136
LOOS	124	7	131
FACHES THUMESNIL	25	85	110
HOUPLINES		109	109
HAUBOURDIN		96	96
WATTRELOS		91	91
TEMPLEMARS		85	85
ILLIES		80	80
ST ANDRE LEZ LILLE		71	71
WILLEMS		70	70
HALLENNES LEZ HAUBOURDIN		64	64
NEUVILLE EN FERRAIN		62	62
MARQUETTE LEZ LILLE		56	56
BONDUES		54	54
HANTAY		45	45
RONCHIN		44	44
WAMBRECHIES		39	39
MOUVAUX		35	35
BAISIEUX		31	31
RONCQ		31	31
DON		28	28
SALOME		27	27
WERVICQ SUD		24	24
SEQUEDIN		22	22
LA BASSEE		20	20
PERENCHIES		17	17
HOUPLIN ANCOISNE		12	12
LANNOY		12	12
SANTES		12	12
WASQUEHAL		10	10
SAINGHIN EN WEPPE		8	8
MARQUILLIES		7	7
COMINES		6	6
LEZENNES		1	1
LINSELLES		1	1
WATTIGNIES		1	1
TOTAL	22224	10376	32600
	68%	32%	100%

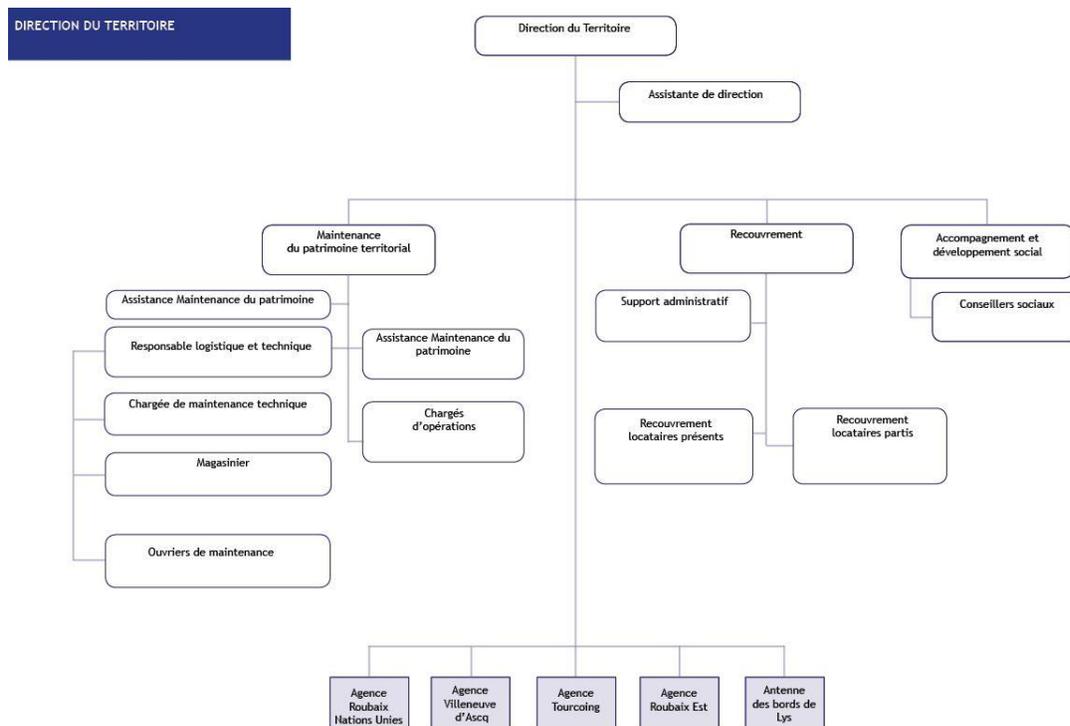
QPV O/N	Libellé QPV	Nombre de logements
Hors QPV		10376
Q66	Pont de Bois	1132
Q67	Résidence-Poste-Terroir	250
Q69	Attargette - Chanzy	338
Q71	Quartier Intercommunal Hautchamps Longchamp - Lionderie - 3 Baudets	24
Q73	Secteur Ouest	615
Q74	Secteur Sud	8699
Q75	Secteur Nord Est	1375
Q76	Secteur Nord	676
Q80	Nouveau Mons - Les Sarts- Dombrowski	476
Q82	Quartier Intercommunal Blanc Seau - Croix Bas Saint Pierre	5212
Q83	Nouveau Roubaix	889
Q84	La Mouchonnière	657
Q85	Phalempins	119
Q86	Virolois	453
Q87	La Bourgogne	1106
Q88	Pont Rompu	8
Q90	Epidéme Villas Couteau	195
Total QPV		22224
Total Logements		32600

Le patrimoine de LMH est situé en Quartiers Prioritaires de la Ville à hauteur de 69,15% selon les 18 entités référencées même s'il convient de rappeler que 2 QPV (Secteur Sud et Blanc Seau) pèsent 62,7% du total des logements en politique de la ville.

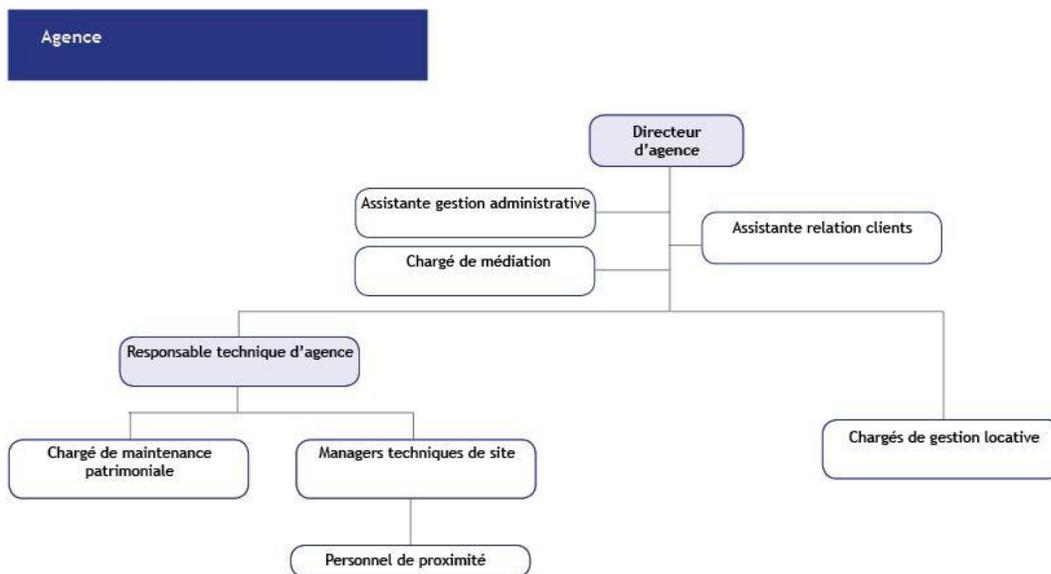
2/ Organisation et gestion de proximité

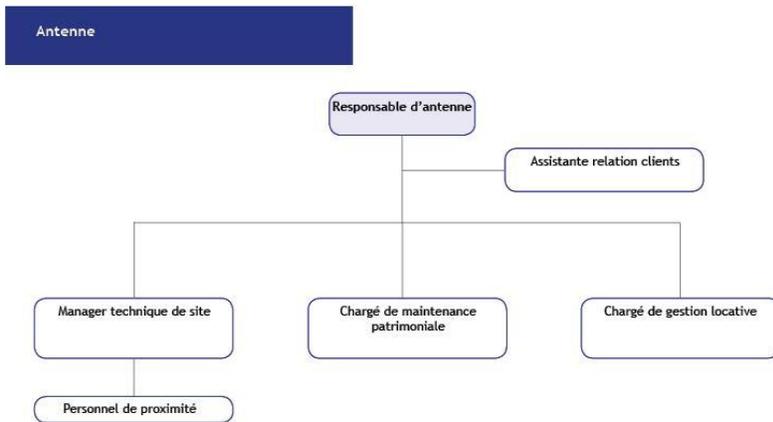
Organigramme d'une Direction territoriale

Les 2 Directions territoriales ont été créées en 2011 pour garantir une expertise aux agences et antennes sur des thématiques de proximité aux locataires: le développement social, le recouvrement des locataires présents et partis et enfin, la gestion patrimoniale.



Organigramme d'une agence et d'une antenne





Cet organigramme est installé à LMH depuis 2011 en structurant la qualité de service d'une agence sur la complémentarité des métiers de la gestion locative et du suivi de la demande technique. Chaque résidence appartient à un secteur géré en binôme par la Gestion Locative et la filière technique de Site.

Depuis le 1^{er} janvier 2019, le projet d'entreprise LMH2020 consacre la spécialisation des métiers en agence dans la relation aux locataires présents.

C'est notamment pour cette raison que le métier de Chargé de gestion locative a profondément été modifié en enlevant la commercialisation des attributions, une unité commerciale spécifique a été créée au siège à cet effet, afin que le métier se consacre à la satisfaction de la qualité de service du locataire présent en matière de vie locative en général.

La mise en œuvre d'un accompagnement social de qualité en matière de précontentieux et la satisfaction de la mutation incarnent les deux priorités de cette redéfinition du périmètre d'activité du chargé de gestion locative.

C'est dans ce contexte que l'accueil au public des agences et antennes sera progressivement fermé en 2019 afin de consacrer un accueil personnalisé en agence/antenne du locataire présent. Il est notamment recherché que le public non locataire, en particulier les demandeurs de logement, soit systématiquement orienté vers les lieux d'accueils labellisés métropolitains conformément à la loi ALUR et aux ambitions du PPGID de la MEL.

Le personnel de proximité recouvre les métiers au contact quotidien des locataires (Surveillants, Agents de nettoyage, Chargés de proximité, Manager technique de site) et se caractérise au global par un ratio de 1 collaborateur pour 86,91 logements.

Dans une logique de politiques qualitatives, l'effort de l'organisme se porte prioritairement sur les territoires dits en difficulté:

- Porte des Postes: 68
- Grand sud: 74
- Euracentre: 82
- Roubaix Est: 91
- Roubaix Nations Unies: 92
- Lille Est: 92
- Villeneuve d'Ascq: 93
- Tourcoing: 97
- Weppes: 98
- Vallée de la Lys: 146

C/ Rapport d'activités 2018

1/ Eléments de synthèse

Après la publication au JO du 31 décembre 2017 d'une loi de Finances 2018 actant notamment, par son article 126, une baisse progressive des APL compensée par une réduction de loyers (RLS) équivalente, le gouvernement a exprimé à travers son projet de loi ELAN des attentes de réformes en profondeur du modèle français du logement social, et a défini sa stratégie en matière de logement.

Cette loi ELAN interroge directement 3 dimensions structurelles majeures que sont la recomposition du tissu Hlm, le modèle économique de production du logement social et les politiques d'accueil, de mixité et de loyers.

Elle s'inscrit cependant dans un contexte où l'exécution de la loi de finances 2018 a créé un choc pour les organismes de logement social en les amputant de leurs ressources pour investir à moyen et long termes: mise en place de la RLS, rehaussement de la TVA de 5,5% à 10% sur les investissements, gel des loyers, participation à l'ANRU à partir de 2019, ...

Les effets de cette politique se concrétisent dès 2018, les organismes de la métropole étant contraints d'opérer des choix stratégiques dans leurs investissements (1600 logements neufs déposés en programmation 2018 sur la MEL pour un objectif de 2300).

La loi de finances 2018 comporte des dispositions limitant fortement la capacité des ménages à revenus modestes à devenir propriétaires de leur résidence principale, à un moment où la région enregistrait une augmentation de 7% de la production en accession sociale sur la période 2015-2017 en raison des effets très positifs des barèmes du PTZ.

Le choc de l'offre annoncé par l'Etat s'est traduit sur les 9 premiers mois de 2018 par une chute des ventes des promoteurs de 9,5%, avec un plongeon des ventes aux investisseurs de -17% et des ventes en bloc aux PLS de -13,3%.

L'Union sociale pour l'habitat avait pourtant alerté sur les risques forts que ferait peser sur les capacités des organismes Hlm le mécanisme de baisse des APL, compensé par une RLS.

Dix-huit mois après le vote de la loi de finances 2018 et alors que la trajectoire budgétaire annoncée par Bercy se traduirait par un passage de la baisse des APL à 1,5 milliard d'€ et un maintien du taux de TVA à 10 % (hors rénovation énergétique maintenue à 5,5 %), les indicateurs de la production et de la rénovation étaient mal orientés, non seulement pour le secteur du logement social, mais également pour tout le secteur du logement, tant les deux activités sont interdépendantes.

Les mises en chantiers ont reculé de 8 % sur le collectif en 2018, les dépôts de permis de construire sont également en recul de 7 %, et les agréments de logements sociaux ont baissé de 15% en 2 ans.

Ces alertes que le Mouvement Hlm a portées avec d'autres, notamment les associations d'élus et le secteur du bâtiment, ont été partagées au plus haut niveau de l'État pour réadapter la trajectoire de hausse de la RLS, et engager en ce sens une clause de revoyure.

Les conclusions de cette « clause de revoyure » menée durant plus de 3 mois avec Julien Denormandie, Ministre de la Ville et du Logement, prévoient notamment une révision de la compensation de la baisse des APL par les bailleurs sociaux (réduction du loyer de solidarité) à 1,3 milliard d'euros. Leur cotisation au FNAP (Fonds national des aides à la pierre) est également réduite à 300 millions d'euros, tandis que la Caisse des dépôts accordera des remises de 50 millions d'euros sur les intérêts des prêts qu'ils octroient pour le logement social.

Les 300 millions d'euros au FNAP que les bailleurs sociaux ne paieront pas en 2020 seront compensés par Action Logement, qui se servira dans son Plan d'investissement volontaire de 9 milliards d'euros, présenté en janvier dernier.

Au cours des négociations, les acteurs du mouvement HLM ont mis en parallèle le chamboulement de leur modèle économique avec la crise de la production de logement. En ce sens, l'USH réclamait un retour de la TVA sur la construction neuve et rénovation à son taux initial de 5,5%, passé à 10% dans la loi de finances de 2018.

Une demande à moitié satisfaite par le Premier ministre qui a accepté de conserver le taux de 5,5%, mais seulement pour les opérations relevant du prêt locatif aidé d'intégration (PLAI) destiné au logement très social, les acquisitions-améliorations de logements Plus et celles réalisées dans le cadre d'un projet piloté par l'ANRU.

Pour accompagner la réforme des Hlm, la Caisse des Dépôts a annoncé, le 5 avril 2018, qu'elle mettait sur la table 10 milliards d'euros en direction des organismes de logements sociaux.

Cette offre nouvelle est composée de 2 milliards de prêts haut de bilan bonifiés de deuxième génération (PBH 2.0); 4 milliards de prêts à taux fixe (dont 2 milliards pour le réaménagement de la dette des organismes, 1 milliard pour la construction, 1 milliard pour la réhabilitation thermique); 3 milliards d'euros d'avance de trésorerie; 1 milliard d'euros de fonds propres pour soutenir la construction.

La première mesure avait été l'annonce gouvernementale du gel du taux du Livret A à 0,75% pendant deux ans, soit jusqu'au 1er février 2020, dans l'objectif de renforcer l'attractivité des prêts indexés sur le taux de Livret A. Au-delà de cette échéance, il y aurait une nouvelle formule du taux du Livret A (les modalités ne sont pas encore finalisées).

Puis annoncé début février, le dispositif d'allongement d'une partie de la dette des organismes de logement social a fait l'objet d'un appel à manifestation d'intérêt (AMI) ouvert depuis le 15 février aux 588 organismes clients de la Caisse des Dépôts éligibles au dispositif et qui souhaitent un allongement de 5 à 10 ans.

La date d'effet de la mesure est fixée au 1er juillet pour tous les prêts allongés dans ce cadre. Les prêts éligibles sont tous les prêts indexés sur le Livret A présentant une durée résiduelle se situant entre 3 et 30 ans.

LMH a répondu à cet AMI en orientant sa demande vers un allongement de 5 ans, avec un gain d'annuités qui s'élève dès 2018 à 0,8 M€, mais un coût in fine de l'ordre de 6,6M€ d'intérêts complémentaires.

Au niveau national et pour un montant de 16 milliards d'€, environ 300 organismes Hlm ont adhéré à l'allongement d'une partie de leur dette proposée par la CDC.

Ce rallongement conduit à repousser les charges d'annuité d'une dizaine d'années, réduisant la charge à court terme mais l'alourdisant à terme. Les grands défis soulevés par la réforme du logement pour le mouvement Hlm, en marge du décryptage des principaux points prévus dans ELAN pourraient donc se résumer ainsi:

- * La mutualisation de nos activités et le rapprochement avec d'autres organismes
- * La diversification et l'optimisation de la gestion de nos actifs (hors logement social)
- * La modernisation des activités métiers et la performance opérationnelle

Le modèle du logement social est entré en zone de fortes turbulences mais ces mesures gouvernementales touchant le modèle économique interviennent à un moment où de nombreux signaux nous interrogent sur la solidité de nos fondamentaux professionnels notamment en matière de service aux locataires et sur notre capacité à construire des projets positifs et entraînants pour nos équipes.

Nous sommes nombreux à constater une accentuation de la tension dans les relations avec les locataires, qui se traduit par une certaine mise à distance des locataires par les personnels au contact et des attitudes de repli devant les évolutions de comportements. Cette distance pourrait s'accroître avec le déploiement de nouvelles formes de relations liées aux nouvelles technologies de type centre de relation client, extranet locataire, applications mobiles....

Dans le même temps, elles offrent de réelles améliorations en termes de réactivité, de fluidité et de simplicité et s'appuient sur l'autonomie des usagers / clients. En interne, les turbulences sont sources d'inquiétudes pour les équipes et nécessitent de fortes remises en cause des référentiels et habitudes professionnelles. Nous sommes amenés à intervenir durablement dans un univers de ressources contraintes.

La SA HLM VILOGIA, 3^{ème} ESH nationale, gère 70 000 logements dont 40 000 dans la Métropole Lilloise. 35% de son patrimoine est situé en quartiers prioritaires de la Politique de la Ville. Lille Métropole Habitat, 6^{ème} OPH national, gère plus de 32 000 logements dans la métropole lilloise dont 70% en quartiers prioritaires de la Politique de la Ville.

En 2017, VILOGIA et LMH ont innové pour regrouper leurs ressources et leurs moyens afin de mener les actions et les opérations d'investissement dans les quartiers prioritaires de la Politique de la Ville.

Cette démarche permet de dépasser les clivages statutaires, de maintenir une mobilisation partenariale dans une période économiquement troublée ayant introduit des divergences politiques de nos fédérations respectives et prendre en compte des régimes juridiques différents. En se regroupant, les 2 bailleurs ont souhaité porter des enjeux:

- d'échange et d'harmonisation des positions des bailleurs face aux évolutions des contextes politiques, financiers et réglementaires ;
- d'organisation de réponses opérationnelles et réalistes face aux aspirations des collectivités et/ou aux contraintes liées au renouvellement urbain ;
- d'optimisation des moyens des bailleurs.

La mutualisation permet d'optimiser les interventions sur un parc de plus de 47 000 logements, ce qui représente:

- un budget prévisionnel d'investissement de près de 1 milliard d'euros sur une trentaine de projets de renouvellement urbain répartis sur les Métropoles de Lille, Nantes, Bordeaux, Marseille et en Ile de France,
- un budget annuel de fonctionnement de plus de 4.5 M€ mobilisé pour mener des actions de Gestion Urbaine de Proximité, de tranquillisation, d'insertion, de gestion transitoire dans l'ensemble des quartiers prioritaire de la politique de la ville,
- une ingénierie dédiée aux quartiers prioritaires intervenant sur l'ensemble du territoire national en appui aux équipes opérationnelles des bailleurs pour un coût annuel de 1.5 M€.

Cette initiative prise en amont des annonces de la loi ELAN, démontre qu'il est possible d'associer des acteurs du logement social aux statuts différents au sein d'une mission de service publique. VILOGIA et LMH se sont aussi investis dans la transition énergétique et le développement de l'accès au numérique pour tous.

Le 23 mai 2018, les gouvernances de VILOGIA et LMH ont confirmé ce partenariat en créant le Groupement d'Intérêts Economiques, La META (Mutualisation des Energies pour Transformer et Aménager).

La META a pour missions de conseiller ses membres en matière de projets complexes et de les assister:

- Dans la conduite des projets de Renouvellement Urbain et en vue de contractualiser avec l'ANRU ;
- Dans le cadre d'opérations d'ingénierie financière ;
- Dans le cadre de l'ingénierie sociale et de l'économie de proximité (Gestion urbaine et sociale de proximité, insertion professionnelle, relogement, tranquillité résidentielle, activités économiques, etc...)
- Dans la mise en œuvre d'opérations d'aménagement et de projets délégués au regard de leur complexité ou de la mobilisation d'outils de portages opérationnels.

En capacité d'agir sur l'ensemble du territoire national, la META pourra s'ouvrir à d'autres organismes, quel que soit leur statut, dès lors qu'ils partagent les enjeux, les objectifs, et qu'ils interviennent dans un quartier prioritaire de la politique de la Ville ou portent une opération de renouvellement urbain, qu'elle relève ou non du NPNRU.

La stratégie financière

L'autofinancement à fin 2018 s'élève à 9,7M€ (7,6% des loyers), soit un niveau supérieur à celui de l'année 2017 (9,0 M€).

Pour expliquer l'écart positif significatif de 6,7 M€ par rapport au budget (autofinancement net prévisionnel 2018 de 3,1 M€), nous relevons essentiellement une bonne maîtrise de nos charges de structure (et de nos frais de fonctionnement notamment) avec une économie par rapport au budget de l'ordre de 1,6 M€, une économie substantielle sur nos cotisations CGLLS et péréquation avec un écart global sur ce poste en faveur de LMH de 2.4 M€ (dû essentiellement à la fois à une surestimation de l'augmentation de la CGLLS de 1,2 M€ et une sous-évaluation de la péréquation de l'ordre de 1.1 M€).

A noter également que la TFPB est moindre que prévue (-0,7M€), en raison de la baisse du taux départemental, et enfin le budget de créances irrécouvrables qui intégrait la cession d'un portefeuille de créance qui ne s'est pas concrétisé présente un consommation budgétaire moindre que prévu de 1 M€.

En dépit de la RLS et d'autres mesures de la loi de Finances 2018, LMH a donc su maintenir son niveau de CAF, ce qui devrait se confirmer pour l'exercice 2019, impacté au même niveau que 2018 par la RLS. Avec la clause de revoyure signée fin avril 2019, l'impact de la RLS devrait s'atténuer sur les exercices 2020 à 2022 par rapport aux prévisions jusqu'alors établies à hauteur d'une baisse des APL de 1,5 Mds € dès 2020 telle que prévu dans la loi de finances 2018.

Le poids de la dette, établi à 39.9 % en 2018, est mécaniquement en hausse par rapport à 2017 (39,1 %), et toujours légèrement supérieur à la médiane nationale des OPH de plus de 20 000 logements hors Paris qui se situe à 38,3 % en 2017.

Pour rappel, l'année 2016 avait sur ce plan été marquée par la mise en place du dispositif de Prêt Haut de Bilan par la Caisse des Dépôts. La souscription d'une enveloppe de 2 Md€ de prêts de haut de bilan bonifiés à parité par la Caisse des Dépôts et Action Logement avait été lancée le 31 mai 2016, sur des durées longues allant de 30 à 40 ans, avec notamment une période de différé de remboursement de 20 ans et à taux 0 %. LMH a ainsi obtenu 4,7M€ pour les 3 années 2016 à 2018, retour tout à fait décevant eu égard aux 45 M€ sollicités.

Par la suite, et pour accompagner la réforme des Hlm, la Caisse des Dépôts a annoncé, le 5 avril 2018, qu'elle mettrait à disposition des bailleurs sociaux une nouvelle enveloppe de 2 milliards de prêts haut de bilan bonifiés de deuxième génération (PBH 2.0). Une enveloppe globale pour 3,3 M€ a été souscrite pour LMH, permettant de bénéficier d'un différé d'amortissement de 20 ans à taux de 0 % et une deuxième période de 10 ou 20 ans aux conditions de taux du livret A + 0,6 %.

La première phase de la convention tripartite CDC/Action Logement/LMH pour les opérations nouvelles déposées en programmation 2018 a été lancée pour un montant prévisionnel de 1,6 M€.

Enfin, dans le cadre des mesures de la loi de Finances 2018 instaurant la RLS, un allongement de la dette CDC a été proposé à effet du 1^{er} juillet 2018. 61 prêts souscrits par LMH ont été réaménagés pour un montant total de 156 M€, permettant un décalage des annuités de l'ordre de 0,8M€ en 2018 puis près de 4 M€ sur les 3 exercices suivants.

Le prévisionnel financier à 10 ans avait été actualisé en 2016, puis en 2017 en maintenant les 4 scénarii d'interventions du NPNRU, puis les ramenant à 2 (840 et 1464 démolitions) à la demande de la MEL. Sur 2018, ces travaux se sont poursuivis en fonction des besoins plus précis exprimés et d'un travail d'optimisation de nos simulations avec les services financiers de la MEL tout en tenant compte des impacts significatifs de la RLS. Ce travail a abouti fin 2018 à la prise en compte d'un scénario de 1566 démolitions/reconstructions et 985 réhabilitations tout en maintenant un volume global annuel de constructions neuves de 300 logements (y compris reconstitution de l'offre démolie) et de 500 logements réhabilités (incluant le NPNRU).

A noter que l'évolution des projets urbains a fait évoluer dernièrement la volumétrie d'intervention pour LMH avec un nombre de démolitions dépassant désormais les 1700 logements (cf page 13).

La convention d'objectifs et de moyens est en cours de finalisation prévoyant un accompagnement financier de la MEL: subvention d'investissement de 70M€ (en complément des 31 M€ fléchés sur l'enveloppe Habitat/ANRU de la MEL) et subvention d'exploitation de près de 14M€ visant à assurer le maintien d'un autofinancement courant de l'ordre de 5 %.

Les loyers n'ont pas été revalorisés au 1^{er} janvier 2018, en application du gel décidé par le gouvernement en lien avec la mise en place de la RLS (loi de finances 2018), alors même qu'en octobre 2017 notre Conseil d'Administration avait adopté une délibération permettant une augmentation de loyer de 0.75 % (IRL du 2^{ème} trimestre 2017) au 1^{er} janvier 2018.

Hors RLS, la variation des loyers est de + 1,1% entre 2017 et 2018 et correspond à la prise en compte du quittancement d'une année pleine des 320 logements livrés en 2017 et de la mise en service en 2018 de 292 logements, et par ailleurs à l'impact de la revalorisation des loyers à chaque relocation pour plus de 0,4 M€ (l'impact global de l'ensemble des mise en relocation depuis le 1^{er} juillet 2016 se monte en 2018 à 1,9 M€).

Au 1^{er} janvier 2019, la marge moyenne existante entre le tarif plafond de la convention et le tarif pratiqué était de 10,03% ce qui représente 13,1 M€ de chiffre d'affaires non réalisé. Après RLS, les loyers ont diminué de -5,2% par rapport à 2017.

Parmi les autres axes prioritaires de travail, et considérant ainsi les enjeux économiques auxquels Lille Métropole Habitat doit faire face dans les années à venir, notre stratégie de vente de logements doit s'inclure dans notre modèle économique tout en préservant son objet social et son rôle de levier dans les politiques d'équilibre territorial à l'échelle métropolitaine.

En 2018, 56 logements ont été vendus pour un produit de cession de 6,1M€ réalisé par la Direction de la Clientèle (contre 54 logements vendus et 6,0M€ de produits de cession en 2017). La plus-value de cession moyenne par logement s'est élevée à 90,1% pour un prix moyen de vente de 110 000€ (soit une plus-value moyenne de près de 99 000 € par logement). Il est à noter que le prix moyen de vente est en diminution sensible depuis 2015 (128 000€), et explique ce tassement des produits de cession en 2017 puis 2018.

Cette évolution défavorable se justifie par une poursuite de la baisse qualitative du stock disponible illustrée par la raréfaction des maisons individuelles à vendre à Villeneuve d'Ascq (prix de vente en moyenne de 160 000 €) et des appartements dans le vieux Lille (prix de vente moyen de 180 000 €), et ce malgré la mise en vente récente de nouvelles résidences.

En complément de ces ventes de logements, la Direction de la Clientèle a réalisé des ventes de stationnements et un local à usage professionnel pour près de 0,2M€. Ce à quoi s'ajoutent les ventes de la résidence universitaire Jean ZAY à LILLE pour 0,4M€, de la résidence La Châtellenie à ROUBAIX pour 1 M€, et divers terrains et un local administratif pour un montant global de 0,6M€.

La vente de logements est devenue un levier indispensable au financement des investissements des bailleurs sociaux. En venant abonder les fonds propres globaux de l'organisme d'une part, mais aussi en étant intégrée directement au projet de réhabilitation conduisant, à l'issue des travaux, à la mise en vente d'une partie du patrimoine ainsi réhabilitée, à l'instar, rappelons-le, de ce que LMH mettra en œuvre pour la première fois sur la résidence CHATEAU à Villeneuve d'Ascq pour un montant prévisionnel de vente de plus de 6 M€ sur l'exercice 2020.

Conjuguée aux stratégies territoriales et locatives, cette politique permet également de favoriser la mixité sociale au sein de notre patrimoine. Il faut noter que 30% des ventes réalisées concernent des logements situés en Quartier Prioritaire de la Ville. Elle est enfin un outil du parcours résidentiel, puisque 55% de nos ventes sont réalisées au profit de locataires du parc social.

La stratégie locative et commerciale

L'optimisation de nos recettes locatives constitue également un levier financier important, et des travaux ont été poursuivis en 2017 pour actualiser les contours de notre politique et outils associés de prévention et de traitement des impayés. En 2018, le taux d'impayés à risques s'élevait à 12,9 % (contre 14 % en 2017), en dépit d'une baisse de la couverture APL de 5%, et pour un taux d'impayés global de 8,3 %, en deçà de celui de 2017 (8,5%) et de 60 points de base supérieur à la médiane des OPH de plus de 20 000 logements en 2017.

Les travaux menés en 2017/2018 dans le cadre du projet stratégique de prévention et de traitement des impayés ont été abordés dans une approche globale visant à prendre en compte le risque d'impayés sur l'ensemble des processus (attribution, réclamation, politique de loyer ...), à réinterroger nos pratiques, partenariales notamment, nos organisations et nos outils. Le déploiement plan d'action issu de ce chantier a démarré en 2018. La prévention des impayés est en effet devenue, en l'espace d'une décennie, une préoccupation des organismes Hlm confrontés aux difficultés financières d'un nombre croissant de leurs locataires.

Conformément aux attendus exprimés par les membres du Conseil d'administration, un suivi plus précis de la vacance a été mis en place depuis 2017. Il permet de distinguer les motifs suivants:

- Commercial : louable sans ou avec de menus travaux
- Technique : gestion technique qui relève des agences
- Technique lourd : réhabilitation, sinistres exceptionnels, amiante ou logements lourdement dégradés
- Stratégique : vente ou démolition

Hors motif stratégique, la vacance évolue de 3,15% en 2017 à 3,22% en 2018 (dont 1,9 % pour motif technique lourd) conséquence de deux facteurs : l'impact des diagnostics amiante et leurs délais de réalisation, et une politique volontariste en matière d'équilibre territorial et d'application des principes de la CIET, particulièrement ambitieux dans certains secteurs (ex : patrimoine de l'agence Porte des Postes ou de certains quartiers Roubaisiens).

La vacance globale passe ainsi de 4,1% en 2017 à 4,2 % en 2018, et reste inférieure à la médiane nationale des OPH de + de 20000 logements (4,5% depuis 2016). Derrière ce taux moyen de 4,2% se cachent évidemment de forts contrastes entre entités puisque ce taux évolue entre 0,5% à l'antenne des Bords de Lys à 9,1% pour l'agence Porte des postes. Plus précisément, il apparaît que 7 entités sur 10 sont en dessous de la moyenne, dont 5 entre 1,4% et 2,9%.

Pour l'essentiel, cette vacance globale est portée par trois entités dont deux sont en baisse:

- Roubaix Est à 6,9%, en baisse de 0,61 points
- Roubaix Nations Unies, en hausse de 0,9 point
- Porte des Postes, en baisse de 0,7 point.

Il convient également de dire que 84.64% de la vacance commerciale de LMH se situe en QPV alors que notre patrimoine est à hauteur de 68% en QPV.

La maîtrise des charges de personnel

LMH a poursuivi les démarches engagées d'optimisation des coûts salariaux par la gestion des effectifs, l'évolution des métiers et l'organisation des services, ainsi que l'optimisation sociale et fiscale afin d'améliorer les ratios de charges de personnel au logement et aux loyers quittancés. Les frais de fonctionnement (frais de personnel hors régie+ frais de gestion) ont baissé pour atteindre un niveau de 35,7 M€ en 2018 contre 36,8 M€ en 2017 (soit -1,1 M€).

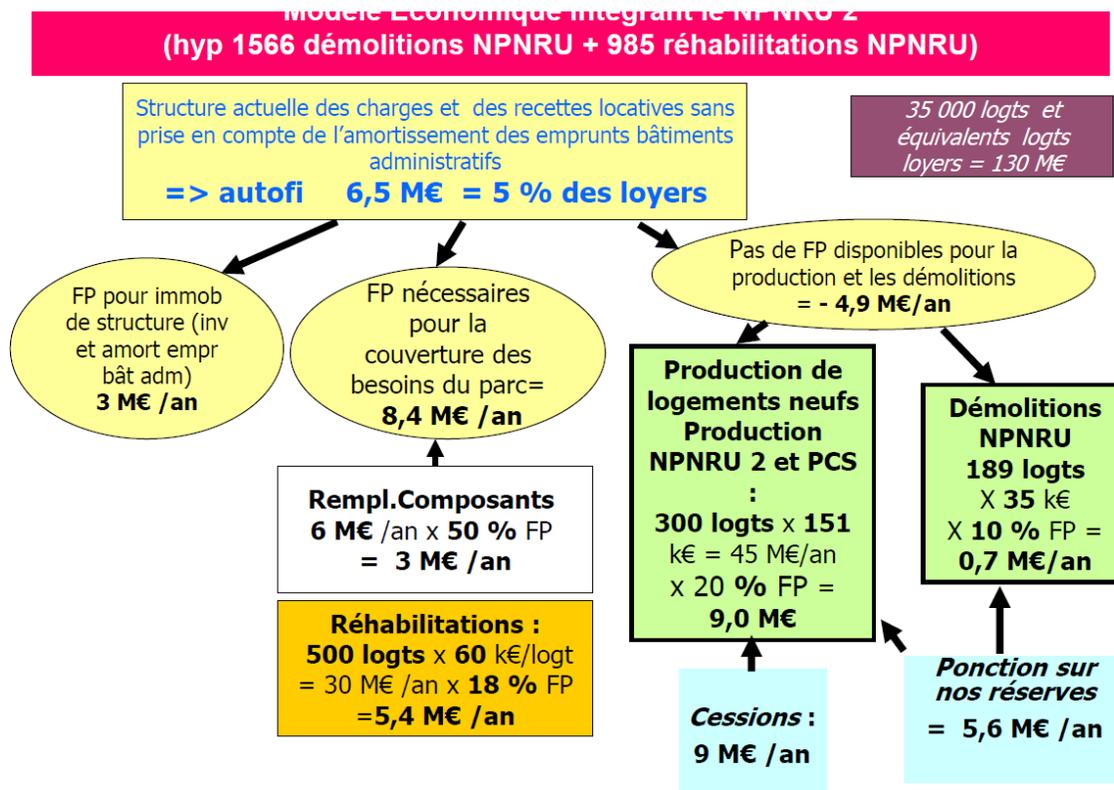
L'objectif d'ajustement de l'organisation des activités aux fins de baisse des effectifs et du poids de la masse salariale s'est traduit par:

- Une baisse des effectifs permanents de -5,1%, à iso-organisation et effectifs (hors personnel de proximité) pour les agences, passant de 782 en 2017 à 742 en 2018.
- Une baisse du poste frais de personnel de -5,3% entre 2017 (27,1M€) et 2018 (25,7M€), bénéficiant également en 2018 d'une baisse de la taxe sur les salaires.

Ramenés au nombre de logements, les frais de personnel non récupérables sont sensiblement inférieurs à la médiane nationale des OPH de + de 20000 logements à un niveau de 758€/logement (la médiane des OPH de + de 20000 logements s'élevait en 2017 à 807 €/logement).

Ainsi, conformément aux prévisions et à l'engagement affirmé auprès des membres du Conseil d'Administration, la démarche d'ajustement des compétences nécessaire au regard des besoins non couverts d'une part, et de non remplacement systématique des départs d'autre part, s'est matérialisée par l'atteinte de l'objectif relatif à la maîtrise de nos coûts de gestion. Ces résultats sont aussi le fruit de notre modernisation par l'évolution des outils et process informatiques, et de la professionnalisation des équipes sur les enjeux de la qualité de service attendue par les locataires.

2/ Le modèle économique de LMH



D/ LMH2020, le projet d'entreprise de l'organisme: 3 axes de travail principaux pour 30 chantiers prioritaires

Depuis l'automne 2017 et la prise de connaissance du projet de loi de finances 2018, le mouvement Hlm est confronté à un calendrier législatif redéfinissant très largement le rôle du logement social en France, dont le point d'orgue se matérialise par la récente adoption de la loi ELAN.

Pour autant, cette actualité récente ne doit pas masquer la modification, depuis 2014 et l'adoption de plusieurs lois (ALUR, LAMY, la nouvelle géographie prioritaire de la ville), du contexte d'intervention du secteur de l'habitat social qu'illustrent ces quatre dimensions:

- L'évolution de la demande sociétale, des besoins des territoires et des populations, la précarité croissante des populations, les dynamiques territoriales recherchées pour garantir les enjeux de la cohésion sociale dans les quartiers ainsi que les réalités diverses du vivre ensemble dessinent une pluralité de situations à prendre en charge constituant autant de défis et de remise en cause pour des organisations habituées à développer des formes plutôt standardisées de réponse,
- L'évolution des gouvernances locales avec la recomposition des pouvoirs locaux et les compétences renforcées des intercommunalités, l'attente des locataires d'une plus grande transparence, l'apparition de nouvelles formes de mobilisation collective (plus éphémères, ciblées, s'appuyant sur des réseaux sociaux,...) invitent à repenser des processus décisionnels et les formes d'élaboration des projets,

- Le contexte économique et social - avec une double tension sur les financements (raréfaction de l'argent public) et les dépenses (coûts de construction, coûts de maintenance et incidences de l'amiante, coût des services, complexité des montages financiers...)- pose la question des arbitrages financiers, de l'affectation des ressources, des coûts de gestion... et plus globalement du modèle économique de l'organisme Hlm,
- La recherche de nouvelles synergies entre organismes amène à imaginer des formes plurielles de coopération renforcées allant de l'optimisation des moyens à l'alliance stratégique.

La plus grande complexité et l'instabilité de ce contexte d'intervention interrogent les repères traditionnels de notre fonctionnement, et comme toute entreprise, LMH doit en permanence rechercher l'équilibre approprié entre l'adaptabilité à cet environnement changeant et l'efficacité organisationnelle.

Avec une particularité liée à notre activité immobilière, à savoir que nos choix intègrent la longue durée et exigent une anticipation rendue de plus en plus difficile.

Pour conduire ces évolutions, notre capacité d'adaptation et notre agilité deviennent des composantes essentielles de notre performance pour rechercher une plus grande efficacité opérationnelle et économique, renforcer le pilotage économique et mettre en œuvre un plan d'optimisation de notre fonctionnement et de nos résultats, dégager les marges financières permettant de soutenir notre modèle économique et notre dynamique patrimoniale.

Si Lille Métropole Habitat a toujours été un acteur majeur sur le territoire de la Métropole Européenne de Lille, les réformes territoriales concernant de nombreux domaines d'activités, dont l'habitat, place l'organisme Hlm au cœur de la satisfaction des enjeux croisés des politiques publiques:

- la gestion partagée de la demande et l'information du demandeur ;
- la mixité sociale dans le logement et la recherche d'un meilleur équilibre territorial grâce aux dynamiques de peuplement (LAMY);
- la nouvelle géographie prioritaire de la ville
- la transition énergétique.

Ces dispositions transforment fondamentalement l'environnement institutionnel des organismes Hlm, leurs relations aux collectivités territoriales, à l'Etat et aux autres acteurs des territoires mais aussi, et surtout, les conditions d'exercice de nos métiers.

Au cœur de cette stratégie métropolitaine, le Nouveau Programme National de Renouveau Urbain est un levier de redynamisation essentiel des quartiers et LMH poursuit, dans un cadre financier contraint corrélé à une ambition politique forte, le travail engagé depuis 2015 avec l'ensemble des parties prenantes.

L'objectif partagé étant que ces projets répondent à la fois aux besoins des habitants et à la nécessaire amélioration du cadre de vie, sur les trois sites d'intérêt national majeurs que sont l'Alma et l'Epeule à Roubaix, le Faubourg de Béthune à Lille, et la Bourgogne à Tourcoing.

A l'écoute des collectivités et des habitants, LMH poursuit également son développement au service des territoires, dans l'esprit de fabriquer la ville autrement et d'innover pour mieux prendre en compte les évolutions sociétales.

Ces évolutions nous amènent à repenser l'habitat dans ses fonctions et ses usages mais aussi à réinterroger la façon même de coproduire nos projets, sur des modes plus collaboratifs et plus ouverts.

Anticiper, innover et coopérer dans tous les champs de notre mission de service public, c'est aussi rechercher en permanence la meilleure qualité du service rendu, de l'accueil et l'information du demandeur à la gestion de la relation client et l'entretien de notre patrimoine, pour plus de réactivité, d'efficacité et d'attractivité dans un secteur qui, en dépit de la pression forte de la demande de logement sur notre territoire, n'en est pas moins concurrentiel.

Car notre performance économique n'a évidemment de sens que si elle est mise au service de notre performance sociale et citoyenne.

3 axes de travail principaux pour 30 chantiers prioritaires

LMH 2020 pose l'ambition d'un organisme créateur de lien social et de valeur sur son territoire, porteur de solutions innovantes et tournées vers l'habitant afin de préparer et maîtriser son avenir.

Nous devons, au regard de nos fondamentaux et de notre rôle social auprès de nos clients, repenser nos pratiques professionnelles et adapter nos métiers et notre organisation au contexte social et économique et à l'évolution de notre environnement.

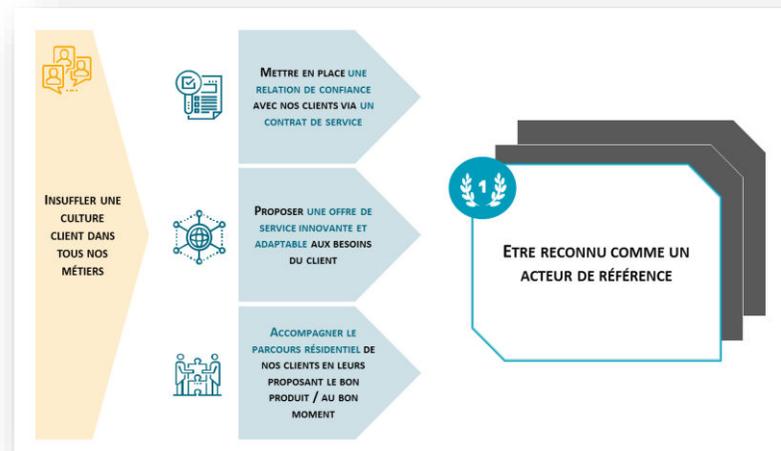


1/ Le parcours client, être reconnu comme un acteur de référence

L'évolution de nos pratiques professionnelles pour la qualité de service

Toutes les activités de notre organisme au bénéfice des locataires recherchent l'amélioration de la qualité de notre mission de service public: le professionnalisme de notre personnel et l'optimisation de nos procédures et de nos méthodes de travail en constituent les deux pierres angulaires.

Notre ambition est de parvenir à insuffler une culture client dans tous nos métiers en l'intégrant quotidiennement à l'ensemble des activités de l'entreprise, de chaque service, des managers et des collaborateurs: la qualité de service devient une colonne vertébrale, un état d'esprit inscrivant une culture de service par la transformation de notre entreprise et le développement de nouvelles formes de relation avec nos clients



METTRE EN PLACE UNE RELATION DE CONFIANCE AVEC NOS CLIENTS VIA UN CONTRAT DE SERVICE.

Le contrat de service entend amorcer une relation nouvelle de droits et de devoirs du bailleur envers son client ainsi que du client envers son bailleur, c'est-à-dire nos intérêts mutuels.

Si LMH s'engage dans une relation où notre obligation de résultat est clairement exprimée et transparente pour nos clients par l'expression publique des droits et devoirs de l'office, nos clients doivent s'engager à respecter nos valeurs et nos règles d'entreprise.

Cette Charte de qualité de service, et les engagements publics afférents du bailleur, se déclinera en 2019 par une Charte interne qualité de service garantissant qu'à tous les niveaux de l'entreprise chacun comprenne l'impact de son image et de ses décisions. Comportant des indicateurs d'évaluation régulière de tous nos métiers, elle mesurera la qualité du service aux clients quel que soit l'interlocuteur et le périmètre d'activités.

D'autre part, dans une relation entre prestataires et clients de plus en plus directe, nous devons trouver les moyens de contrôler et suivre la qualité des interventions des prestataires.

Dans un registre davantage social, un comité technique « Accessibilité » vise à optimiser les charges locatives afin de prévenir l'apparition de potentielles mises en difficultés financières.

Enfin, nous devons nous assurer de la sécurité optimale de nos lieux de vie par un nouveau regard sur les missions que le bailleur se donne. Notre stratégie et nos outils en matière de sûreté / tranquillité résidentielle ont été réécrit au premier semestre 2019 en gardant à l'esprit que la sécurité de nos clients et salariés vont de pair.

Par ces chantiers, nous chercherons à concilier « posture de service » et « respect de nos procédures ». En effet, la promesse d'une sécurité et d'une qualité de service optimales correspondent aux « fondamentaux » que nos clients sont en droit d'attendre de la même manière que nous sommes en droit d'attendre le respect de nos processus-clés (facturation, recouvrement, etc.) et de nos collaborateurs.

PROPOSER UNE OFFRE DE SERVICE INNOVANTE ET ADAPTABLE AUX BESOINS DU CLIENT

Le deuxième objectif est de proposer une offre de service innovante et adaptable aux besoins du client. Pour cela, nous devons réfléchir à l'évolution du positionnement de LMH dans le parcours client.

Notre mission d'office public doit garantir à nos clients l'apport de solutions adaptées et personnalisées. Ainsi, la réception actuelle de nos clients en un même lieu / par un même contact sans prise en compte au préalable de la nature de leur demande ne peut être considérée comme un fonctionnement assurant une qualité de service optimale.

Il paraît donc nécessaire de mettre fin à une « culture du guichet » pour que tout contact humain conduise à une solution concrète. Nous devons donc mener une réflexion d'ampleur sur l'organisation de proximité (notamment le rôle des agences) et les modalités d'organisation de l'accueil de nos clients.

Notre enjeu stratégique est de distinguer les lieux d'accueils selon la typologie / spécificité de la demande client (siège, agence). Cette rupture avec la forme actuelle « mixte » de nos accueils simplifiera durablement le rôle de l'agence et les rôles de la gestion locative en limitant leurs expositions à de multiples interlocuteurs. Le centre de relation client sera le premier contact avec l'office (prise de rendez-vous, réorientation vers un second niveau d'intervention technique ou administratif, etc.).

Par ailleurs, l'évolution du positionnement territorial de LMH dans le parcours client doit se faire en phase avec la réalité des territoires en termes de population et de besoins par une adaptation des moyens dévolus aux agences. Nos politiques doivent devenir qualitatives.

Nous devons nous assurer d'une meilleure visibilité de l'office en progressant dans la façon dont nous valorisons nos actions sur le territoire. Pour cela, il convient d'améliorer le portail institutionnel permettant de se renseigner sur les missions, activités et les offres de notre office public.

L'innovation des outils doit s'accompagner de l'innovation dans les relations aux locataires: nous intégrerons la notion de self-service visant à rendre le locataire plus autonome dans ses démarches par la modernisation de nos outils informatiques.

Le développement de l'extranet locataire à l'automne 2019 favorisera l'accès digitalisé à nos services tout en responsabilisant le client dans l'avancée de ses démarches. Le concept du « locataire équipier » est un axe de travail que nous cherchons à incuber dans le cadre d'une démarche nationale portée par l'USH: parmi ses objectifs, une considération à égale valeur des expertises techniques et d'usage.

ACCOMPAGNER LE PARCOURS RÉSIDENTIEL DE NOS CLIENTS EN LEURS PROPOSANT LE BON PRODUIT / AU BON MOMENT

Ce dernier objectif détermine la satisfaction du parcours résidentiel de nos clients en proposant le bon produit / au bon moment. Déterminer la commercialité de nos activités est devenue essentielle et cela s'est traduit par la création d'une unité commerciale au sein de la DGA SPL regroupant les activités « attribution des logements » et « vente de patrimoine –accession sociale – commercialisation des produits spécifiques ».

Cette évolution organisationnelle a des objectifs clairs de réduction de la vacance de nos logements, une meilleure commercialisation des produits spécifiques, une harmonisation et objectivation de la procédure d'attribution des logements sur le territoire dans le respect des dynamiques de peuplement et d'égalité de traitement dans la demande de logements. L'objectif est d'objectiver les choix d'attribution de nos logements via une cotation des demandes (au niveau de l'intercommunalité) et une dématérialisation des procédures d'attribution.

Le management de la propreté constitue l'un des projets prioritaires actuellement engagés avec l'ambition de garantir durablement un niveau exemplaire de propreté aux locataires tout en améliorant les conditions de travail des collaborateurs de proximité.

Cet enjeu prend également une dimension toute particulière avec la mise en œuvre en 2016 de la Convention Intercommunale d'Equilibre Territorial, et les ambitions en termes de mixité sociale et de politiques de peuplement, en particulier au sein des Quartiers Prioritaires de la Ville composant 69% de notre patrimoine. Les situations de malpropreté concourent en effet à renforcer le mécanisme général de concentration et de non mixité dans les résidences, augmentant demain sensiblement le risque de vacance des logements.

Les conclusions globales questionnent à la fois la perception de la qualité tant par nos locataires que par nos agents, la manière de la mesurer, de sensibiliser les usagers pour optimiser le respect du travail réalisé par nos équipes, et la dimension matérielle, de la conception des résidences aux techniques de nettoyage utilisées.

2/ Le développement du lieu de vie

Notre office doit s'assurer de la maîtrise de ses engagements financiers face à un environnement économique plus concurrentiel (hausse du foncier, attractivité de la métropole), au vieillissement de son patrimoine et à des obligations réglementaires de plus en plus contraignantes.

Par ailleurs, la plus grande diversité de demandeurs et des populations spécifiques démontre qu'il y a aujourd'hui autant de besoins que d'habitants: pour toutes ces raisons le logement traduit un projet de vie.

Nous souhaitons nous engager dans le développement de lieux de vie, dépassant la « simple » construction ou gestion de logement, par l'écoute et l'accompagnement des personnes que nous logeons et de nos partenaires (Etat, Mel, communes, maîtres d'œuvre, structures associatives) pour fabriquer la ville autrement.

Développer des lieux de vie, c'est d'abord positionner l'habitant au cœur de toutes nos actions, développer une culture de l'usage et non une culture centrée sur l'offre de logements. Notre ambition est de développer une offre de logements diversifiée, durable et responsable, adaptée aux évolutions sociétales et des territoires, sur la base de 4 objectifs principaux:



DIVERSIFIER NOS ACTIVITÉS POUR RÉPONDRE AUX BESOINS DES TERRITOIRES

LMH doit renforcer ses partenariats institutionnels et sa proximité avec les élus locaux par la définition d'une stratégie proactive de valorisation de l'office valorisant notre mission de service public auprès des habitants, notre rôle d'acteur de la cohésion sociale sur les quartiers, mais également notre agilité et notre capacité d'innovation, pour une image en adéquation avec notre modernité et notre professionnalisme.

D'ores et déjà, nous innovons socialement par la mise en place de partenariats extérieurs avec le monde de la recherche (travail mené avec l'Université de Lille pour l'instrumentation des logements et avec la Chaire Senior de l'Université Catholique) ou de l'entreprise (obtention de tarifs préférentiels auprès des distributeurs d'énergie ou assureurs dans le cadre de groupement de commande, par exemple) nous distinguant d'autres bailleurs par la proposition de produits et/ou services spécifiques et innovants.

Dans le même temps, nous continuerons à développer notre expertise d'aménageur en évaluant la rentabilité des premières opérations lancées ces dernières années et en continuant à structurer notre offre de service (réalisation de zone d'aménagement concertée, valorisation d'un lotissement, etc.).

Enfin, la loi ELAN amplifie ce mouvement par l'élargissement de nos champs de compétences à l'instar de la VEFA inversée et peut-être demain de pouvoir réaliser des équipements publics. Nous nous donnerons les moyens d'apporter des solutions plus globales valorisant notre territoire (marketing territorial) et notre entreprise.

Par ailleurs, nous savons que l'attractivité de notre office est directement liée à son utilité sociale, à sa capacité à être un acteur métropolitain de la mixité sociale en adaptant l'acte de construire à la vente: le développement de l'accession sociale (dont le PSLA) faire partie de nos chantiers prioritaires.

L'accession doit devenir un produit d'appel et de diversification de notre offre aux élus, favoriser la mixité sociale au sein de nos opérations de développement, et représente un levier au service de l'équilibre financier de nos opérations d'investissement locatif.

DÉVELOPPER NOTRE AGILITÉ PATRIMONIALE ET FONCIÈRE

Notre stratégie foncière doit s'adapter aux enjeux actuels (hausse du foncier, attractivité de la métropole, etc.) par une analyse plus globale des opportunités foncières (prospection, ventes) et la définition d'une nouvelle stratégie proactive d'achat / vente de logements. En cela, nos réserves de terrains doivent être toutes regardées sous l'angle de nos projets à venir ou de la vente à d'autres opérateurs / acteurs de l'immobilier.

Aussi, nous devons anticiper les coûts et gains futurs de notre patrimoine en étudiant la possibilité de dégager des moyens supplémentaires d'investissements et favoriser le parcours résidentiel (investissements différents, réflexion long terme, et vente du patrimoine à l'aune du nouveau modèle économique du logement social). Cette nouvelle approche doit nous conduire à diversifier nos activités de ventes (logements mais aussi commerces, stationnements,) et de prospection.

Enfin, nous devons saisir toutes les opportunités d'optimiser notre gestion patrimoniale, y compris en restant en veille sur les nouvelles formes de montage immobilier, comme l'ULS (usufruit locatif social) ou l'OFS (organisme de foncier solidaire).

FONDER NOTRE POLITIQUE D'INVESTISSEMENT SUR LES ENJEUX D'UN DÉVELOPPEMENT DURABLE ET RESPONSABLE

Face aux dérèglements climatiques, environnementaux, énergétiques et sociétaux, LMH 2020 a pour ambition de déterminer l'habitat social de demain prenant autant soin des locataires que de l'environnement. Cette vision des logements de demain doit s'inscrire dans une logique de développement responsable en lien avec le monde associatif et le monde du travail (soutien à l'employabilité dans les quartiers, etc.). L'implication des habitants est, dès lors, plus que nécessaire: ce n'est pas le bâtiment qui est intelligent, ce sont ses habitants.

En cela, nous avons une responsabilité à produire des habitats plus responsables, soucieux de leur environnement respectueux de l'air, des sols, des eaux et de la biodiversité. La question de la gestion des déchets correspond à un premier niveau de réponse. Dès lors, nous renforcerons notre filière de traitement des déchets permettant de répondre parfaitement aux besoins émergents de notre société (tri sélectif, compostage, etc.).

De la même façon, l'optimisation de la consommation énergétique de nos logements reste un enjeu fort. Dans ce domaine, il est impératif de progresser rapidement via différents chantiers parmi lesquels la mise en place d'achats groupés d'énergies, l'ajustement en temps réel des flux d'énergie de nos logements (logique de SMART GRID) ou la construction de logements dits « connectés ». Tel est le sens des travaux consacrés à LMH sur le coût global étudiant les conséquences économiques, budgétaires, sociales ou écologiques afin d'agir de façon préventive sur les causes dans un souci de durabilité.

Dans ce registre, la pertinence de nos choix en matière de travaux pose la réduction de l'impact de l'habitat sur l'ensemble de son cycle de vie depuis l'extraction des matières premières le composant jusqu'à sa démolition et au recyclage des matériaux (vers des bâtiments passifs). À ce titre, nous déterminerons par notre politique achats les conditions de prise en compte des critères économiques (maîtrise des coûts) et écologiques (réduction de l'empreinte écologique) dans les prestations fournisseurs.

Enfin, ces lieux de vie doivent être des vecteurs de développement durable et des générateurs de lien social : dans ce contexte, nous faisons le choix de la promotion de l'agriculture urbaine dans nos projets (jardins partagés, ruches, composteurs, etc.) en axe fort des futurs projets du NPNRU.

CRÉER ET DÉVELOPPER DES SOLUTIONS INNOVANTES POUR L'HABITER

Dans une logique de peuplement du territoire, il convient de considérer le besoin du locataire-habitant par une offre de logement intégrant son parcours résidentiel. C'est pourquoi, la mutation est clairement déterminée en objectif prioritaire de la gestion locative car il s'agit d'un levier précieux aux multiples attendus de considération du locataire, d'amélioration de notre qualité de service et de mobilisation du bailleur en faveur de dynamiques de peuplement.

Le locataire-habitant est un locataire-client auquel nous répondons en termes de besoins et d'usages, notamment par l'adaptation des logements.

À cette fin, la promotion de nouvelles offres telles les logements modulables, à partager (via la colocation) ou d'espaces communs mis à disposition des locataires doivent compléter une gamme de logements plus spécifiques tels que des logements courts termes (logements meublés) pour des populations étudiantes ou précaires.

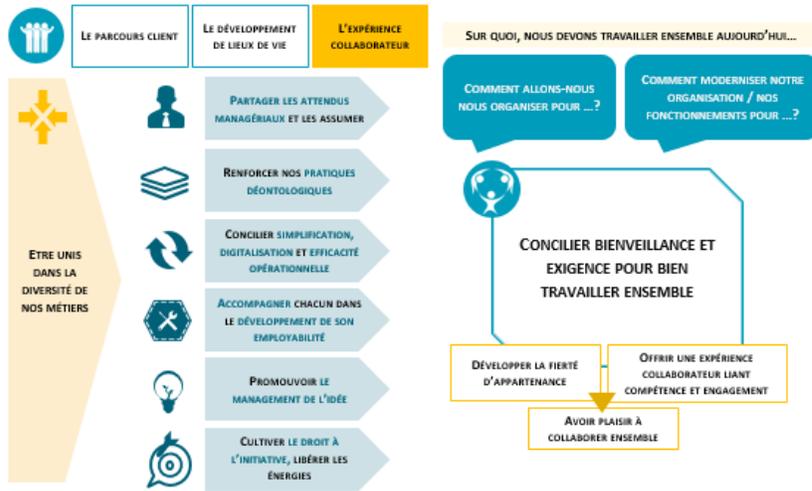
Enfin, 2019 consacrera l'animation de la mise en œuvre de notre stratégie Habitat Senior fruit d'un gros travail collaboratif engagé en interne depuis 2017.

3/ L'expérience collaborateur

L'environnement du logement social est en pleine mutation induisant une transformation de nos métiers et un accompagnement en proximité de nos clients. Avec cet axe, nous partageons trois conditions de réussite.

- Développer la fierté d'appartenance des collaborateurs. Notre cœur de métier est de proposer du service à la personne pour améliorer son quotidien. Nous devons tous porter le sens social de notre mission et avoir conscience de la portée de nos actions quotidiennes, dans le respect de la diversité de nos métiers.
- Offrir une expérience collaborateur liant compétence et engagement. Un collaborateur s'inscrit dans un parcours de vie professionnelle lui permettant de développer de nombreuses compétences, d'acquérir de nouvelles connaissances, de s'épanouir professionnellement et personnellement. Si chacun doit être accompagné dans ce sens, il doit démontrer une volonté de progresser et d'accompagner LMH demain.

- Prendre du plaisir à travailler ensemble: Nous voulons aujourd'hui faire émerger une culture collaborative créatrice de moments de partage et d'échange. Pour réussir notre transformation, nous avons besoin de progresser ensemble car il en va de notre intérêt commun d'agir ainsi.



PARTAGER LES ATTENDUS MANAGERIAUX ET LES ASSUMER

Une transition managériale est à l'œuvre depuis plusieurs années dans toutes les entreprises que nous devons accompagner pour que l'appropriation du rôle managérial par tous favorise notre performance.

La création d'une culture managériale commune, partagée, assumée et comprise par tous et sa déclinaison en charte managériale. Le management doit être impliqué, engagé et responsabilisé dans ce projet d'entreprise ambitieux afin d'être vecteur de changement.

Cette charte managériale reprend les objectifs du manager LMH en termes de résultats attendus, de promotion des attitudes et les comportements exemplaires, valorisation des bonnes pratiques pour aider le manager à encadrer son équipe pour veiller à la bonne distribution des rôles, être transparent dans sa communication pour éviter les non-dits, incarner le leadership LMH via des qualités relationnelles identifiées.

RENFORCER NOS PRATIQUES DÉONTOLOGIQUES

Une charte a été diffusée formalisant ce qui fonctionne et identifie des axes de progrès, des plans d'actions concrets pour les intégrer dans nos pratiques professionnelles.

Le partage de la charte déontologique donnera du sens dans un contexte où LMH s'affiche une entreprise volontariste en termes de responsabilité sociale de l'entreprise sur le champ des ressources humaines: égalité hommes/femmes, emploi des personnes en situation de handicap, diversité générationnelle... mais nous avons collectivement la responsabilité de conforter, par notre management, ces résultats socialement responsables.

Nous devons donc réaffirmer nos fondamentaux pour pouvoir dans un deuxième temps, retravailler sur nos pratiques professionnelles, simplifier nos processus, nous digitaliser afin de gagner en efficacité, se concentrer sur des tâches à plus haute valeur ajoutée et ainsi améliorer le bien-être au travail.

Nous avons déjà expérimenté l'apport du digital dans certaines de nos activités pour gagner en efficacité opérationnelle et permettre au collaborateur de se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée. D'autres apports digitaux simples peuvent nous permettre de gagner en efficacité et confort de travail: envoi de SMS en nombre ou ciblés pour nos clients, dématérialisation des dossiers présentés en Commissions d'Attribution Logement.

La gestion de projet est clairement identifiée en axe de progrès collectif pour favoriser les échanges inter et intra services, faire évoluer les modes de communication, prendre conscience des enjeux et du contexte, partager des objectifs communs et un même niveau d'information, définir des priorités, donner plus de légitimité aux projets, limiter le nombre d'intervenants afin de prioriser les circuits de validation courts, fluidifier la prise de décision, favoriser l'avancée opérationnelle des différents chantiers, respecter les délais impartis...

Les évolutions de notre environnement de travail, de nos pratiques, de nos outils, de nos métiers, impliquent de travailler sur le développement de l'employabilité de nos collaborateurs.

ACCOMPAGNER CHACUN DANS LE DÉVELOPPEMENT DE SON EMPLOYABILITÉ

La digitalisation de nos métiers nous invite à porter le développement de l'employabilité de nos collaborateurs car nos métiers se transforment, mutent alors que la mobilité professionnelle est devenue incontournable à l'échelle d'une carrière et que l'ingénierie formation évolue sensiblement.

Dans ce contexte, le cadre réglementaire change en permanence et les compétences relationnelles et l'intelligence émotionnelle prennent toute leur place dans les activités non seulement managériales mais aussi de service au client ou au prestataire.

LMH a fait le choix depuis plusieurs années d'investir sur la formation pour développer la polyvalence et l'employabilité de tous: formation sur mesure en inter-métier, formation interne, séminaires, pratiques en ateliers, tutorat font partie des modalités pédagogiques déployées depuis quelques années.

« L'entreprise apprenante » est un autre axe pour créer les conditions de l'apprentissage dont le collaborateur doit être acteur de son parcours de formation. Ainsi, par la capitalisation et la transmission du savoir en interne, nous travaillerons sur le management de la connaissance.

L'objectif est la création d'un centre de ressources collaboratif de recensement de contenus (tutoriels, des processus clefs utiles à tous les collaborateurs, des conférences sur des sujets d'actualité, des formations e-learning, des bonnes pratiques).

Nous souhaitons établir une cartographie des activités/compétences à partir de l'évolution des métiers pour déterminer les évolutions de nos activités au regard des transformations de nos métiers, les compétences à acquérir et à développer en interne, les populations à accompagner en priorité, les référentiels de compétences à faire évoluer/créer, les besoins en formation, les rapprochements possibles entre différents métiers, les parcours de mobilité potentiels.

PROMOUVOIR LE MANAGEMENT DE L'IDÉE

Le management des idées est un ensemble de pratiques recherchant à faire émerger, collecter et animer des idées émises par les collaborateurs d'une entreprise ainsi que des clients afin de satisfaire des objectifs:

- économiques comme l'amélioration de la performance de l'entreprise ou l'encouragement à l'innovation.
- sociaux visant à favoriser l'écoute, reconnaître le savoir-faire, mobiliser l'intelligence collective des collaborateurs au service de l'innovation ou de l'efficacité, valoriser les collaborateurs, révéler des compétences ignorées ou oubliées dans l'organisation.

Depuis l'année dernière, de nombreux chantiers ont été lancés suite aux propositions d'amélioration faites par les collaborateurs de récompenser la prise d'initiative.

Nous devons développer la créativité et donner à chacun la capacité, par l'expertise de son métier ou son expérience collaborateur, à identifier des améliorations pour son métier, sa situation de travail ou l'atteinte de ses objectifs. Il faut promouvoir les réussites individuelles et collectives et récompenser l'effort.

- modernisation et amélioration de notre poste et environnement de travail : usage de tablettes, vision conférences, création d'un outil marketing pour faciliter la recherche de postulants, création d'une bibliothèque participative, création d'un répertoire téléphonique LMH intégré à un poste de travail nomade, identification des bureaux avec indication du nom du collaborateur, dématérialisation des documents locatifs
- mieux travailler ensemble : créer un certificat qualité interne d'une nouvelle résidence avant livraison à l'agence, disposer d'un carnet de bord des caractéristiques techniques de chaque résidence, mais aussi créer plus de moments de partages professionnels.

E/ Les engagements RSE de LMH

LMH est engagé dans une démarche construite de Responsabilité Sociale d'Entreprise depuis 2012, année d'adoption par notre organisme de la norme ISO 26000 et sa traduction par un Agenda 21 fort d'une centaine de propositions d'actions organisée selon les champs thématiques suivants :

- L'engagement sociétal
- L'environnement
- Droit au travail et ressources humaines
- Gouvernance
- Respect des locataires
- Respect des fournisseurs

La « nouvelle gouvernance » a permis d'impulser des dynamiques plus collaboratives et transversales en s'appuyant notamment sur la définition d'une feuille de route comportant près de 40 réflexions stratégiques, managériales et organisationnelles qui ont favorisé la structuration des engagements du bailleur à l'ensemble des périmètres aujourd'hui présentés au sein de cette CUS.

En 2017, LMH a amorcé le niveau 3 de la RSE, à savoir la durabilité.

La durabilité correspond à une « RSE économiquement engagée » ouvrant le concept « d'entreprise collaborative » dégagant une valeur partagée forte et une analyse du business-case pour identifier tout ce que l'entreprise peut faire pour retourner les évolutions du modèle durable en opportunités de création de valeur.

Ce « business plan DD » débouche sur des programmes plus ou moins prioritaires, en fonction d'un critère de criticité en termes de risque, mais aussi de ROI pour l'entreprise, dans un calendrier prévisionnel et une double démarche de diminution de la vulnérabilité de l'entreprise et d'optimisation de ses atouts.

La stratégie de l'entreprise a pour finalité l'intégration dynamique des enjeux durables et la durabilité du modèle du point d'arrivée à viser: construire la mesure et concevoir des plans d'actions relevant d'une identification et d'une maîtrise des enjeux stratégiques de l'entreprise.

Par ailleurs, l'entreprise collaborative traduit la recherche d'une adéquation sociétale optimisée tournée vers la satisfaction des attentes élargies au-delà du « marché ».

L'enjeu y est effectivement défini comme une problématique d'intérêt collectif. La RSE est un levier de cohésion pour créer du bien commun mobilisant le dialogue social (*un enjeu social*) pour co-construire une action d'entreprise (*enjeu environnemental*) générant des économies de coûts (*bouclage social*).

Deux moteurs animent les préoccupations sociétales : les risques ressentis et les opportunités (*offres nouvelles attendues, solutions et innovations souhaitées qui témoignent de preuves d'engagement et caractérise la demande de prise en charge collective à laquelle on estime qu'une entreprise est liée considérant son poids*).

La durabilité de LMH qualifie sa compatibilité avec l'intérêt public exprimé par les parties prenantes et comporte 4 grandes familles d'enjeux pour notre organisme Hlm:

- *Les sociétaux* : respect des droits humains, égalité hommes/femmes, équité avec les fournisseurs, protection des données personnelles, développement local, éthique des affaires.
- *Les sociaux* : santé et sécurité au travail, créations d'emploi, répartition des revenus, dialogue social, formation des salariés, intégration, non-discrimination
- *Les environnementaux* : lutte contre le réchauffement climatique, qualité de l'air, gestion des déchets, protection des sols, biodiversité...
- *La gouvernance* : respect des lois et contribution à la régulation de l'intérêt général, transparence et information, prise en compte des parties prenantes.

Enfin, cette durabilité permet également à LMH de bâtir une stratégie globale d'entreprise à l'aune de ses trois dimensions essentielles:

1/ déterminer la criticité de notre organisme pour mieux asseoir la stratégie de son modèle économique considérant:

- les enjeux importants dans un contexte de raréfaction de l'argent public, de coûts réglementaires et de baisse des recettes locatives
- la satisfaction des enjeux croisés des politiques publiques
- le cadre réglementaire contraignant et générateur de dépenses supplémentaires
- une image d'organisme aujourd'hui perçue « trop sociale »
- une qualité de service à améliorer
- une appropriation et une compréhension des enjeux de l'entreprise par le personnel et les parties prenantes externes : collaborativité et transversalité

2/ Considérer les spécificités de notre organisme Hlm

- une entreprise à la mission de service public au service non marchand au bénéfice des administrés et des collectivités
- une organisation humaine affirmée dans la proximité
- une difficulté à satisfaire notre objet, l'accès au logement social
- un accompagnement social de plus en plus nécessaire
- la philosophie de son modèle économique
- un acteur incontournable des politiques publiques confronté à une multiplicité des enjeux à satisfaire et à une simultanéité des réponses

3/ notre géographie d'intervention

- une organisation territoriale posée par les limites de la compétence de l'intercommunalité de tutelle, la Métropole Européenne de Lille, nécessitant une harmonie des services offerts à la population
- une implantation géographique très inégalement concentrée caractérisée par une offre patrimoniale et locative très inégale et par une forte fragilité sociale de l'occupation de son patrimoine.

PARTIE 2 : LES STRATEGIES POLITIQUES DE LMH : LA CONVENTION D'OBJECTIFS ET D'EMOYENS AVEC LA METROPOLE EUROPEENNE DE LILLE

Ces stratégies intègrent soit la convention d'objectifs et de moyens entre la Métropole Européenne de Lille (MEL) et Lille Métropole Habitat (LMH) pour la période 2019 – 2028, soit les objectifs métropolitains cadre fixés par notre autorité politique de tutelle à l'instar de la Convention Intercommunale du Logement ou de la stratégie métropole de vente en cours d'élaboration.

A/ Développer et diversifier l'offre de logements: les objectifs partagés de production et d'amélioration de l'offre locative sociale.

LMH contribue activement à la politique de l'habitat de la Métropole Européenne de Lille organisée autour de quatre grands axes: construire plus, promouvoir un habitat plus mixte, plus durable et plus solidaire.

Plus spécifiquement, avec 300 logements produits en moyenne par an et 300 réhabilités, LMH participe aux objectifs de développement de l'offre locative sociale de la MEL (2 300 logements PLUS et PLAI visés par an) et d'amélioration de l'offre existante (environ 1 500 logements visés par an) en prenant en compte la diversité des besoins.

L'organisme est fortement impliqué dans le projet métropolitain de renouvellement urbain recherchant à améliorer le cadre de vie des quartiers concernés et à contribuer au rééquilibrage métropolitain de l'offre tout en maintenant l'accessibilité financière du parc de logement social. LMH est partie prenante des démarches métropolitaines engagées en faveur des équilibres socio-territoriaux et de mise en œuvre du droit au logement pour les ménages prioritaires.

Le profil des locataires de LMH est marqué par une représentation élevée de ménages à faibles revenus (75% des ménages ont des revenus inférieurs à 40% des plafonds HLM) et les loyers pratiqués se situent à un niveau inférieur au reste du parc social de la métropole, confirmant le rôle social joué par l'organisme (au 1^{er} janvier 2019, en moyenne, les loyers pratiqués par LMH sont inférieurs de plus de 10% aux loyers plafonds des conventions, soit 13M€ de loyers non quittancés sur l'année 2018).

Le patrimoine de LMH se caractérise par une forte polarisation géographique, 69% du parc étant situé en quartiers prioritaires de la politique de la ville. L'âge moyen du parc est également plus élevé que la moyenne métropolitaine, justifiant de besoins importants d'amélioration des logements existants.

Après une phase de consolidation de la nouvelle structure suite à la fusion, LMH a relancé au début des années 2010 sa production et a engagé, depuis 2013, une baisse des coûts de fonctionnement et de structure pour revenir progressivement aux ratios moyens des offices de taille similaire.

L'objectif d'ajustement de l'organisation des activités aux fins de baisse des effectifs et du poids de la masse salariale s'est traduit par:

- Une baisse des effectifs permanents de 12% entre 2013 et 2018 correspondant à 92 ETP (de 834 ETP au 31/12/2012 à 742 ETP au 31/12/2018)
- Une baisse des frais de structure ramenés au logement passant de 1 137€ par logement en 2014 (pour une médiane nationale des OPH de plus de 20 000 logements de 1 105€ par logement) à 1 095€ par logement en 2017, la médiane nationale 2017 des OPH de plus de 20 000 logements s'élevant à 1 127€ par logement.

Le projet d'entreprise LMH 2020 a ouvert d'autres champs de réflexion, réinterrogeant de manière plus structurelle et plus profonde les modèles organisationnels de l'office, et recherchant de nouvelles marges d'optimisation possibles de ses coûts de structure.

Il est adossé à un plan de performance opérationnelle et financière placé au service d'une performance sociale et citoyenne positionnant l'habitant au cœur de toutes ses actions.

Les autres champs investis par ce plan de performance couvrent l'ensemble des domaines d'activité de LMH et de ses leviers de productivité : optimiser la vente de logements pour dégager des fonds propres, réduire la vacance des logements et des parkings, mieux prévenir les impayés et optimiser leur recouvrement, optimiser la politique d'achat globale, promouvoir les groupements de commandes et raisonner en coût global, diversifier l'activité patrimoniale et développer un rôle d'ensemblier, optimiser la gestion des actifs et définir une nouvelle stratégie proactive d'achat/vente, structurer la stratégie en matière d'efficacité énergétique etc...

Cependant, les mesures de la loi de finances 2018 impactent fortement l'office métropolitain. La réduction de loyer de solidarité (RLS) représente une perte de loyers de 7,2M€ en 2018, 8,5M€ en 2019 puis 14,5M€ en 2020. Elle contribue à fragiliser LMH dans ses capacités d'investissement.

Afin de poursuivre son développement et contribuer aux objectifs globaux de production, de réhabilitation de logements sociaux et de renouvellement urbain sur le territoire de la MEL, la présente convention décline l'aide métropolitaine nécessaire à LMH afin de remplir ses obligations de service public.

Nos engagements en matière de politique patrimoniale sont ceux actés au sein d'une convention, adoptée en juin 2019 par la Métropole Européenne de Lille, définissant les engagements respectifs de la MEL et de LMH pour développer, renouveler et améliorer l'offre de logements sociaux de LMH tout en assurant les conditions de pérennité financière de l'organisme.

Ces engagements s'inscrivent dans le cadre d'un mandat de service d'intérêt économique général (SIEG) au sens de la décision de la commission du 20 décembre 2011 (2012/21/UE) reposant sur deux obligations de service public donnant lieu à compensation financière :

- Développer la production de logements, en recherchant une diversification des produits pour répondre aux besoins des habitants, un rééquilibrage territorial de l'offre et le maintien de l'accessibilité économique du parc
- Améliorer l'attractivité du parc existant et la qualité de service

Cette convention définit les modalités de pilotage et de suivi de ce mandat et détermine des indicateurs cibles et de suivi à renseigner annuellement. Les premiers conditionnent le niveau des compensations financières effectivement consenties par la MEL à LMH. Les seconds permettent, notamment, de vérifier les hypothèses retenues pour réaliser les projections financières à dix ans. La nature et l'objectif de chaque indicateur sont réexaminés à minima tous les trois ans, dans le cadre d'une clause de revoyure, et actualisés le cas échéant.

1/ Produire en moyenne au moins 300 logements par an (hors accession)

La production annuelle de PLUS, PLAI et PLS par LMH, premier programme de rénovation urbaine compris, s'établit en moyenne à 280 logements par an sur la période 2013-2017. Il est convenu de poursuivre un rythme légèrement supérieur pour les dix prochaines années.

Conformément au Plan Local de l'Habitat (PLH), la production annuelle visée s'élève à au moins 300 logements PLAI, PLUS et PLS en moyenne annuelle, dont, pour la période de la convention, une part importante consacrée à la reconstitution de l'offre locative sociale démolie dans le cadre du NPRU.

L'offre nouvelle de logements participe à la satisfaction des besoins qualitatifs définis dans le PLH et le NPRU et éclairés par les études conduites localement (étude sur l'accessibilité financière du parc social, analyse des besoins territoriaux menée par l'URH...):

- Maintien d'une offre locative à bas loyer, par la production d'un taux de PLAI minimum fixé par le PLH (30% dans le PLH 2012/2020)

- Attention portée aux typologies de logement (intensification de la production de petites et grandes typologies notamment), et à leur surface, tenant compte à la fois des demandes les plus difficiles à satisfaire, des revenus des demandeurs et des exigences de confort intérieur.
- Forte ambition environnementale, par la production de 70% logements en RT 2012-20% et 30% de logements passifs en 2020 et 2021 au sein des opérations réalisées en maîtrise d'ouvrage directe. Les objectifs seront actualisés selon la nouvelle réglementation thermique dans le cadre de la clause de revoyure.
- Attention portée à l'accessibilité des logements neufs aux personnes en situation de handicap, dans le respect des objectifs visés par le PLH.

LMH contribue à la politique de requalification de l'habitat ancien dégradé en lien avec les stratégies des communes. Avec un parc de logements diffus vacants important (environ 86 logements), LMH participe à la réhabilitation et remise en location de logements vacants avec un objectif de 20 logements diffus en vacance technique financés en moyenne par an à partir de 2020, 10 en 2019.

LMH s'engage à rechercher une optimisation des coûts et des financements et à expérimenter des montages financiers et opérationnels (BRS, Usufruit Locatif Social) et des procédés constructifs innovants. Le recours au Groupement d'Intérêt Économique (GIE la Méta) créé par LMH et Vilogia en juin 2018 y participe.

Indicateurs cible:

- Part de logements produits en passif (hors VEFA) : 22% en 2019 et 30% à partir de 2020
- Part de logements produits en RT2012-20% (hors VEFA) : 23% en 2019 et 70% à partir de 2020

**L'indicateur cible sera actualisé le cas échéant et précisé pour les années ultérieures en fonction de la nouvelle réglementation environnementale. En tout état de cause, la part de passif ne sera pas inférieure à 30% pour les logements hors VEFA à partir de 2020. Pour els autres logements, la réglementation en vigueur s'appliquera.*

Indicateurs de suivi:

- prix de revient moyen des logements produits
- surface moyenne des logements produits
- nombre de logements vacants techniques diffus financés pour être remis sur le marché
- parc total de logements (logements familiaux et structures)

2/ Diversifier l'offre de logements

LMH s'inscrit comme un partenaire actif des collectivités pour la cohésion des territoires, la mixité sociale et le droit au logement. Pour répondre aux besoins diversifiés de la métropole, accompagner les parcours résidentiels des ménages et garantir sa soutenabilité financière sur le long terme, LMH s'engage à diversifier son offre de logements en développant notamment:

- la production de logements PLS : au minimum 42 PLS financés sont visés en moyenne par an, soit 25% de la production PLUS – PLAI – PLS en droit commun.
- la production de logements en accession abordable ou libre, parmi lesquels le PSLA et le BRS : 10 logements financés sont visés en 2022, puis 20 logements en moyenne annuelle entre 2023 et 2028.
- l'offre à bas loyers à destination des étudiants, conformément aux orientations du PLH, en s'appuyant sur l'expérience acquise dans la dernière décennie.
- des réponses adaptées au vieillissement, dans le prolongement de l'expérience réussie des Octaves.
- des résidences sociales et pensions de familles, dans le cadre du plan d'action *Un logement d'abord*.

Indicateur cible:

- Nombre de PLS et de logements en accession abordable financés en moyenne annuellement :

- 42 sur la période 2019 –2021
- 52 en 2022
- 62 sur la période 2023 - 2028

3/ Poursuivre le rééquilibrage territorial du patrimoine

LMH a vocation à intervenir sur l'ensemble des communes de la Métropole Européenne de Lille. Le renforcement de sa stratégie foncière depuis plusieurs années lui a permis d'étendre son parc de logements à 59 communes, avec une présence dans 64 communes en y intégrant les réserves foncières.

En lien avec les objectifs de rééquilibrage territorial portés par la Convention Intercommunale d'Equilibre Territorial, LMH oriente sa production nouvelle en dehors des quartiers prioritaires de la politique de la ville, sauf cas exceptionnels justifiés par le contexte socio-urbain (quartiers d'habitat ancien, projet urbain d'envergure, reconstitution à la marge de l'offre locative sociale du NPRU sur site ou aux abords du quartier...).

LMH poursuit son développement patrimonial sur l'ensemble du territoire métropolitain, dans le respect des grands principes de développement urbain de la métropole. Il participe en particulier au développement de l'offre conformément à l'armature urbaine définie au Schéma de Cohérence Territorial (SCOT).

Il contribue à l'effort de rattrapage de l'offre en logement social des communes soumises à l'article 55 de la loi SRU ou peu dotées en logement social, par le biais de l'offre nouvelle et de la reconstitution de l'offre démolie dans le cadre du NPRU.

La localisation et la programmation des opérations nouvelles tiennent enfin compte de l'attractivité en matière de location et d'accession sociale des sous marchés locaux. La diversification territoriale de LMH est portée par sa stratégie foncière et l'acquisition de logements en vente en l'état futur d'achèvement.

Indicateur cible:

- Part de logements PLUS et PLAI financés hors QPV: 90 % à partir de 2020, hors grande opération d'aménagement. Cet indicateur présente une grande sensibilité au quartier d'intérêt national (QIN) de Roubaix

Indicateur de suivi:

- Part de la production tous produits en dehors des 3 villes concernées par le NPRU

4/ Optimiser la stratégie foncière et diversifier les activités

Depuis 2006, LMH acquiert des terrains en vue de constituer des réserves foncières, en étroite collaboration avec la MEL. LMH dispose au 31 novembre 2018 de près de 29,3 hectares de réserves foncières.

Etat des stocks:	
Zonage de terrains (PLU)	Superficie (m ²)
U	57 808
AUCm	101 788
AUDm	118 607
UG/UF	11 628

LMH s'engage à développer une stratégie foncière active au service de son développement et à participer au renouvellement de la ville sur elle-même soutenu par la métropole.

L'action foncière doit être renouvelée de manière à constituer de nouvelles réserves foncières. Pour autant, celle-ci ne peut s'inscrire de manière linéaire dans celle engagée au cours des dernières années et doit s'adapter à un contexte métropolitain de resserrement urbain et de densification de la construction, corrélé à une ressource foncière plus rare et plus chère. A ce titre, LMH doit également faire face, dans la recherche de foncier constructible, à la concurrence croissante d'autres acteurs de l'immobilier, et au caractère de plus en plus complexe du montage d'opérations devant tenir compte des règles fixées par le PLU.

Nonobstant le fait que LMH a acquis par le passé des réserves foncières qui seront mobilisables dans le cadre de son développement à venir, il s'agit désormais de passer d'une logique de prospection « pure » à une logique de « transformation du foncier », développant des compétences d'aménageur et d'ensemblier, un portage efficace de la gestion des projets et partenariats complexes, et la capacité à faire émerger de manière proactive des projets avec les partenaires locaux.

Parallèlement, la production en VEFA doit permettre d'assurer un volume de production conforme aux objectifs et s'ajuster en fonction du foncier mobilisable annuellement par LMH. Elle a représenté 28% en moyenne de la production des trois dernières années.

LMH s'engage à poursuivre sa stratégie d'optimisation de ses propriétés et d'agilité foncière (densification des emprises existantes, cessions...). LMH a ainsi étudié l'ensemble des réserves afin d'en définir le devenir: 2,6 ha sont fléchés en stratégie vente.

La MEL et LMH s'obligent à un dialogue régulier sur leurs stratégies foncières respectives et leurs possibles croisements: échanges fonciers, fléchage de sites dans les opérations d'aménagement ou projet d'initiative publique (projets EPF, foncier de la MEL...).

L'activité d'aménagement de LMH peut aussi constituer un appui à la diversification des revenus de l'organisme. L'exploitation des réserves foncières constituées depuis près de 10 ans et les acquisitions à venir doivent permettre à LMH de poursuivre son activité d'aménageur afin de proposer:

- Des terrains à bâtir
- Des terrains pour développer la production nouvelle
- Des bâtiments en VEFA à des partenaires publics ou privés

Indicateur cible:

- Nombre de m² de terrains acquis en moyenne annuellement :

- 15 000 m² en 2019
- 30 000 m² en 2020, 2021 et 2022
- 35 000 m² sur la période 2023 à 2028

Indicateurs de suivi:

- Part de logements achetés dans le cadre de Ventes en l'Etat Futur d'Achèvement
- Dépenses d'acquisition de foncier

B/ Améliorer l'attractivité du parc existant

Le parc de LMH compte, selon son plan stratégique de patrimoine d'octobre 2017, 10 201 logements classés en étiquettes énergétiques E, F, G, soit près de 30% du parc requérant une réhabilitation thermique au titre du Grenelle de l'environnement.

L'intervention de LMH dans l'entretien de son parc se matérialise par:

- Les réhabilitations (prévisionnel de 33 M€ par an)
- La maintenance globale (prévisionnel de 34 M€ par an) comprenant :
 - l'entretien courant et le gros entretien (maintenance d'exploitation – maintenance totale dans VISIAL)
 - le remplacement des composants ou TIPP (maintenance d'investissement).

1/ Engager la réhabilitation de 500 logements en moyenne par an (NPRU compris)

LMH est engagé dans une politique de réhabilitation dynamique et en hausse constante depuis cinq années, avec 407 logements réhabilités par an. L'objectif est porté à 500 logements réhabilités par an en moyenne, NPRU compris, sur la durée de la convention.

Les ambitions qualitatives des réhabilitations de LMH s'inscrivent dans le référentiel défini par la MEL dans le cadre de son accompagnement financier aux réhabilitations. Sont ainsi visés des projets globaux de qualité, alliant mise en sécurité des biens et des personnes, performance énergétique et confort des logements et des parties communes. L'adaptation des bâtiments et des logements aux usages, notamment au vieillissement et au handicap, est prise en compte dans chaque projet de réhabilitation.

L'innovation est encouragée, au service de la qualité architecturale des projets et de l'optimisation des coûts.

Enfin, les démarches engagées en matière de concertation et d'accompagnement des locataires en amont, pendant et en aval des travaux font l'objet d'une attention particulière. LMH s'attache à développer des démarches exemplaires d'association des locataires aux projets de réhabilitation et à réunir les conditions d'adhésion aux projets.

La MEL organise également l'orientation des crédits européens, via l'Investissement territorial intégré (ITI), inscrits dans l'axe 3 « l'efficacité énergétique dans le logement social et les bâtiments publics » du programme opérationnel régional FEDER-FSE 2014-2020, à destination des ménages résidant dans les quartiers en politique de la ville. Dans une optique de recherche d'optimisation des financements, LMH s'engage à solliciter ces crédits, ou toute source de financement complémentaire.

La programmation de LMH en réhabilitation est établie jusqu'en 2030 afin de traiter prioritairement les logements classés en étiquette énergétique D et E (selon les DPE effectués dans le cadre de la campagne de 2010-2012) sans exclure les problématiques techniques autres que celles liées à la performance thermique.

Le plan pluriannuel de réhabilitation NPRU et de droit commun pour la période 2019-2023 est présenté en annexe n°7 et fait l'objet d'une actualisation tous les trois ans.

<i>Indicateur cible qui, à partir de 2023, l'objectif pourra être réactualisé lors de la clause de revoyure.</i>	
- Gain énergétique moyen visé à l'échelle d'une classe énergétique (pour une réhabilitation énergétique hors chauffage électrique et opérations atypiques) :	
	• Pour la classe E : gain énergétique moyen de 64%
	• Pour la classe D : gain énergétique moyen de 50%
<i>Indicateurs de suivi:</i>	
- Nombre de logements classés en E, F, G (chauffage électrique inclu)	
- Prix de revient moyen des logements réhabilités	

2/ La qualité de service au sens patrimonial

Sur un plan davantage patrimonial, il s'agit pour LMH de créer les conditions d'une relation de confiance avec ses clients grâce à un contrat de service définissant une relation nouvelle de droits et de devoirs (du bailleur envers son client et du client envers son bailleur). Ce contrat de service prévoit:

- un engagement public et ferme de la part de LMH (obligation de résultats) susceptible d'être réinterrogé selon l'évolution de ses moyens,
- un contrat de service à l'interne, garantissant qu'à tous les niveaux de l'entreprise chacun comprenne l'impact de son image et de ses décisions sur la qualité de service.

Ces éléments satisfaits, LMH s'engage à couvrir les besoins fondamentaux de ses clients tels que la qualité et la sécurité de leurs logements. La mise en œuvre d'un plan d'action « management de la propreté », d'une veille sur la qualité des prestations des entreprises mandatées, l'optimisation des charges locatives, illustrent certains des principaux axes de travail et leviers d'amélioration en matière de qualité de service que la Convention d'utilité sociale déclinera stratégiquement et globalement lors de son adoption en juin 2019.

Parmi les actions déjà engagées, LMH prévoit de poursuivre la modernisation de la gestion technique du patrimoine, via le déploiement d'un logiciel de gestion technique patrimoniale en BIM permettant un accès à l'ensemble des données techniques du parc (composants, interventions...), et via la mise en œuvre en 2018 d'une gestion digitalisée de ses états des lieux. L'ensemble du patrimoine sera numérisé d'ici à 3-4 ans ce qui permettra à la gestion technique d'être plus fluide (amélioration des process internes), plus rapide (satisfaction client) et de générer des économies par une meilleure connaissance du parc et de ses caractéristiques.

Le budget consacré par LMH à l'amélioration de son patrimoine détermine la capacité de l'office à rendre un service de qualité à ses locataires. Il est en progression depuis 5 ans. En 2017, dernière année de référence pour la médiane nationale des OPH de plus de 20 000 logements, le montant des dépenses de maintenance d'exploitation (entretien courant et le gros entretien) s'élevait à 675 € par logement pour une médiane à 625 € par logement.

Le montant des travaux sur le patrimoine (maintenance d'investissement + réhabilitation) s'élevait à 761 € par logement pour une médiane à 851 € par logement, soit un montant de dépenses global de 1 436 € par logement pour une médiane nationale de 1 476 € par logement.

En lien avec les collectivités, LMH s'engage à poursuivre une politique active d'entretien – maintenance dans le cadre

- de l'entretien courant, lié au besoin courant et à l'intervention technique avant remise en location des logements
- du gros entretien et du remplacement de composants, dont les travaux sont programmés et les besoins hiérarchisés dans le cadre d'un travail collaboratif afin de répondre au mieux aux besoins prioritaires.

Indicateur cibles:

- Maintenance d'exploitation (maintenance totale dans visal) par logement : repris dans les indicateurs de performance

Indicateurs de suivi:

- Niveau de satisfaction sur la qualité de service de l'enquête de satisfaction URH (actualisation tous les deux ans)
- Un indicateur supplémentaire de suivi sera établi une fois la charte qualité de service adoptée fin 2019

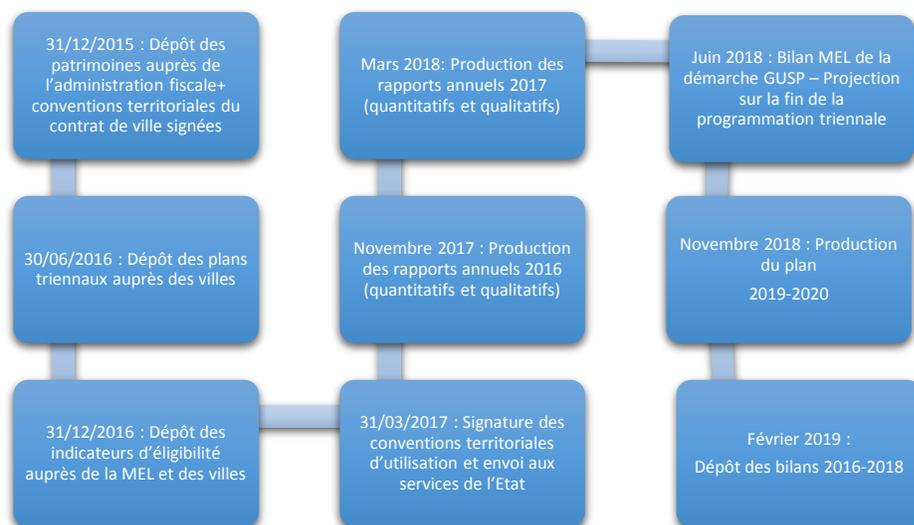
3/ La Politique de la ville: l'action au service de la GUSP, la production des plans triennaux

Conçue comme une démarche partenariale et territorialisée, la Gestion urbaine et sociale de proximité (GUSP) vise à améliorer les conditions de vie quotidienne des habitants et à assurer la pérennité des investissements par une gestion adaptée et coordonnée.

Dans le cadre des plans d'actions triennaux relatifs à l'utilisation de l'abattement de TFPB en QPV, LMH a piloté ou accompagné des actions visant à :

- mettre en place un pilotage fort et structuré de la démarche,
- renforcer la synergie entre les acteurs urbains pour assurer la gestion sociale et urbaine des quartiers,
- mettre en cohérence propriété, usage et gestion des espaces,
- définir une politique globale à décliner localement,
- assurer une implication et un accompagnement des habitants.

L'ensemble de ces démarches et méthodes ont permis la réalisation de programmations ambitieuses et équilibrées alliant des actions sur le bâti, accompagnement, animation et développement social en direction des habitants et présence renforcée des équipes. Cette méthodologie sera prolongée sur la durée de la présente convention.

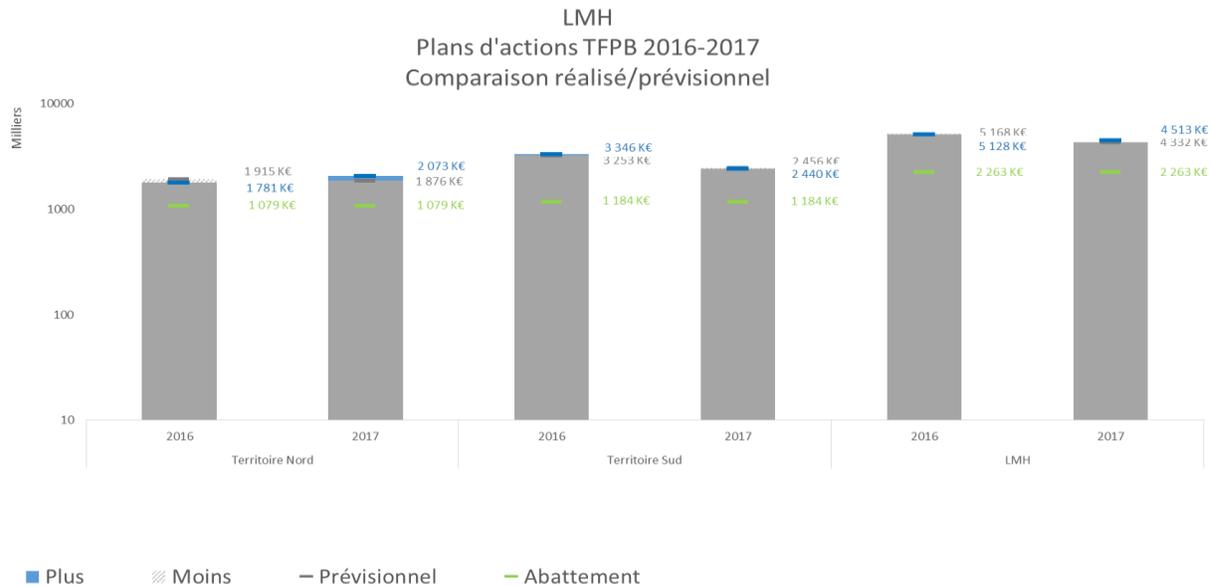


Au terme de 2 exercices budgétaires (2016-2017), les principaux enseignements financiers sont les suivants:

- Un investissement financier très significatif au titre de la GUSP – 9,6M€ de programmation pour 4,5M€ d'abattement de taxe foncière soit un taux de programmation de 213%.
- Des engagements programmatiques tenus – 9,6M€ de dépenses valorisées pour 9,5M€ de programmation initiale soit 101,5% de taux de réalisation.
- Des dépenses géographiquement équilibrées – l'ensemble des QPV affichent un solde créditeur après 2 années de programmation

S'agissant de la nature des dépenses valorisées, on observe:

- Une programmation équilibrée portant sur l'ensemble des champs éligibles à la valorisation (cadre national)
- 32% de la programmation portant sur les petits travaux d'amélioration de la qualité de service
- Une contrainte structurelle forte – les surcoûts de gestion liés notamment à la sinistralité
- Des efforts significatifs en matière de développement social, d'animation et de concertation – 11% de la programmation (1,08M€ soit l'équivalent de 24% du montant de l'abattement)



D'un point de vue plus qualitatif, cette première programmation aura été l'occasion:

- En interne, d'asseoir une méthodologie et des outils nous permettant la production et le suivi de nos plans ;
- En externe, d'initier des nouvelles méthodes de travail plus collaboratives principalement avec les villes autour des enjeux partagés de gestion urbaine et sociale de proximité.

Entamé au cœur de l'été, le travail d'écriture de la programmation 2019-2020 s'est attaché à intégrer différents enjeux:

- l'impact de la RLS qui modifie nécessairement la nature des dépenses valorisées dans nos plans. Si les nouvelles orientations budgétaires, tenant compte de l'article 126 de la loi de finances 2018, ont déjà été expliquées aux villes début 2018 (dans le cadre de la présentation des bilans 2017), elles ont été au cœur de nos réflexions pour cette nouvelle programmation et ont fait l'objet d'explications argumentées auprès de nos partenaires.
- nous nous sommes efforcés de trouver un point d'équilibre entre les volontés politiques portées par les villes qui nous enjoignent de mobiliser l'abattement sur les actions nouvelles menées notamment au titre de l'animation et du développement social et nos propres enjeux de gestion qui mobilisent une part très significative de l'abattement pour couvrir des surcoûts de gestion.

Enfin, plusieurs axes de travail seront à approfondir à partir de 2019:

- La programmation FIL : L'objectif sera dorénavant de privilégier le financement d'actions qui s'inscrivent dans une stratégie à moyen terme et non plus comme c'était le cas trop souvent des actions événementielles ponctuelles ;
- La programmation chantier-école: Ces chantiers représentent une dépense annuelle 200 K€. Depuis 2016, l'ensemble des chantiers sont réalisés sur du patrimoine en QPV et sont donc valorisés à ce titre dans les plans. La future programmation s'attachera à mieux articuler l'objet de ces chantiers aux enjeux portés au titre des projets de territoire.
- L'articulation de la programmation TFPB avec les autres leviers financiers de la politique de la ville (Contrat de ville fonctionnement, PIC –ex FPH, crédits région...) et/ou les politiques publiques de droit commun (parentalité, santé...). Pour mener à bien cet objectif, des temps de programmation partagés pourront être mis en place (en cours avec la ville de LILLE).

4/ Engager la transformation des quartiers en NPRU

Dans le cadre du NPNRU, les secteurs identifiés sur le territoire métropolitain sont:

- Les Quartiers d'Intérêt National (QIN) inscrits dans l'arrêté visé au II de l'article 9-1 de la loi n° 2003-710 du 1^{er} août 2003 :
 - Lille : secteur Sud (Concorde)
 - Tourcoing : La Bourgogne
 - Roubaix
 - Mons en Baroeul : Nouveau Mons – Bd Napoléon et Rhin et Danube
 - Loos : les Oliveaux
- Les Quartiers d'Intérêt Régional (QIR) non-inscrits à l'article 9-1 mais retenus par la Préfecture de Région au titre des priorités :
 - Lille : Bois Blancs
 - Watrelos : Les Villas
 - Wattignies : Blanc Riez
 - Hem : La Lionderie - 3 Baudets

LMH est partie prenante les trois projets suivants:

- Lille Secteur Sud (Concorde),
- Tourcoing La Bourgogne,
- Roubaix, Arc Nord Ouest Alma Epeule et Secteur Est de pérennisation

LMH est un partenaire actif de la requalification des quartiers NPRU. La présente convention doit permettre la réalisation des interventions prévues à la convention pluriannuelle de renouvellement urbain de la MEL dans le cadre du NPRU. Le programme prévisionnel d'intervention sur le patrimoine de LMH par ville est le suivant:

	Démolitions	Réhabilitations	Résidentialisations
Lille ¹	704	248	
Roubaix	530	684	722
Tourcoing ²	428	121	325
Total	1 662	1 053	1 047

LMH prévoit 1 662 logements pour reconstituer son offre de logement (1 pour 1).

C/ Améliorer la qualité de service

La qualité de service constitue un axe structurant du projet LMH 2020 avec pour objectif d'insuffler une culture client dans tous les métiers de l'organisme reposant d'une part, sur des méthodes de travail animées en internes sur cette notion de qualité de service et d'autre part, sur des solutions mises à disposition des locataires.

Depuis 2004, LMH dispose, au-delà de celle triennale, de plusieurs enquêtes de recueil et d'analyse sur le niveau de satisfaction de ses locataires:

- Les enquêtes intermédiaires portant sur les mêmes thèmes que l'enquête triennale,
- Des enquêtes mensuelles téléphoniques réalisées auprès des locataires entrants et des sortants,
- Des enquêtes après construction et réhabilitation, complétées par des « revues de projet » sur le terrain afin de lister les points forts et les points faibles relevés à considérer pour les futures opérations,
- De nouvelles enquêtes par SMS, lancées en octobre 2018, suite à intervention chez le locataire (hors interventions sous contrat) visent à pouvoir développer des plans d'actions adaptés aux attentes en temps réel et à apporter une réponse immédiate aux éventuels dysfonctionnements, LMH développe son écoute client et cherche à recueillir, en permanence, l'avis de ses locataires,
- Afin de proposer des logements propres et en bon état de fonctionnement à ses nouveaux locataires, LMH a mis en place un « Standard à la relocation » prévoyant le nettoyage du logement, le remplacement de l'abattant WE, la pose de douilles et la réfection des prises électriques à chaque départ de locataire. Le service qualité effectue des contrôles aléatoires afin d'évaluer le respect et l'efficacité du standard à la relocation.

Dans le cadre de notre projet d'entreprise, la volonté d'insuffler une « culture client » repose sur les engagements suivants:

L'écriture d'un contrat de service

Inscrit en objectif structurant du projet LMH2020, un « contrat de service » sera rédigé portant sur des engagements réciproques de la part du bailleur, des locataires et des prestataires. En 2020, ce contrat de service sera déployé pour être appliqué par l'ensemble des acteurs.

Les engagements seront traduits en termes d'objectifs mesurables afin de pouvoir s'assurer du respect de ces engagements auprès de nos locataires.

¹ Volumes validés par les CNE de l'ANRU de novembre et décembre 2018

² Volumes validés par les CNE de l'ANRU de novembre et décembre 2018

Le traitement de la demande

En 2015, LMH a installé une plateforme téléphonique, un centre de relation client (CRC), ayant permis de gagner en moyenne 20 points de joignabilité (son taux annuel tourne entre 78 et 90%).

En juin 2019, LMH renforce la place de son Centre d'appel téléphonique avec un seul numéro de téléphone valable pour l'ensemble des locataires pour garantir une meilleure joignabilité de 8 à 18 h, un enregistrement centralisé de toutes les demandes pour des réponses immédiates de premier niveau et pour les instruire vers le bon interlocuteur.

Le traitement par l'interlocuteur donnera lieu à une information prise en compte et une information aux locataires sous 48 h et il sera régulièrement informé de l'évolution de sa demande. La qualité du service apportée au locataire se mesurera par la pertinence et la qualité de la réponse apportée et le respect des délais annoncés.

Afin d'améliorer la réponse apportée au client, s'assurer du suivi et de la réactivité des collaborateurs, LMH modifie le processus de traitement de la demande et l'outil de garantie de la traçabilité de la demande.

Un accueil personnalisé en agence

LMH spécialise ses agences de proximité et ses collaborateurs dans la relation aux locataires présents afin de pouvoir apporter un service plus qualitatif. Les locataires bénéficieront d'un service personnalisé puisqu'en fonction de la nature de la demande formulée, ils bénéficieront d'un rendez-vous personnalisé à un horaire convenu, afin d'exposer sa demande, soit à domicile, soit à l'agence. La prise en compte initiale de sa demande permettra au collaborateur de LMH de préparer et pouvoir apporter des réponses précises.

Ceci est mis en place à compter du 1^{er} juin 2019 par une transition en termes de réduction des horaires d'ouverture des agences et antennes à 3 demi-journées par semaine pendant trois mois puis une fermeture définitive au public. Un premier lot de 4 agences et d'une antenne sera concerné au 1^{er} juin puis un second lot au 1^{er} septembre.

Une digitalisation des services aux locataires

A la faveur de la mise en ligne d'un nouveau site internet en juin 2019, LMH met à disposition des locataires cet automne un extranet client totalement repensé, accessible depuis le site internet, plus simple et plus complet facilitant notamment la consultation de son compte en ligne et un accès à l'ensemble des pièces numérisées constituant son dossier locataire, ses réclamations, le paiement en ligne, le transfert et dépôt des pièces justificatives...

Afin de faciliter cette numérisation des documents, LMH s'est doté d'un état des lieux numérisé et proposera prochainement la signature des baux sur tablette.

Dès 2020, une application proposera aux locataires une accessibilité permanente à nos différents services déjà disponibles dans l'extranet locataires, mais permettra également de communiquer de manière plus efficace vis-à-vis de nos clients pour informer d'une panne temporaire de service, de la visite technique annuelle ou encore tout simplement de rappel de rendez-vous.

2021, lancement d'un projet de certification « Quali'HLM »

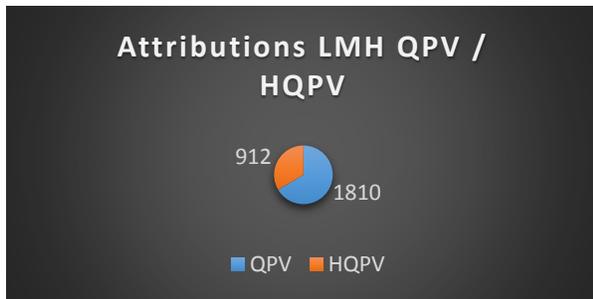
Cette démarche engagera LMH sur un planning de démarche qualité, à minima, pour les 3 années qui suivent. La certification « Quali'HLM » présente l'avantage de prolonger les actions menées pour améliorer la qualité de service, de sensibiliser l'ensemble des directions et répondre à des normes partagées par l'ensemble des bailleurs sociaux.

Évalué par un auditeur externe selon de normes définies, cette certification apportera à LMH l'image d'un bailleur officiellement reconnu par la profession comme un acteur de référence proposant des services de qualité à ses clients. L'audit HQS déterminera les points à améliorer pour répondre à ces normes et permettra de définir des « objectifs qualité » à atteindre précis et chiffrés. Cette démarche de qualité nous permettra d'asseoir une réelle démarche d'amélioration continue.

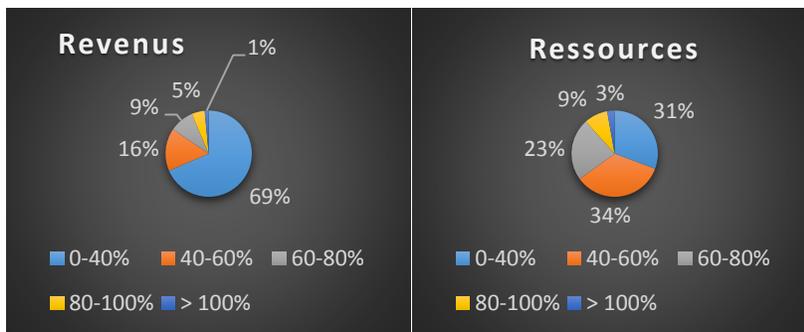
D/ Les stratégies de peuplement: assurer une gestion équilibrée des attributions conformément aux objectifs de la CIET tout en considérant les spécificités de notre organisme



2018 est marquée par une baisse sensible du nombre des attributions de 6,6%: ce recul quantitatif de 191 attributions témoigne d'une amplification puisqu'il s'établissait à 75 attributions entre 2016 et 2017. Cette baisse des attributions est un phénomène constaté sur le plan national.



66,5% des attributions ont été réalisées en QPV, soit une hausse de 2 points justifiée notamment par les dynamiques de peuplement spécifiquement déployées sur certains patrimoines en QPV marqués par de forts taux de vacance, à l'instar des agences Lille Porte des Postes ou Roubaix Est. Cette hausse des attributions en QPV est d'autant à souligner que la majorité des livraisons neuves intervient en hors QPV.



Ce bilan des dynamiques de peuplement, sous l'angle des revenus, laisse paraître un infléchissement de l'occupation sociale induite par les attributions en 2018:

- Ainsi, le graphique de gauche montre que les deux quartiles inférieurs représentent 86% des attributions contre près de 87% l'an dernier. Derrière cette stagnation se retrouve une évolution très prononcée au sein des quartiles.
 - ✓ Le 1^{er} quartile de ressources recule de 6 points
 - ✓ Le deuxième augmente de 4 points
 - ✓ Le troisième de 1 point
 - ✓ Le quatrième augmente de 1 point

L'analyse, sous l'angle des ressources cette fois (graphique de droite), témoigne de statistiques très différentes puisque:

- Les deux premiers quartiles pèsent pour 65% des attributions, soit un écart de 21 points par rapport à l'autre approche statistique :
 - ✓ le premier quartile représente 31% de celles-ci, soit 38 points d'écart en moins
 - ✓ le deuxième pèse 34%, soit 18 points d'écart en plus.
 - Plus encore, le rapport entre les deux quartiles est totalement inversé puisque les attributions au bénéfice du deuxième quartile sont plus nombreuses qu'au 1^{er} quartile en lecture ressources.

Cette double approche témoigne de l'évolution des lectures offertes par le cadre législatif et de changement de référencement en matière de qualification des moyens financiers d'un foyer: les ressources structurant une approche globale des ressources d'un foyer en ne se limitant plus au seul revenu, il apparaît clairement que LMH attribuerait beaucoup moins de logements « aux personnes les plus modestes ».

Cela pose naturellement question de ce qui caractérise une modestie des ressources mais ces chiffres démontrent que LMH attribue une majorité de logements à des personnes bénéficiaires de transferts sociaux dont le poids s'avère important par rapport à leur revenu.

De ce fait, les bénéficiaires du 1^{er} quartile sont majoritairement des personnes aux revenus modestes mais, pour des raisons de seuils, n'accédant pas aux mêmes aides sociales ou à des montants moindres.

Il convient de constater, eu égard à l'objectif de la loi Egalité et Citoyenneté visant à ce que chaque bailleur attribue au moins 25% des logements à des bénéficiaires du 1^{er} quartile, que LMH se situe à 31%.

D'un point de vue des objectifs métropolitains de la CIET recherchant l'équilibre de 25% des attributions par quartile, il convient donc de déduire pour LMH:

- Un excédent de 6 points pour le premier quartile
- Un excédent de 9 points pour le deuxième
- Un déficit de 2 points pour le troisième
- Un déficit de 13 points pour le quatrième

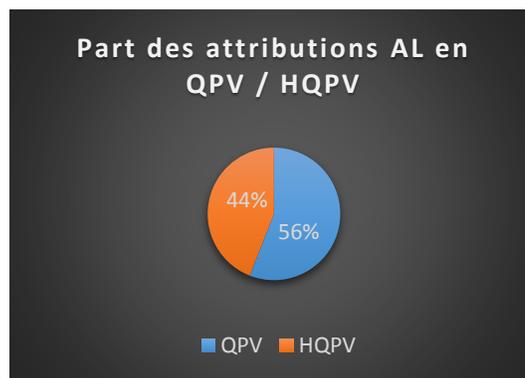
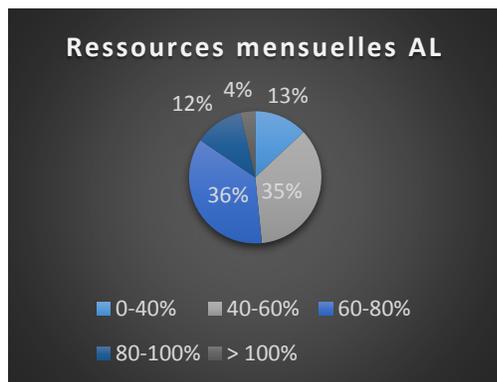
Dernière statistique, 20 626 locataires bénéficient de l'APL au 31 décembre 2018, soit 63,3%. Dans le cadre des attributions 2018, 1 511 des 2 722 ont concerné des bénéficiaires de l'APL, soit 55,5% des attributions. Cette évolution est recherchée dans le cadre d'une diminution relative de notre dépendance à un environnement extérieur impactant notre modèle économique (à l'exemple de la Réduction de Loyer de Solidarité ou encore la réforme programmée des règles de calcul des APL).

Le partenariat avec Action Logement

2018 se caractérise par un bilan très largement positif avec un total de 439 attributions, soit 16,12% de nos attributions totales contre 9,7% en 2017. Ce résultat est le fruit d'une dynamique enclenchée en 2016 à des fins de diversification de l'occupation sociale avec 190 attributions en 2016, 283 en 2017 et désormais 439 en 2018.

Si les droits de suite sont sensiblement comparables entre 2017 et 2018 (115 et 118) et très largement dépendants du nombre de logements réservataires libérés dans l'année, la progression des attributions repose intégralement sur la forte montée en puissance des attributions sur les droits uniques passant de 168 à 321 (+91%).

Il est précisé ici que cette dynamique s'inscrit également dans les dispositions de la loi ELAN structurant une disparition des contingents en stock au bénéfice d'une gestion en flux dont nous mesurons ici les impacts positifs.



Au-delà du nombre d'attributions au global, un meilleur suivi du public 1% en termes de ressources et de répartition en QPV et Hors QPV permet de constater que:

- 13% des attributions appartiennent au 1^{er} quartile de ressources au sens de la CIET, comparé à 31% pour le total des attributions de LMH. La majorité des attributions appartient aux 2^{ème} et 3^{ème} quartiles conformément à la qualité « salariés » des attributaires.
- 56% des attributions du 1% se situent en QPV contre 44% en hors QPV (contre au global 68% en QPV et 32% en hors QPV). Cela permet d'identifier les attributaires du 1% en levier très intéressant de mixité sociale à l'instar des objectifs réglementaires recherchés.

Bilan LMH 2018 Actifs / Inactifs			Nb	%
Actifs	Ayant un emploi	CDI	909	33,4%
		CDD	688	25,3%
	Actifs sans emploi		269	10%
Inactifs (retraités + étudiants+ RSA+ autres prestations)			739	27%
Non renseignés			117	4,3%
Total			2722	100%

La part des actifs exerçant un emploi dans le total des attributions représente 58,7%, soit une hausse de 2 points par rapport à l'an dernier, après une hausse de 6 points entre 2016 et 2017.

La proximité du logement

Les attributions restent marquées par une forte proportion de relogements réalisés à l'intérieur du périmètre communal d'origine avec 87%, soit un point en dessous de 2017.

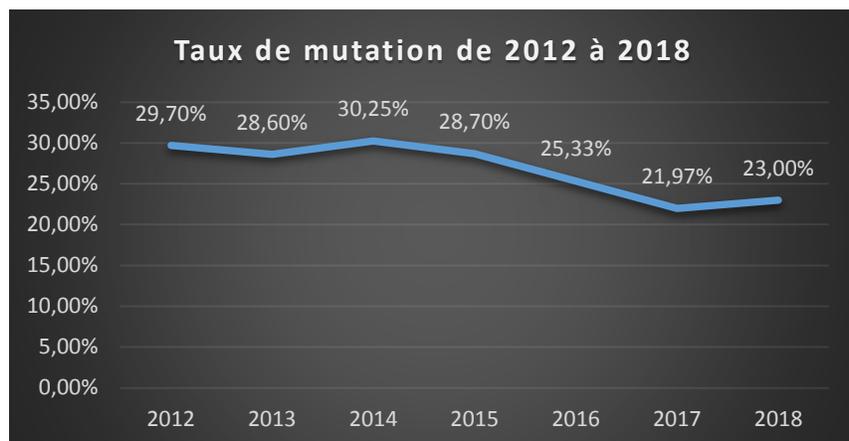
Parmi les principales communes, 3 situations se dégagent:

- Lille et Roubaix baissent de 3 points par rapport à 2017 avec chacune 88% des attributions réalisées;
- Tourcoing reste stable avec 90% des attributions en proximité,
- Villeneuve d'Ascq augmente à 85% des attributions.

Si l'an dernier les petites communes avaient positivement contribué à la diversification géographique des attributions, la situation apparaît plus contrastée en 2018, et ce même dans les communes ayant connu des mises en services de résidences neuves à l'image de Templemars (93%) ou encore de Lys-lez-Lannoy qui stabilise son taux à 80%.

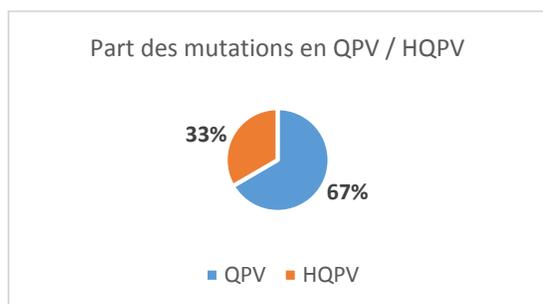
La mutation

Au 31 décembre 2018, 5951 demandes de mutations étaient actives parmi les locataires de l'office selon la répartition reprise ci-dessous, soit un taux global de l'ordre de 18%.



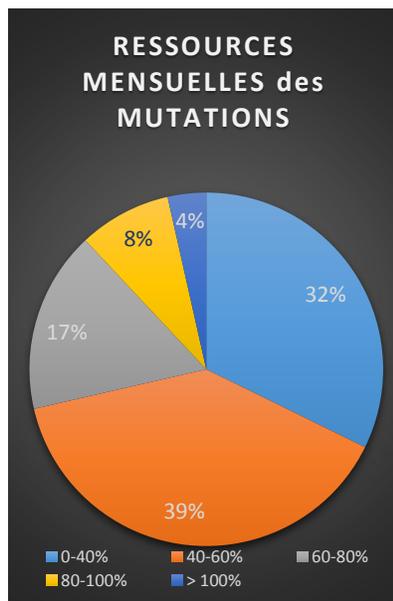
L'année 2018 marque une rupture légère par rapport aux 3 années précédentes caractérisées par une baisse sensible du taux de mutation. Entre 2014 et 2017, ce taux a chuté de plus de 8 points pour s'établir l'an dernier à un peu moins de 22%.

En 2018, ce taux se fixe à 23% conformément aux objectifs fixés en matière de politiques locatives, principalement d'augmenter le nombre de mutations satisfaites pour d'une part, favoriser le parcours résidentiel des mutations bloquées et complexes et d'autre part, augmenter mécaniquement le taux de rotation.



Un premier niveau de lecture permet de constater que les taux de mutation sont très hétérogènes d'une agence à l'autre, de 19% à 34% correspondant à des usages différenciés de la mutation selon les particularités des territoires. Ainsi une agence comme Grand Sud profite de « l'effet ANRU » ayant redonné de l'attractivité au quartier parmi les locataires de notre patrimoine: la mutation joue alors pleinement un levier de possible mixité sociale.

A l'inverse, la très grande majorité des demandeurs de mutation à Roubaix au profil très social invite à minorer la mutation afin de favoriser l'accès au logement social à des personnes extérieures et à des roubaisiens appartenant aux quartiles de ressources supérieurs.



Sous l'angle économique, les mutations concernent encore très fortement les ménages les plus modestes puisque 86% (88% en 2017) ont des revenus N-2 inférieurs à 60% de plafonds PLUS. Néanmoins, à l'intérieur de ces deux quartiles, la part des 0-40% passe de 74% en 2017 à 68% en 2018, là où les 40-60% progresse de 14% à 18%.

Cela répond d'une volonté de rééquilibrer les publics bénéficiaires.

L'analyse des ressources mensuelles appelle le même constat que celui sur les attributions globales avec toutefois une surreprésentation des mutations du quartile 40-60% (39%, contre 34% sur le total des attributions). Pour le quartile 0-40%, la tendance est la même en termes de mutations et d'attributions globales (32%, contre 31% sur le total des attributions). Il en résulte donc que les mutations concernent donc davantage les ménages les plus modestes, le levier de l'amélioration des données économiques demeurant donc dans un premier temps les attributions aux primo-entrants.

Engagements du bailleur en matière de mixité sociale

- La poursuite du rééquilibrage de l'occupation sociale de notre patrimoine tout en étant acteur des impératifs réglementaires et partenariaux :
 - le respect de la CIET dans la logique des quartiles de ressources et de la LEC sur le quartile le plus fragile : **Baisse de 65% à 59% de la part des bénéficiaires appartenant aux deux quartiles inférieurs** avec un meilleur rééquilibrage de chaque quartile :
 - 1^{er} quartile passe de 31% à 29% (nous serions à 4 points de l'objectif de la CIET)
 - 2^{ème} quartile passe de 34% à 30% (nous serions à 5 points de la CIET)
 - Parallèlement à cela, la recherche d'un meilleur respect de nos obligations à la fois réglementaires et de la CIET oblige à **une meilleure représentation du quartile le plus modeste en hors QPV** :
 - avec un objectif cible de 26%, soit +3 points, des attributions à ce quartile.
 - La mobilisation des contingents permet de poursuivre notre développement patrimonial tout en participant à la diversité des profils socio-économiques (à l'image du partenariat avec Action Logement).

- Une mise en perspective de nos enjeux stratégiques selon les nouveaux attendus de la loi Elan confiant aux CALEOL le soin, dès 2019, d'analyser les situations d'occupation dites « anormales » :
 - La stratégie habitat séniors doit répondre à l'enjeu du vieillissement,
 - Le logement des jeunes se place aussi dans une démarche proactive avec un travail sur les ambitions partagées de nos partenaires (là encore Action Logement se mobilise à nos côtés par exemple),
 - Le levier des mutations pour :
 - Lutter contre les situations d'impayés et actionner des mutations dites économiques,
 - Lutter contre la sous-occupation des logements,
 - Libérer des logements cessibles en priorisant ceux occupés par des clients en demande de mutation,
 - Poursuivre la mobilité des locataires qui ont les ressources suffisantes (potentiellement celles supérieures à 80% des plafonds PLUS),
 - Intégrer la montée en puissance des besoins en relogements liés aux NPNRU des communes de Lille, Roubaix et Tourcoing.

E/ Mettre en œuvre une politique de vente active, respectant le cadre de la MEL et favorisant les parcours résidentiels des locataires

Les ventes constituent un levier de financement pour augmenter les fonds propres de l'organisme tout en favorisant les parcours résidentiels des locataires du parc social.

Depuis 2014, LMH a progressivement augmenté le rythme annuel des ventes et avait délibéré, en octobre 2017, sur un nouveau plan de vente afin de se doter d'un potentiel de vente de 1 534 logements (soit 4,7% du patrimoine).

Le montant des produits de cession visé annuellement sur la période 2019-2026 s'élève à 9 M€, avec un échelonnement différencié par année. Le plan de vente à 6 ans soumis par LMH à l'Etat en 2019 dans le cadre de l'élaboration de sa Convention d'Utilité Sociale est concerté avec les collectivités. Il détaille le plan prévisionnel de mise en vente. Les objectifs financiers ont été bâtis sur le plan de vente soumis à l'Etat.

Les ventes proposées par LMH doivent respecter le cadre identifié par la MEL et les villes. Sont en particulier exclus des ventes, sauf cas exceptionnels, les typologies en tension (T1, T6 et plus), les logements financés en PLAI ainsi que les logements situés dans les communes SRU, sauf avis favorable du Maire concerné. Une vigilance doit également être portée à l'état technique des logements proposés à la vente. Enfin, dans un souci d'accompagnement des parcours résidentiels, la vente aux occupants est prioritairement recherchée.

Potentiel total inscrit au plan de vente CUS 2019 – 2025: 2 494 logements (soit 7,6% du patrimoine total)

Ce potentiel total se décompose d'un potentiel réel de 1 085 logements (774 logements individuels + 311 logements collectifs) soit 3,3% du patrimoine total et des demandes déposées en cours d'instruction auprès des municipalités représentant un potentiel virtuel de 1 409 logements (512 logements individuels + 897 logements collectifs), soit 4,3% du patrimoine total.

Sur une base patrimoniale de 32 600 logements au 31 décembre 2018, le potentiel total s'élèverait donc à 7,6%.

Ce plan de vente (annexé) est animé d'une recherche de diversification géographique de l'implantation de nos biens en vente et d'un rééquilibrage entre maisons individuelles et biens en collectif:

- ces activités de vente concerneraient à terme 11 communes au lieu de 6 actuellement.
- notre intention est de réduire le poids historique des communes de Lille et de Villeneuve d'Ascq et de développer cette activité au sein de communes (Roubaix et surtout Tourcoing) dans lesquelles la vente offre un nouveau levier de mixité sociale et de parcours résidentiel dans le cadre d'importants projets de renouvellement urbain.

- nous souhaitons ouvrir l'accès à la propriété à des territoires jusqu'alors exclus tels la Vallée de la Lys (Armentières et Wervicq), à la consolider dans les Weppes (Seclin et Houplin-Ancoisne) et à l'initier à Lys-Lez Lannoy et Watrelos
- enfin, il nous apparaît très important de rééquilibrer le poids entre maisons individuelles et appartement collectifs puisque la part des maisons individuelles est de 71% dans le potentiel réel et tomberait à 52% si le plan de vente était validé.

<i>Indicateurs de suivi:</i>
- Produits de cessions : 9M€ annuel à minima
- Nombre de logements vendus : soit 80 à 90 ventes
- Part de logements vendus à des occupants du parc social : à minima 50%

Le détail du plan de vente est annexé.

F/ La concertation locative

Les instances réglementaires

Conformément à la loi 2000-1208 « SRU », de Solidarité et de Renouvellement Urbain, du 13 décembre 2000, celle-ci est régie par l'adoption d'un Plan de Concertation Locative veillant à ce que la qualité de l'habitat, la qualité de vie ainsi que les relations contractuelles entre l'organisme Hlm et les représentants des locataires passent par la participation active des habitants et de leurs associations en créant les conditions d'un débat constructif sur des enjeux collectifs importants.

Le Plan de concertation locative est une instance à part entière de la gouvernance de l'entreprise intervenant notamment dans le champ de la gouvernance stratégique.

La Direction générale reconnaît la nécessité de bâtir, avec les partenaires associatifs, un lieu de concertation s'inscrivant dans l'environnement plus global de l'organisme Hlm, qu'il s'agit du Conseil d'Administration et des temps et lieux de travail organisés pour favoriser les échanges.

Ces dernières années, cette concertation a franchi une nouvelle étape à la faveur de notre Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) et s'est concrétisée par la création de lieux de travail communs aux services de LMH et aux associations de locataires favorisant une « co-production de qualité de service »: des actions concrètes de coproduction illustrent l'émergence d'une nouvelle gouvernance favorisant la participation des habitants aux projets de l'organisme.

Sur la forme, la concertation valide le principe de codécision car aucun projet durable ne peut se faire sans un partenariat en amont entre l'organisme, les locataires et leurs associations. Cette logique engendre donc une coresponsabilité des acteurs et la pratique du respect mutuel.

Notre « nouvelle gouvernance » recherche l'optimisation des fonctionnements internes pour parvenir à impliquer davantage les locataires en amont des décisions de nos instances:

- ainsi, les Conseils de Concertation Locative sont systématiquement tenus en amont du Conseil d'Administration
- les ordres du jour du Conseil de Concertation Locative comportent systématiquement l'examen de sujets stratégiques examinés par le Conseil d'administration afin de considérer davantage la réalité de la vie de l'entreprise et des enjeux de l'instance de gouvernance.

Tel est le sens du travail qui mobilise l'organisme Hlm et les associations de locataires pour partager une démarche plus partenariale forcément plus constructive pour la défense partagée des intérêts des locataires.

Par ailleurs, le Plan de Concertation Locative prévoit l'existence d'Instances de Concertation Locative Locales, mises en place en novembre 2008, développant la concertation au niveau de chaque agence et antenne. Cette instance a compétence à questionner les services de l'Office sur des points relevant du patrimoine géographique de l'agence.

Sa responsabilité porte, d'une manière générale, sur la recherche des conditions permettant au maximum de locataires, à travers l'utilisation de leurs logements, et plus globalement de leur habitat, de parvenir à la meilleure qualité de vie possible. Elle peut élaborer collectivement des propositions, des solutions ou demander des compléments d'information sur des thèmes qui relèvent du territoire de l'agence référente et dans le cadre strict de la concertation locative. Elle n'a pas pour vocation à se substituer au Conseil de Concertation Locative de LMH qui conserve toutes ses compétences.

Les moyens alloués à la concertation locative

LMH met à disposition des associations membres du CCL des locaux, des moyens matériels et apporte des soutiens financiers aux projets portés par les associations.

Les locaux

- Un ou plusieurs locaux par Association de locataires, membre du CCL, sont mis à disposition des associations en faisant la demande dans la limite du budget annuel de 2500€ intitulé « Charges d'exploitation local ». Il s'agit essentiellement des LCR qui sont disponibles au moment de la demande.
- Les associations membres du CCL y sont logées gratuitement, dans le cadre du plan de financement annuel du PCL, conformément à la délibération de LMH fixant les montants des loyers des locaux et appartements associatifs.
- Les associations membres du CCL sont exonérées des charges locatives hors fluides, les réparations locatives étant à la charge de LMH.

Moyens matériels et financiers

LMH dote les associations membres du CCL de moyens matériels et financiers à la condition que chaque association soit présente à au moins deux réunions annuelles organisées par le CCL. Une avance équivalant à 50% du budget annuel dévolu à chaque association est versé en mars afin d'aider financièrement les membres du CCL à structurer leurs activités.

Il est également précisé que les associations membres du CCL et LMH s'accordent pour que les lignes budgétaires soient fongibles à l'année civile, étant entendu que toute facture doit continuer de se référer à une nature de dépenses à des fins de transparence et de vérification de leur bien-fondé par le contrôle de la gestion financière de LMH.

Le budget annuel du Plan de Concertation Locative s'établit à 90 365,71 euros, considérant le chiffre de 32 623 logements au 31 décembre 2018 et la somme de 2,77 € par logement locatif géré par LMH.

Considérant des indemnités de présence, le budget à répartir entre les trois associations est de 78 114€. Conformément à la loi Egalité et Citoyenneté, ce budget est affecté proportionnellement aux résultats obtenus par chaque liste lors des élections du 7 décembre 2018 selon les éléments suivants :

- CLCV : 42% des voix, soit un budget de 32 808€
- AFOC-GL : 31% des voix, soit un budget de 24 215€
- CNL : 28% des voix, soit un budget de 21 871€

Principaux chiffres 2018 du bilan d'activités du Conseil de Concertation locative:

- Tenue de 4 séances de l'instance
- 15 sujets inscrits à l'ordre du jour
- 17 réunions de travail consacrées à 6 axes thématiques:
 - Concertation sur le projet d'entreprise LMH2020
 - Elections des Représentants de locataires:
 - Négociation relative à l'accord collectif « Grille de vétusté – Barème des réparations locatives
 - Présentation de l'outil « ELLIPSO » de dématérialisation de l'Etat des Lieux:
 - Groupe « Antennes de téléphonie mobile »
 - Qualité de service – Contrats et service

Le Comité des usagers

Cette instance, composée de locataires volontaires, a été créée à LMH fin 2016 pour disposer d'un mode de concertation locative supplémentaire au travail mis en œuvre avec les représentants associatifs. Parmi les derniers sujets de travail en ateliers thématiques, nous citerons : le management de la propreté, la qualification des attendus de l'agence d'une agence, le projet de renouvellement de la Charte de Qualité de service, la création du futur site internet et la création du futur Extranet Locataires dans le cadre de la digitalisation des services.

La place de l'Habitant: l'exemple du pilotage social lors des réhabilitations

Cette mission a pour objectif d'assurer une relation de service entre les clients locataires et les différents acteurs de l'acte de construire (maîtrise d'ouvrage, maître d'œuvre, entreprises etc...) et englobe tous les corps d'état quel que soit la dévolution des marchés de travaux (entreprise générale, corps d'état séparés, conception réalisation)

Aussi, en tant qu'acteur de proximité rassurant et servant de relais à LMH, il est l'interlocuteur privilégié des clients locataires, le pilote social devra:

- Etablir la liste des locataires (coordonnées, listes téléphoniques, etc...),
- Suivre et mettre à jour le diagnostic social suivant le modèle ci-joint,
- Expliquer et informer le déroulement de l'opération,
- Procéder aux états des lieux avant et après travaux,
- Tenir compte des besoins spécifiques exprimés par les clients locataires et être force de proposition (personnes âgées, personnes à mobilité réduite, disponibilités à l'emploi, gestion liée au milieu spécifique),
- Organiser en lien avec LMH la communication envers les clients locataires, associations de locataires et habitants relais sur l'avancement du chantier (livret, affiches, réunions),
- Etre une interface entre les clients locataires et les acteurs de l'acte de construire,
- Organiser et gérer les rendez-vous entre le client locataire et les entreprises.

Pour assurer la satisfaction des clients locataires, le pilote social assure une action de proximité afin de régler les différentes contraintes quotidiennes liées à la réhabilitation. Pendant la phase étude, le pilote social rencontre la totalité des locataires afin d'établir le diagnostic social selon le modèle de Diagnostic social, proposé par le pilote et validé par LMH. L'objectif de ces visites est d'étudier la résidence par le prisme de l'usage. Cette appropriation permettra au pilote social d'être force de propositions.

Pendant la phase de préparation de chantier, le pilote social participe conjointement avec LMH à une présentation de l'opération aux clients locataires de l'ensemble des acteurs, de la nature des travaux réalisés ainsi que le planning prévisionnel.

Le pilote participe, le cas échéant, à des micro-ateliers permettant d'ajuster le projet aux demandes des clients locataires. Ces ateliers seront organisés à l'initiative de LMH. En phase chantier, le pilote social sera disponible pour répondre aux interrogations des clients locataires.

Il tient un registre des doléances et fera part des éventuels blocages, sera force de propositions pour trouver une solution avec le maître d'œuvre. Il assure la médiation entre les entreprises et les clients locataires en cas de dysfonctionnement constaté et lié aux interventions. Il recueille les informations relevant de la responsabilité de LMH pour les lui transmettre.

A l'issue du chantier, le pilotage social enquête pour recueillir auprès des locataires leurs appréciations globales sur le programme de la réhabilitation, la manière dont se sont déroulés la réhabilitation, la qualité des travaux exécutés, le respect des délais des travaux et les relations avec les ouvriers intervenant dans leur logement.

Le taux minimal de réponse doit être de 70% et le pilote social élabore un rapport de synthèse qu'il transmet dans un délai maximum de 3 mois après la livraison du dernier logement.

PARTIE 3 : LES CAHIERS DE LA GESTION SOCIALE

A/ Les engagements du bailleur en termes de politiques publiques

1/ Le Plan Partenarial de gestion et de l'information du demandeur: la contribution de LMH au réseau d'accueil labellisé

Les statistiques de la demande de logement sur la MEL en 2018 témoignent d'une implication de LMH sensiblement au-dessus de la moyenne des bailleurs métropolitains. Globalement, il est constaté que le demandeur identifie sa commune, en l'occurrence la mairie, comme lieu principal d'accueil physique, d'accompagnement et de renseignement puisque 39,5% des administrés ont pour premier réflexe de contacter les services municipaux: ces éléments répondent au sens de la loi ALUR d'une plus grande proximité des collectivités notamment en devenant guichet d'enregistrement.

Au-delà de cette première étape du parcours du demandeur, celui-ci se réoriente vers les bailleurs lors de l'enregistrement de la demande, en conséquence notamment d'un faible nombre de communes disposant d'un guichet d'enregistrement.

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">- LMH a accueilli 2 133 demandeurs et entretenu 198 personnes mais a enregistré 5 668 dossiers et en a renouvelé 4 569- Partenord a accueilli 2663 demandeurs, en a entretenu 109 et a enregistré 1456 pour 0 renouvellement.- Logis Métropole a accueilli 1 608 demandeurs, en a entretenu 179 et n'a enregistré que 1163 dossiers et en a renouvelé que 168 |
|---|

Nous identifions la spécificité de LMH en matière d'accueil des demandeurs.

Avant la loi ALUR et la mise en place des lieux d'accueil labellisés, il y avait une grosse inadéquation à LMH entre la prise en charge du travail d'accueil et d'enregistrement et la part ensuite consacrée à l'attribution : c'est ainsi que LMH assumait une volumétrie de travail en matière d'accueil et d'enregistrement du double des foyers bénéficiaires d'une attribution.

Ces statistiques précédentes illustrent une meilleure répartition des charges de travail même si notre difficulté globale demeure l'identification de LMH par les demandeurs comme un organisme prioritaire vers lequel il se tourne par la sollicitation par mail, par téléphone et pour le renouvellement de la demande: au-delà d'une volumétrie de l'accueil persistante, la difficulté à satisfaire l'accès au logement génère autant de tensions et stress.

Part de LMH parmi les bailleurs:
- en nombre d'accueil des demandeurs : 2 133 (7,8% du total des bailleurs)
- en nombre d'entretiens règlementaires : 198 (17,36% du total des bailleurs)
- en nombre de demandes enregistrées : 5 668 (plus de 25%)
- en nombre de renouvellement de la demande : 4 569 (56%)
- en termes de réponse au téléphone : 52%
- en termes de réponse par mail : 53%

2/ Les publics prioritaires

Depuis la création de la DGA Stratégie – Politiques Locatives au 1^{er} janvier 2015, une stratégie en faveur de la satisfaction du contingent préfectoral a été installée reposant sur une perspective pluriannuelle d'atteinte à terme de l'objectif à 100% dans un contexte d'intégration des ambitions métropolitaines de mixité sociale.

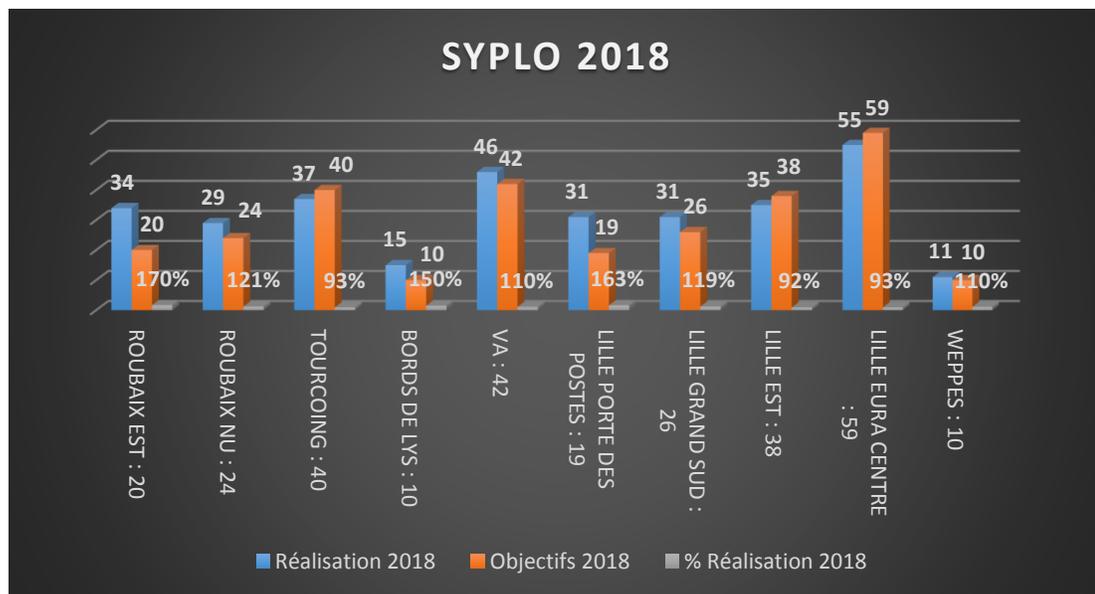
C'est ainsi que le contrôle de la gestion locative détermine annuellement des objectifs d'attribution par commune (*avec une déclinaison à l'échelle des agences pour les plus importantes d'entre elles*) au regard du poids respectif patrimonial de l'organisme dans chaque commune, du poids patrimonial de LMH en Quartier prioritaire de la Ville, des taux de rotation, des rythmes de livraison et des indices de fragilité sociale déterminés par la Métropole Européenne de Lille.

Ces objectifs annuels fixent plus précisément encore des objectifs de publics prioritaires par quartiles de ressources afin d'obliger la diversification des profils sociaux à des fins de mixité sociale dans les communes les plus fragiles.

Ce graphique ci-dessous illustre cette méthode de pilotage et d'analyse ayant progressivement permis à LMH d'optimiser ses dynamiques de peuplement en intégrant le contingent préfectoral.

Si le taux d'atteinte de l'objectif 2018 s'est établi à 83,7% en 2018, il convient de rappeler que celui-ci était de 69% en 2017, de 50% en 2016 et de l'ordre de 30 à 35% en 2015.

Les grandes caractéristiques du bilan 2018

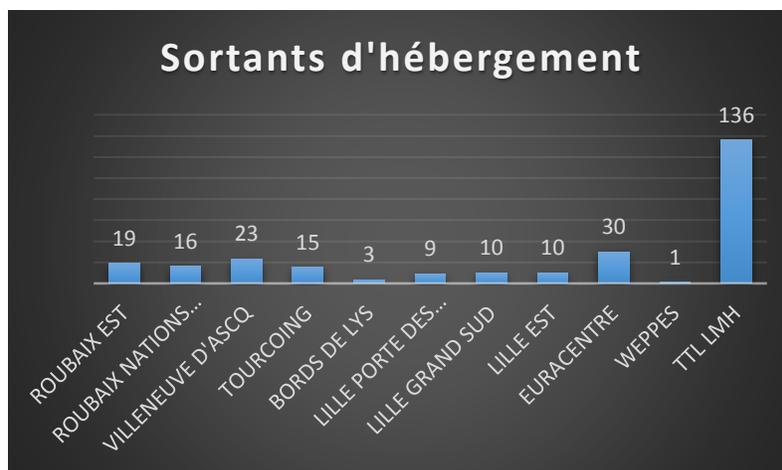


(Situation arrêtée au 31/12/2018).

COMMUNES	NB	%
ARMENTIERES	6	1,9%
CROIX	1	0,3%
DON	1	0,3%
FACHES THUMESNIL	1	0,3%
HALLUIN	3	0,9%
HAUBOURDIN	1	0,3%
LA CHAPELLE D ARMENTIERE	3	0,9%
LILLE	149	46,0%
LOOS	1	0,3%
LYS LEZ LANNOY	7	2,2%
MARCQ EN BAROEUL	1	0,3%
MARQUETTE LEZ LILLE	3	0,9%
ROUBAIX	54	16,7%
SECLIN	7	2,2%
SEQUEDIN	1	0,3%
TEMPLEMARS	1	0,3%
TOURCOING	37	11,4%
VILLENEUVE D'ASCQ	45	13,9%
WATTRELOS	1	0,3%
WILLEMS	1	0,3%
TOTAL	324	100%

Au 14 janvier 2019 (Source SYPLO), 324 attributions ont été réalisées en 2018 sur un objectif de 387, représentant 11,9% des attributions globales de LMH, soit 2,5 points de plus qu'en 2017 (9,4% des attributions avec 277 PDALPD).

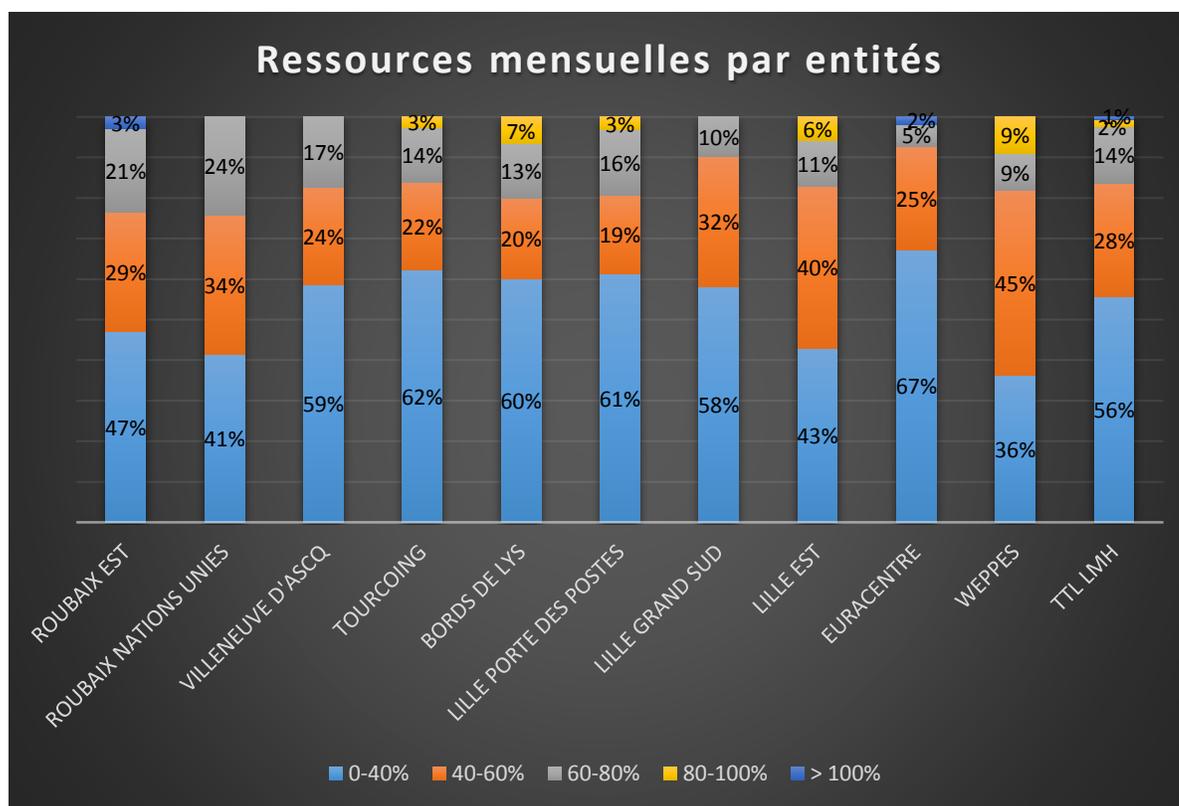
- dont 17 DALO (-4). Il s'agit de relogements effectifs par LMH (dont des injonctions adressées à d'autres bailleurs) ne prenant pas en compte les instructions débouchant sur un refus du bénéficiaire et/ou son relogement par un autre bailleur. On note un léger infléchissement dans le nombre des injonctions préfectorales.
- Dont 136 sortants d'hébergement (+11). Avec une part de 43% sur Lille, de 22% sur Roubaix et un peu plus de 10% sur Tourcoing, les équilibres géographiques sont respectés selon les termes recherchés en matière de dynamiques métropolitaines. Ce constat est valable à l'échelle du PDALP.
- Les relogements SYPLO se font majoritairement sur les 4 principales communes: Lille, Roubaix, Tourcoing et Villeneuve d'Ascq, soit 88% des attributions globales PDHALPD conformément à leurs poids patrimoniaux.



A l'instar de ce qui a été commenté précédemment, une logique identique a été mise en œuvre d'atteinte de l'objectif tout en veillant à une bonne répartition géographique de ce public à l'échelle patrimoniale du bailleur.

	QPV	%	HQPV	%	TOTAL
ROUBAIX EST	23	68%	11	32%	34
ROUBAIX NATIONS UNIES	28	97%	1	3%	29
VILLENEUVE D'ASCQ	34	74%	12	26%	46
TOURCOING	25	68%	12	32%	37
BORDS DE LYS	6	40%	9	60%	15
LILLE PORTE DES POSTES	31	100%	0	0%	31
LILLE GRAND SUD	27	87%	4	13%	31
LILLE EST	16	46%	19	54%	35
EURACENTRE	28	51%	27	49%	55
WEPPES	7	64%	4	36%	11
TTL LMH	225	69%	99	31%	324

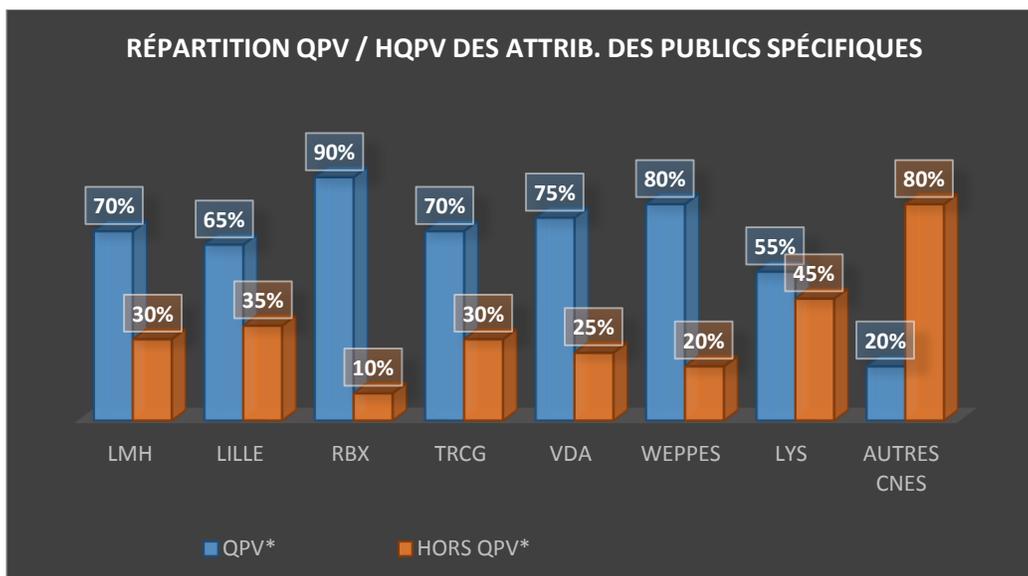
Le taux d'attribution de 31% en hors QPV est conforme à l'objectif fixé de reloger à minima 31% des publics prioritaires. Une fois encore, la méthodologie stratégique du contrôle de gestion locative favorise la maîtrise d'une atteinte conforme aux ambitions du cadre réglementaire et des politiques publiques.



56% des attributaires SYPLO appartiennent à la catégorie des personnes les plus modestes (0-40%), en termes de ressources mensuelles démontrant ici:

- Un gros travail effectué par les équipes du développement social pour diversifier les profils sociaux des publics prioritaires, réduisant la catégorie des personnes en grande précarité économique au profit des autres catégories précisées dans la loi Egalité et Citoyenneté puis récemment ELAN.
- Ce chiffre de 56% démontre également en quoi le contingent préfectoral ne doit pas être uniquement corrélé à la notion de charge sociale induite par des publics prioritaires : près d'un public prioritaire sur 2 échappe à cette catégorie du 1^{er} quartile :
 - Plus qualitativement encore et en mettant de côté les territoires des deux antennes marqués par une grande faiblesse des candidatures recensées dans SYPLO, la part du 1^{er} quartile évolue entre 41% à Nations Unies et 67% à Euracentre illustrant les leviers affichés par nos objectifs d'organisme Hlm
 - Les deux parts les plus faibles correspondent aux deux agences de Roubaix.

Le logement des publics prioritaires, dont les DALO, doit être considéré en part entière à notre stratégie d'attributions avec l'objectif de parvenir à le satisfaire à hauteur de 100% considérant notamment la diversification des profils bénéficiaires constatée en 2018. Un niveau d'atteinte de 90% du contingent préfectoral, soit 348 attributions en veillant à maintenir la proportion équilibrée entre quartiles de ressources. De garantir au moins 32% des attributions en hors QPV conformément aux dispositions réglementaires.



B/ Le partenariat social pour les publics bénéficiaires d'un accompagnement spécifique

Le projet d'Entreprise LMH 2020 réaffirme l'importance du bien être de nos locataires par le biais du « parcours Clients » et met en exergue la nécessité de diversifier nos activités par le déploiement d'une stratégie de développement des lieux de vie collectifs.

La Stratégie Habitat Seniors et des personnes en situation de Handicap, l'accompagnement social des publics vulnérables, l'habitat inclusif ou encore les réflexions sur les usages de nos résidences portent haut et fort l'engagement que prend LMH auprès des collectivités pour créer des espaces, accessibles à tous.

1/ La stratégie Habitats spécifiques aux personnes en situation de handicaps

a) Les Habitats Partagés

Après une première expérimentation sur Roubaix en 2013, LMH et le GAPAS ont pérennisé leur dispositif d'habitat partagé pour personnes avec handicap psychique en ouvrant une nouvelle collocation sur Lille en avril 2018. Cette initiative répond à un enjeu de transformation des politiques sociales en France. En effet, après le « tous en institution », les Etablissements Sociaux et Médico-Sociaux travaillent désormais à l'inclusion des personnes vulnérables dans la société civile.

Ces collocations à taille humaine sont un atout et favorisent le développement des compétences des personnes qui, pour certaines, auront pour objectif de vivre un jour dans un logement autonome. LMH accueille donc désormais 13 personnes dans le cadre de ces lieux de vie.

b) Les logements dédiés aux personnes porteuses de handicap

Depuis plus de 30 ans, LMH met à disposition du secteur social et médico-social, des logements en bail associatif permettant à des personnes fragiles de bénéficier d'une intégration à la vie ordinaire tout en garantissant leur équilibre grâce au soutien quotidien des associations accompagnantes. Ces logements peuvent être un tremplin pour des personnes qui deviennent parfois locataires en titre dans le cadre de leur parcours client. A ce jour, 87 logements sont à disposition de 5 associations œuvrant dans le champ du handicap et de la santé mentale. Ces partenariats sont une source de richesse pour LMH qui, au travers des relations nouées avec ces réseaux d'acteurs spécialisés, est intégré aux transformations en œuvre dans les milieux sociaux et médico-sociaux. Cette reconnaissance de notre rôle social d'accueil des ménages les plus vulnérables nous permet d'intégrer des projets structurant ce champ d'activité comme les politiques d'habitat inclusif ou intermédiaire que soutiennent ardemment l'Etat et le Conseil Départemental du Nord.

c) Les résidences OCTAVE

Entre 2017 et 2018, LMH a livré deux résidences intégrant des logements OCTAVE. Cette expérimentation inter bailleurs a été l'occasion pour les bailleurs sociaux d'expérimenter le couple logement/service. Une étude de l'USH parue en 2018 sur « l'habitat regroupé avec services dans le parc social », et à laquelle LMH a contribué, a valorisé le développement national très important de ces habitats intermédiaires. Loin du coût exorbitant des « résidences services seniors » qui s'adressent bien souvent à des publics aux ressources confortables, les logements OCTAVE sont un réel atout pour les locataires LMH. Forte du succès de cette première expérience qui compte 72 logements sur le territoire métropolitain (dont 16 pour LMH), la MEL relancera prochainement des groupes de travail afin d'évaluer le dispositif. L'objectif est d'impulser un second projet dans de nouvelles communes (Quesnoy sur D, Sainghin en Weppes, Armentières, Wavrin,...) ayant manifesté leur intérêt pour accueillir un OCTAVE.

d) Le SAMPAD (Service d'Accompagnement Médico-Social pour personnes en Perte d'Autonomie à Domicile)

Après plusieurs années d'étude et de recherche autour de la création d'un EHPAD à domicile permettant à des personnes dépendantes de se maintenir à domicile, LMH et le GHICL* ont abouti à un projet pertinent grâce au soutien politique et financier du Conseil Départemental. Le SAMPAD ouvre ses portes début 2019 et pour accueillir à la résidence Lion d'Or à St Maurice (Lille), 10 ménages dépendants qui bénéficieront d'un logement adapté avec des soins et de l'aide quotidienne grâce à l'intervention du SPASAD DOMASANTE. Outre le fait de tester à nouveau un couple logement/service, l'intérêt de ce dispositif expérimental réside dans le travail mené par l'ensemble des partenaires pour faire supporter le coup des aides supplémentaires (animations collectives et coordinateur du projet de vie), non pas aux ménages, mais via la mutualisation de quelques heures de leur APA (Aide Personnalisée à l'Autonomie). Ce montage économique expérimental fera l'objet, s'il est concluant, d'une modification des règlements du département du Nord sur l'attribution de cette aide.

2/ Le soutien aux publics vulnérables

Depuis le 1^{er} Appel à Projet « 10 000 logements accompagnés » lancé pour l'Etat et l'USH en 2014, LMH a toujours été force de proposition pour mettre en œuvre des expérimentations visant deux objectifs : d'une part structurer notre politique d'accompagnement social envers nos locataires les plus fragiles et d'autre part, initier de nouvelles réponses face à des besoins mal couverts par les politiques publiques. Trois projets, portant sur 3 thématiques sensibles, ont vu le jour grâce à cet appel à projet.

a) Les 10 000 logements et son « bail accompagné »

En 2016, LMH a lancé son 1^{er} projet « 10 000 logements accompagnés » en partenariat avec 5 associations médico-sociales du territoire pour prévenir les expulsions et garantir un accès au logement sécurisé pour des personnes fragilisées par leur parcours de vie. Depuis 3 ans, cette action a permis d'accompagner plus d'une quarantaine de ménages rencontrant des situations dites « complexes » cumulant des difficultés compromettant leur maintien dans le logement (dettes, syndrome de Diogène, addictions, problèmes de santé, isolement...).

En 2018, LMH a sollicité la MEL pour soutenir ce projet à hauteur de 54 000 € sur sa partie « Bail Accompagné ». Cet axe du projet vise à accueillir dans notre parc 7 ménages autonomes mais ne réunissant pas toutes les conditions pour déposer une demande de logement (régularisation en cours, ressources insuffisantes,...). En leur permettant l'hébergement dans notre parc, sous un bail porté par une association (GRAAL ou AFEJI), les partenaires souhaitent faire la preuve d'une meilleure intégration des ménages, à terme, car un glissement de bail pourra s'opérer dès la résolution de leur situation administrative sans passer par le long parcours d'accès au logement.

Ce projet répond pleinement aux stratégies « logement d'abord » portée par l'Etat pour répondre de manière plus efficace à la problématique du mal-logement, notamment sur les zones tendues.

b) Les sortants de prison

En novembre 2017, LMH, le SPIP du Nord, le GRAAL et Résidence Plus se sont associés avec le soutien de la MEL, pour développer un projet de coordination des actions de prise en charge des personnes incarcérées.

Le constat initial de LMH était de n'avoir que très peu de solutions pour gérer les logements abandonnés de fait de l'entrée en incarcération de leur occupant, situation génératrice de dette locative et de risque de dégâts par intrusion. En allant au-devant de cette problématique, LMH renforce ses liens avec les services pénitentiers sur la prise en charge « sociale » de ces situations.

Pour une première année de fonctionnement, 32 ménages ont pu être repérés grâce au dispositif dont 60 % déjà locataires de notre parc. 7 logements ont pu être repris évitant ainsi une longue procédure d'expulsion. Un travail est mené ensuite sur le relogement des personnes sortant de prison et une étude fine avec les travailleurs sociaux qui accompagneront le futur locataire est réalisée afin de favoriser une meilleure réinsertion. 3 relogements ont déjà été réalisés avec une intégration très positive des personnes dans leur nouvel environnement.

c) LOGIPSY

En 2015, La sauvegarde du Nord a lancé une expérimentation nommée LOGIPSY (soutenue par le DIHAL) afin de proposer aux acteurs du territoire des solutions sur l'orientation des ménages rencontrant des difficultés de maintien dans leur logement du fait de troubles de santé mentale.

LMH a testé ce dispositif « gratuitement » entre 2016 et 2017 et a pu vérifier la pertinence du mode d'accompagnement proposé associant les compétences sociales de l'association et celles sanitaires des ESPM de la métropole.

C'est donc naturellement que LMH a proposé d'inscrire ce projet dans le cadre du 4^e Appel à Projet 10 000 logements accompagnés en incitant les partenaires historiques à étendre le dispositif sur l'ensemble de la MEL et en pilotant la stratégie inter bailleurs de ce dispositif (Vilogia, Partenord Habitat et Sia).

Notre projet prévoit l'accompagnement de 360 ménages sur 3 ans, dont au moins 30% issus du parc social, pour un coût total de plus de 800k€ (dont 90 000€ de fonds propres des bailleurs). Le jury national a retenu ce projet pour lequel nous attendons désormais

le retour de la CGLLS pour connaître le montant de la subvention accordée. Ce nouveau dispositif pourra être lancé à compter de début 2019.

3/ Les usages différenciés de nos résidences

a) L'habitat participatif

La livraison de la résidence Les Voisins du Quai est intervenue progressivement à partir de l'été. 2019 doit être marquée par les premières levées d'option qui permettront au groupe de devenir peu à peu le gestionnaire actif de la résidence grâce à la création d'un syndic bénévole. LMH doit encore accompagner les habitants sur une montée en compétence inhérente à cette gestion.

Depuis fin 2016, la ville de Lille et LMH ont lancé un nouveau projet d'habitat participatif sur le futur éco-quartier de Fives Cail. Ce projet avance doucement du fait de la complexité de former un groupe solide à partir du regroupement de volontés individuelles. En effet, à contrario des premières projets initiés par la MEL, le projet de Fives Cail n'est pas à l'initiative d'un groupe d'habitant constitué.

Si le groupe n'est pas au complet (6/7 ménages pour 20 logements prévus), un petit noyau d'habitants œuvre pour le faire connaître et prospérer. Une vingtaine de réunion de co-construction, réunissant le groupe, l'architecte et LMH, a eu lieu sur 2018 et a permis de définir des grands principes constructifs qui ont recueillis un avis favorables de la ville de Lille. Le dépôt du Permis de Construire est prévu début 2019 pour une livraison début 2021.

b) L'Appart'âge

Après le succès des appartements pédagogiques initiés par LMH et Interfaces depuis 2013 (sur Roubaix et Seclin) pour favoriser les bons gestes permettant à nos locataires de réaliser des économies d'énergie, un troisième appartement à ouvert ses portes fin 2017, Résidence Guynemer à Roubaix, avec cette fois comme thématique centrale la prévention des chutes et de la perte d'autonomie.

Lieu ressource pour les seniors du quartier, ce lieu de rencontre propose entre autres :

- des visites interactives offrant des conseils pratiques sur la prévention des chutes ;
- un accompagnement individuel des personnes dans leurs démarches : dossier APA, demande d'aide-ménagère, ... ;
- des ateliers collectifs pour faciliter les rencontres entre seniors et leur quotidien : préparer sa retraite, prendre soin de soi, cuisiner sain, connaître les services de proximité,... ;
- de la transmission de savoirs entre générations avec des ateliers tricot intergénérationnels, des cours de Shiatsu proposé par des étudiants en école de kiné, ... ;
- et enfin, un partenariat avec le Réseau de confiance porté par les caisses de retraite HUMANIS et MALAKOFF MEDERIC pour proposer de la médiation numérique.

INTERFACES réalise notamment des portes à portes et des animations « volantes » en pied d'immeuble pour informer nos locataires des services proposés. En une année, avec 2 jours d'ouverture hebdomadaire, l'Appart'âge a accueilli près de 450 personnes dont 50 dans le cadre d'un accompagnement individuel. Cette action est soutenue, entre autres, par la Région, le Conseil Départemental, la MEL, les Villes de Roubaix et de Wattlelos pour un budget total de 65 000 € dont 5 000€ de subvention accordée par LMH en sus de la mise à disposition gracieuse d'un logement inoccupé.

4/ La stratégie Habitat Senior

Après une année de réflexions en 2017 avec les chercheurs de la Chaire Vieillesse de l'Université Catholique de Lille, 2018 a été marquée par la reprise des échanges internes et l'inscription de cette stratégie, comme chantier prioritaire n°16, du projet d'entreprise LMH 2020.

A la faveur d'un raisonnement global et de retours d'expériences sur nos pratiques de ces dernières années, ce travail offre aujourd'hui à LMH une réelle lisibilité sur la somme des actions à poursuivre ou initier en faveur de publics que nous n'avons pas souhaité limiter aux séniors : nous avons souhaité intégrer les personnes en perte d'autonomie et naturellement les personnes handicapées.

Des ateliers ont donc été menés avec des collaborateurs volontaires et concernés par ces sujets pour compléter cette première année de réflexions pour écrire ensemble le volet opérationnel de ce plan d'action dont le déploiement interviendra en 2019.

4 axes stratégiques (une prospection ciblée, un pass séniors, un parc dédié et un plan de communication adapté) structure une offre pluridisciplinaire en faveur d'un plan polyvalent regroupant 17 actions, dont certaines sont déjà engagées, à initier ou à enrichir.

1 Pilotage général

17 Actions



- ETABLIR UN BOOK PRODUIT
- METTRE EN PLACE UNE GRILLE D'ENTRETIEN
- ADAPTER L'ENQUÊTE DE SATISFACTION
- OBJECTIF ANNUEL D'ATTRIBUTION DES LOGEMENTS
- ADAPTER NOTRE POLITIQUE LOYER À UN PUBLIC CIBLE
- METTRE EN PLACE UNE AIDE AU DÉMÉNAGEMENT
- ADAPTER LA GESTION LOCATIVE
- ADAPTER LES APPELS ENTRANTS
- ÉTABLIR UN ANNUAIRE DES PARTENAIRES
- ÉTABLIR UNE STRATÉGIE DE COMMUNICATION ADAPTÉE
- DÉVELOPPER UN SITE INTERNET INTUITIF ET ACCESSIBLE
- PRÉCONISER EN CONSTRUCTION NEUVE ET EN RÉHABILITATION
- ACTUALISER LA BASE DE DONNÉES SOUS IKOS
- ADAPTER LES PARTIES COMMUNES DU PATRIMOINE
- RÉPERTORIER LES FINANCEMENTS DISPONIBLES
- RÉGLER L'ADAPTATION DU PARC LMH
- ASSURER UNE VEILLE TECHNIQUE ET CONSTRUIRE UN CATALOGUE DE RÉFÉRENCES

C / L'accessibilité au logement social: les leviers de maintien du pouvoir d'achat du locataire et de lutte contre sa mise en difficulté financière

Dans le contexte législatif de mise en œuvre de la Remise en Ordre des Loyers (ROL) puis de Nouvelle Politique des Loyers (NPL), LMH a installé en 2016 un groupe de travail thématique consacré à sa stratégie « politique des loyers » afin de satisfaire des enjeux couvrant plusieurs dimensions:

1/ favoriser la mixité sociale et les dynamiques de peuplement en faveur de l'équilibre territorial

- le loyer devient un levier constitutif de la prospection du locataire et de l'attribution du logement eu égard aux ambitions de mixité sociale. L'instruction de l'attribution d'un logement à un locataire est enrichie pour parvenir au choix judicieux du locataire.

- le bailleur est maître du loyer et du profil du locataire prospecté selon les objectifs métropolitains. Cet outil donne au bailleur la capacité d'agir localement, à l'échelle d'un ensemble immobilier, voire du logement pour faire un travail de « dentelle » dans sa recherche d'inversion de l'occupation sociale d'une résidence à des fins de mixité sociale.

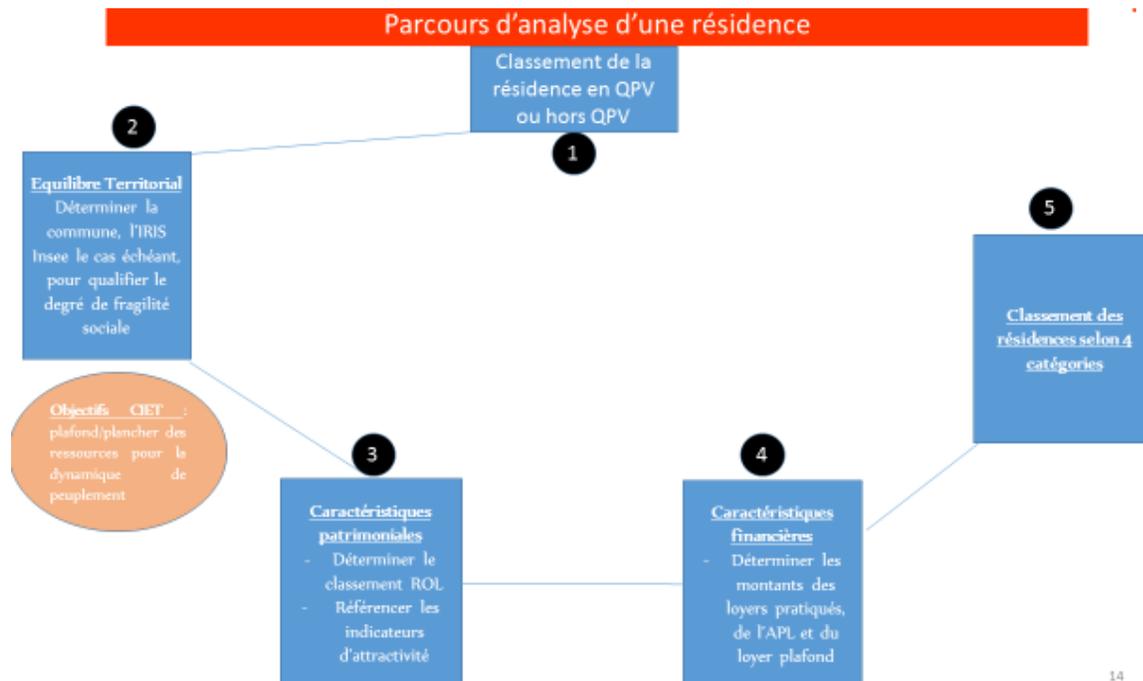
- pour LMH, l'enjeu est de saisir une opportunité à condition qu'elle n'entame pas ni notre capacité financière, ni ne nous fasse évoluer vers un loyer individualisé aux ressources du locataire. Il convient également de rappeler que cette politique des loyers intervient dans un contexte de rattrapage par LMH par la mise en œuvre, en 2016, d'une tarification des loyers consistant à augmenter le loyer à la relocation afin de réduire progressivement son écart entre loyers plafonds et loyers pratiqués.

2/ Respecter les attendus de la nouvelle géographie prioritaire de la ville

- la principale mesure de cette loi est d'obliger le bailleur à attribuer au moins 25% des logements hors QPV au quartile des ménages les plus modestes (- de 40% des plafonds) selon le principe de l'instruction de la demande par l'examen des ressources

- la minoration des loyers doit faciliter les relogements NPNRU

- pour LMH, l'enjeu est d'intégrer cette capacité aux outils des dynamiques de peuplement notamment aux travers des objectifs annuels de chaque agence et antenne



14

3/ Déterminer la qualité de l'accompagnement du locataire dans son accès et maintien dans le logement: la performance sociale de l'organisme

La recherche à LMH visant à installer culturellement la notion de mise en difficulté financière du ménage aux périmètres de nombreux métiers contributifs des loyers et des charges dans un organisme Hlm consiste à ce cette approche « loyer » complète celle des « charges » sur la mobilisation du bailleur au travers des nouvelles définitions de la part à charge, du taux d'effort et du reste à vivre.

Cette structure stratégique d'un environnement de travail en interne repose sur de nouvelles procédures déployées depuis la fin du premier semestre 2016:

a) *L'exemple des nouvelles procédures de travail pour les dépôts de dossier de construction et de réhabilitation.*

Depuis près de deux années maintenant, le chargé d'opération doit obligatoirement valider auprès des Politiques locatives la perspective de dynamique de peuplement de la future résidence afin que son opération à projeter respecte les attendus:

- en matière de mixité sociale par le pesage des profils à prospecter par quartiles de ressources
- en matière de préservation du modèle économique par l'estimation de l'impact de la Réduction de loyer de solidarité
- en matière d'indicateurs (taux d'effort et Reste à vivre) afin de favoriser une optimisation de la commercialisation des logements lors de la livraison.

Cette démarche de travail est également mise en œuvre pour la programmation pluriannuelle de la réhabilitation par une étude de l'occupation sociale des résidences ciblées en vue:

- d'identifier toutes les situations locatives en difficultés financières
- de mesurer l'impact en volumétrie de travail pour l'accompagnement social des locataires concernés mais aussi l'impact financier éventuel lié à une incapacité à installer une augmentation de loyer après réhabilitation.

Cette démarche de travail invite ainsi à installer progressivement une veille d'occupation sociale que nous aimerions déployer annuellement en lien avec les animations complémentaires du recouvrement et de la satisfaction de la mutation.

Fort de nos travaux et de nos réflexions de ces dernières années, nous venons d'installer une réflexion sur ce que peuvent être les missions en matière d'accompagnement social d'un bailleur en 2019.

b) *Les travaux sur les impayés*

LMH a consacré deux années et demie de réflexions pour se doter, au 1^{er} janvier 2019, d'un plan d'actions opérationnel fruit d'un raisonnement global sur le sujet couvrant les champs de la donnée et des indicateurs, de l'organisation interne, du partenariat dans le développement social, des modalités de paiement et de notre environnement collaboratif.

Les travaux menés par six groupes pendant un an ont mis en évidence le réajustement des modalités organisationnelles de notre organisme majoritairement installées depuis une quinzaine d'années.

L'environnement des impayés a effectivement profondément évolué en l'espace d'une décennie sous le poids simultané de la paupérisation croissante de la population et du nombre de ménages susceptibles d'être accompagnés, de la modification sensible du comportement du locataire dans sa relation contractuelle aux bailleurs, de la multiplicité des acteurs et enfin, de la complexité grandissante et de la technicité des dispositifs d'accompagnement.

Cet environnement se traduit en interne par des difficultés croissantes à maîtriser les pertes financières et à satisfaire l'équation du modèle économique par une traduction en objectifs annuels pour les métiers concernés.

Par ailleurs, l'organisme fait face, depuis trois ans, à une conjonction d'enjeux croisés des politiques publiques appelant la plus grande vigilance des bailleurs à maîtriser la mise en difficulté financière du locataire. Ces différents facteurs modifient les capacités de faire du bailleur et l'interrogent sur tous les leviers à sa disposition.

La gouvernance stratégique incarnée par la Commission du Contentieux et des Arbitrages Sociaux est une instance qui a été interrogée puisqu'elle incarne la politique recherchée de l'organisme et sa déclinaison opérationnelle auprès des services.

Une clarification de la politique de l'organisme érigée il y a une vingtaine d'année doit permettre de la remettre en corrélation avec notre environnement sociétal et les objectifs professionnels déclinés auprès des métiers.

Le deuxième grand champ couvre les procédures dont certaines sont à écrire mais beaucoup à respecter et à réorienter en compréhension des enjeux auprès des métiers comme cela a été engagé depuis deux ans sur les enjeux de la mixité sociale et de l'équilibre territorial.

Redonner du sens global, de la méthode et du contrôle en conjuguant pédagogie et professionnalisme est un enjeu clairement identifié auquel une stratégie de formation a répondu depuis compte tenu des enjeux des politiques publiques et des impulsions nouvelles en termes d'organisation.

Avril 2016: lancement des travaux animés par la DGA Stratégie.

Avril 2017: conclusions des travaux des 6 groupes portées à la connaissance des instances stratégiques et fonctionnelles de l'entreprise

Juin 2017: tenue d'un Conseil d'Administration spécifique et adoption d'un premier plan d'actions

Juin 2018: installation d'un groupe de travail issu de notre projet d'entreprise LMH2020 afin de garantir la mise en œuvre opérationnelle du précédent plan d'actions.

Décembre 2018: adoption du plan d'actions mis en œuvre depuis le 1^{er} janvier 2019

/ Le rôle du Responsable Contentieux est de garantir le bon respect de l'orientation stratégique de notre organisme en matière de recouvrement:

- A la faveur de LMH 2020 et notamment du Contrat de service, la volonté est ici de dépasser le terme d'impayé pour asseoir la notion globale de recouvrement :
 - Une activité transversale à l'entreprise dépassant le seul cadre traditionnel du précontentieux et du contentieux notamment en intégrant toute la dimension des missions d'accompagnement social relevant de nos missions internes et de la gestion classique du droit commun.
 - La recherche d'implication des Départements dans leur contribution à la performance du recouvrement.
 - La volonté d'identifier, en termes de qualité de service et de qualité de service interne, les valeurs et engagements animant tous ces collaborateurs impliqués dans le recouvrement.
 - Une dynamique portant sur les modalités de travail partenariales, notamment nos partenaires extérieurs avec qui une stratégie doit être réfléchie et déployée.

/ L'animation de la filière du recouvrement de l'attribution du logement par l'unité commerciale à la résiliation par les services contentieux couvre 3 axes principaux:

- Piloter, orienter et organiser les outils et procédures des activités du recouvrement :
 - Ce qui relève des instances d'animation pour installer une culture du recouvrement et une appropriation collective et transversale des enjeux :
 - Tenue de deux comités techniques semestriels avec le comité décisionnel (juin et décembre) afin de partager les résultats, les difficultés, les besoins éventuels. L'implication des départements du siège social concourant à la maîtrise des impayés est une incidence recherchée.
 - Les 6 premiers mois : présence bimensuelle en agence en début de mois traitement des impayés en début de mois + milieu de mois avec les Chargés de gestion locative et le Directeur d'Agence
 - Un temps d'échange mensuel avec les Directeurs d'Agence: analyse des impayés de l'agence, adaptation des actions à entreprendre
 - Ce qui relève des moyens mobilisés par l'entreprise
 - Tenue au premier semestre 2019 de sessions de formation des CGL et des chargés de recouvrement à la commercialité de leurs activités: les process → contrat de service → négociation commerciale de la dette
 - Ce qui relève des outils et de la procédure en lien avec la Direction de la Performance et la DSI
 - Etablir un inventaire des impayés par nature et montants impayés : cibler les situations les plus urgentes (montants, nombre de dossiers par portefeuille, par secteur, sans action de prévention, en cours de mutation, surendettement)

- Etablir un plan de travail précis par agence pour 2019
- Désignation d'un référent chargé contentieux par agence pour toutes questions concernant le recouvrement.
- Suivre, évaluer, formaliser, partager les résultats quantitatifs mais aussi qualitatifs de la prévention des impayés
 - *Formaliser*: le process, la démarche préventive de l'impayé (relation client), les attendus, les outils à développer de manière uniforme sur tout le patrimoine.
 - Evaluer et suivre: contribuer au développement des indicateurs tant sur la qualité (prévention: traçabilité des événements -> priorité à donner) que sur la baisse des impayés.
- Coordonner les actions de recouvrement avec les différents acteurs internes et externes (agences, prestataires, services supports du siège, partenaires extérieurs...)
 - En externe: dynamique partenariale en collaboration avec le Pôle accompagnement et développement social auprès des partenaires (CCAPEX, CAF, SURENDETTEMENT, Préfecture, CCAS, UTPAS...)

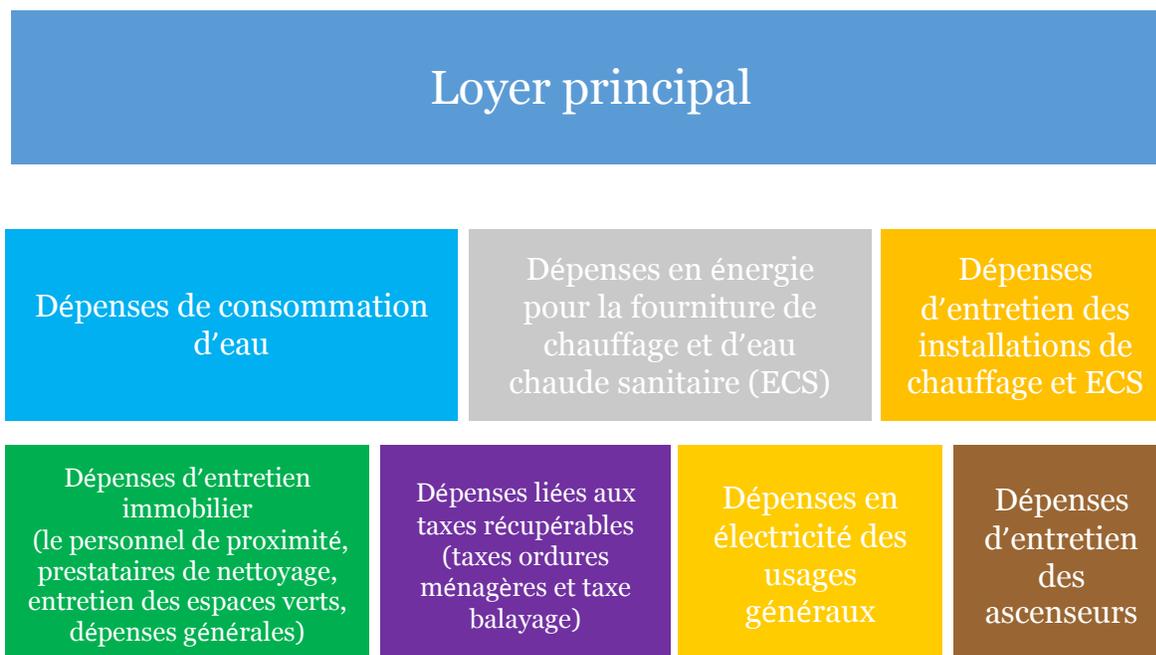
4/ L'accessibilité du parc social par le loyer et les charges

Le lancement par la Métropole Européenne de Lille de travaux sur l'accessibilité du parc social puis l'adoption de la Loi de Finances 2018, notamment de la mise en œuvre de la Réduction de Loyer de Solidarité (RLS) ont précipité la transformation de ce groupe de travail en « comité technique dévolu à l'accessibilité » de nos logements.

L'enjeu de l'accessibilité des logements aux ménages à bas niveaux de ressources est à appréhender selon deux niveaux de lecture:

- c) Le taux d'accessibilité du parc, venant mesurer la difficulté éventuelle de certains ménages à accéder au parc social – les valeurs observées précédemment sur les niveaux de loyers (et dans une moindre mesure de charges) plus élevés sur les IRIS sans fragilité, permettent ainsi d'observer un taux d'accessibilité moindre dans les IRIS les plus favorisés, même si ce taux demeure élevé.
- d) La répartition du volume de logements accessibles vient ici montrer que les perspectives d'équilibrage du peuplement vont nécessairement être confrontées à des effets de structures: les volumes les plus importants de logements (a fortiori) à bas niveaux de loyers étant sur les IRIS fragiles, l'essentiel des attributions en direction des ménages précaires se feront ainsi sur ces territoires déjà fragilisés.

Ce tableau matérialise l'objectif de LMH de disposer, en 2020, d'une fiche par résidence rassemblant les informations qualifiant l'accessibilité au logement, quel que soit le type de logement (PLAI, PLUS, PLS).



Il apparaît essentiel que notre organisme puisse ainsi disposer de toutes les données indispensables pour que l'attribution d'un logement caractérise des dépenses (loyer + charges) à mettre au regard des ressources du demandeur à l'aune des indicateurs tels le taux d'effort loyer et le reste à vivre.

Au-delà de la question de l'accessibilité « sociale » caractérisant des niveaux de dépenses à maîtriser pour les deux catégories de ressources inférieures, cette accessibilité doit être garantie pour chaque logement : par cette dimension, l'organisme Hlm concilie lutte contre la mise en difficulté financière/maintien du pouvoir d'achat du locataire et réduction des pertes financières dues aux impayés.

La Stratégie des loyers de l'organisme

Depuis 2016, LMH met en œuvre la tarification des loyers consistant à relever ceux-ci à la relocation dans des proportions caractérisant le niveau d'attractivité de la résidence concernée.

En effet, lors de délibérations votées en 1999 et 2000, LMH a appliqué des diminutions de loyers à 70 résidences concernées par un environnement dégradé et par des taux de rotation et d'impayés supérieurs à la moyenne. Puis, cette politique des loyers s'est révélée très modérée entre 2007 et 2016.

Au final, cette disposition de la tarification est intervenue dans un contexte où l'écart était alors de 12,73% au 1^{er} janvier 2016 entre les loyers pratiqués et les plafonds de convention, ce qui représentait la somme annuelle de 15,6M€.

Il convient de préciser que deux cas dérogatoires ont été retenus, à savoir une exemption lors des mutations internes des personnes âgées de plus de 65 ans en situation de sous-occupation et lors des relogements intervenant dans le cadre des opérations du renouvellement urbain.

En conséquence de ces dispositions, l'écart entre loyers pratiqués et loyers plafonds s'est établi à 10,3% (soit 13,1M€) au 1^{er} janvier 2019 caractérisant le rattrapage recherché par l'organisme.

Les charges locatives

Dans ce contexte, les charges locatives représentent le principal levier par lequel LMH entend contribuer simultanément au maintien du pouvoir d'achat de ses locataires, à la lutte contre la mise en difficulté financière et à l'accessibilité de son parc social à destination des personnes les plus modestes.

A LMH, cette ambition traduit naturellement de nombreux enjeux croisés et couvre des périmètres multiples au moment où plusieurs démarches prospectives sont engagées:

- la récupérabilité du personnel de proximité
- le management de la propreté
- les choix politiques en matière de politique de la ville
- le suivi des impayés 6 mois après une mise en location
- la nature de l'accompagnement social

Ce comité technique cherche également à poser une approche globale à l'échelle de l'entreprise dans la mesure où de nombreux métiers et périmètres d'activités doivent comprendre la nature de leur contribution à cet objectif de performance sociale.

Ainsi, la Direction du Développement et du patrimoine doit appréhender ces éléments:

- lors du dépôt des dossiers de constructions sur le plan des dynamiques territoriales de construction et des dynamiques de peuplement
- dans sa capacité à optimiser des contrats de maintenance et de l'entretien
- dans l'analyse d'une grille d'occupation sociale d'une résidence inscrite au plan pluriannuel des réhabilitations

Autre exemple avec la Direction ressources qui doit poser une réflexion globale sur le personnel de proximité sous les angles de la récupérabilité des charges et de notre organisation qualitative « politique de la ville ».

L'engagement de LMH au travers de cette CUS consiste à structurer, à des fins de performance sociale, une gouvernance de la donnée « charges » pour disposer des indicateurs utiles à la connaissance, à l'analyse, au pilotage et au suivi de « modes de faire ensemble »

La gouvernance de la donnée doit notamment parvenir à déterminer quelles sont les indicateurs les plus pertinents et judicieux pour éclairer la stratégie de l'organisme dans ces réflexions stratégiques et dans ses attendus réglementaires et opérationnelles.

La lutte contre les impayés, la préservation du pouvoir d'achat des locataires, les attendus des services de l'Etat en matière d'accompagnement social des locataires pour éviter et réduire les mises en difficulté financière, la recherche de plus grande mixité sociale, l'analyse de cycle de vie et le raisonnement en coût global sont autant d'axes mobilisant aujourd'hui la stratégie du bailleur en matière de charges.

Les charges doivent aussi faire l'objet d'une appropriation collective de tous les collaborateurs et leurs périmètres d'activités respectifs, pour se traduire dans des objectifs opérationnels et la mise en œuvre de procédures de travail et de modes culturels de faire.

La détermination de ces indicateurs facilite l'identification des enjeux de l'organisme à l'aune des quatre environnements de pression caractérisant la durabilité: les pressions sociales et sociétales, les pressions économiques, les pressions environnementales et, enfin, les pressions réglementaires.

Ces indicateurs offrent, enfin, le socle de la transparence due par le bailleur aux parties prenantes externes et internes qu'il s'agit du Conseil de la Concertation Locative et du rapport d'activité de la Direction Générale.

Annexe 1: les indicateurs réglementaires

Les indicateurs obligatoires:

- **PP-1 : Agréments LLS – offre nouvelle (à 3 et à 6 ans)**
 - Nombre de logements locatifs pour chaque mode de financement donnant lieu à des financements agréés par les services de l'Etat ou par les délégataires, dont part hors des quartiers prioritaires de la politique de la ville et part hors du cadre de la rénovation urbaine : 300 par an selon les termes de la convention avec la MEL.
 -

Financement par logement	Nombre total en 2022 (à 3 ans sur la période 2020 à 2022)	dont part HQPV	Dont part hors rénovation urbaine	Nombre total en 2025 (à 6 ans: dépôt effectué entre 2023 et 2025)	dont part HRPV	Dont part hors rénovation urbaine
PLAI	279	223	0	279	223	0
PLUS	495	396	321	495	396	321
PLS	126	126	126	126	126	126
Total	900			900		

- **PP-1 bis : Mises en service LLS (à 3 et 6 ans)**
 - Nombre de logements locatifs pour chaque mode de financement mis en service, dont part hors des quartiers prioritaires de la politique de la ville et part hors du cadre de la rénovation urbaine

Financement par logement	Nombre total en 2022 (à 3 ans sur la période 2020 à 2022)	dont part HRPV	Dont part hors rénovation urbaine	Nombre total en 2025 (à 6 ans: dépôt effectué entre 2023 et 2025)	dont part HRPV	Dont part hors rénovation urbaine
PLAI	265	262	200	279	223	0
PLUS	615	568	506	495	396	321
PLS	82	82	82	126	126	126
Total	962			900		

- PP-2 : Rénovations énergétiques EFG (par année)

- Nombre de logements rénovés parmi le parc de logements de classe énergétique E, F et G :

Année	Nombre de logements rénovés (livrés) EFG	Données supplémentaire sur les logements de classe D
2020	470	520
2021	270	470
2022	540	150
2023	100	600
2024	70	300
2025	310	220

- PP-3 : les réhabilitations tous types (à 3 et à 6 ans)

- Nombre de logements réhabilités au sens où ils appartiennent à une opération éligible à un prêt de la Caisse des dépôts et consignations parmi le parc total de logement
 - De 2020 à 2022: 2 420 logements
 - De 2023 à 2025: 1 930 logements

- PP-4 : commercialisation et vente effective (à 3 et 6 ans)

- Nombre de logements
 - Chiffres 2018: 56 ventes pour 6,1M€ de vente de patrimoine ancien
 - Objectif annuel CUS sur période 2019-2025: 80 ventes pour 9M€ de vente de patrimoine ancien

- PS-1 : attributions au 1^{er} quartile HQPV (par année)

- Nombre d'attributions de logements suivies de baux signés parmi le nombre total d'attributions hors des quartiers prioritaires de la politique de la ville:
 - Chiffres 2018:
 - 187 attributions suivies de signature de bail pour un total de 926 attributions réalisées en 2018 en HQPV soit 20,2% des attributions
 - Objectif annuel CUS:
 - 25% dont intégration des relogement NPNRU

- PS-2 : Attributions publics prioritaires (par année)

- Nombre d'attributions dont part hors des quartiers prioritaires de la politique de la ville parmi le nombre total des attributions
 - Chiffres 2018: 336 attributions dont 99 en HQPV, soit 29,5%. Sur ces 336, nous recensons 136 sortants d'hébergements.
 - Objectifs annuels CUS: atteindre le 31% réglementaire en hors QPV et atteindre le 100% d'objectif à date d'ici 2021

- SR-1 : accessibilité (par année)

- Nombre de logements accessibles aux personnes à mobilité réduite parmi le parc total
 - Chiffre 2019: 1 303 logements PMR dans la base patrimoine, dont 618 partiellement adaptés et 685 totalement adaptés.

- G1 « Coûts de gestion »
 - coût de gestion locative /nombre de logements gérés
 - 1 020€ au logement en 2018
 - 72% en frais de personnel (hors régie)
 - 28% en frais de gestion (dont personnel extérieur)

- G2 “Taux de vacance commercial supérieure à 3 mois”
 - Au 31.12.2018: 0,3%

Annexe 2: Le Plan de vente

Plan de vente sur la commune de Lille

Autorisations antérieures à la délibération du plan de vente de la CUS

Résidence	HP1	Total de logements individuels ou collectifs	QPV	Nature du quota ou de la restriction en nombre	Nombre de logements vendus au 31 mars 2019	Potentiel de vente sur la période 2019-2025
Quai de L'ouest	0010	33 individuels	non	100 %	25	8
		14 collectifs			8	6
Cabanis	0020	88 individuels	oui	100%	68	20
		35 collectifs			19	16
Faubourg des Postes	0040	256 Individuels	oui	100%	179	77
Louis Brodel	0050	242 individuels	oui	100%	145	97
Finlande	0072	76 individuels	non	100%	57	19
Du soleil	0293	30 individuels	oui	100%	17	13
Louvois - Vauban	0380	100 collectifs - LNC	non	100%	80	20
Relèvements de quota accordés en 2018						
JB Carpeaux	1150	24 collectifs	oui	49% = 11	7	4
Desaix	1410	16 collectifs	non	49% = 7	4	3
Alma Jacquet	0852	26 collectifs	oui	49% = 12	7	5
Alma Jacquet	0854	29 collectifs	oui	49% = 14	2	12
Relèvements de quota refusés en 2018						
Rue de Calais	0381	58 collectifs	non	49% = 28	16	12
Halloterie	0890	64 collectifs	non	49% = 31	20	11

Les Moulins D,E,F	1100	38 collectifs	oui	49% = 12	6	12
----------------------	------	---------------	-----	----------	---	----

Avis favorables en 2018 à des demandes d'ouverture

Résidence	HPI	Total de logements individuels ou collectifs	Quartier prioritaire de la ville	Nature du quota ou de la restriction en nombre	Potentiel de vente sur la période 2019-2025
Lannoy Chateaudun	1360	14 collectifs	non	49% = 6	6
Renan	1430	22 collectifs	non	49% = 10	10
Petit Bois	1300	15 individuels	non	100%	15
Guillaume Werniers	1030	24 individuels	oui	100%	24

Avis défavorables en 2018 à des demandes d'ouverture

Résidence	HPI	Total de logements individuels ou collectifs	Quartier prioritaire de la ville	Nature du quota ou de la restriction en nombre	Potentiel de vente sur la période 2019-2025
Lille Acier	0383	19 individuels	non	100 %	19
Solferino	2510	15 collectifs	non	49%	7
De l'Ecluse	1250	62 collectifs	non	49%	30

Avis en attente à des demandes d'ouverture pour le plan de vente de la CUS

Résidence	HPI	Total de logements individuels ou collectifs	Quartier prioritaire de la ville	Nature du quota ou de la restriction en nombre	Potentiel de vente sur la période 2019-2025
Vignette	0210	60 collectifs	non	49% = 29	29

JJ Rousseau	0473	28 collectifs	non	49 % = 13	13
Le Broquelet	0830	11 collectifs	oui	49 % = 5	5
Les Moulins IV	1107	30 collectifs	oui	49 %	14
		3 individuels		100%	3
Les Olieux	1140	32 collectifs	oui	49 % = 15	15
		12 individuels		100%	12
Les Bourleux	0980	39 collectifs	oui	49 % = 19	19
Catinat	1010	174 collectifs	non	49% = 85	85
Trois villes	0382	79 collectifs	non	49 % = 38	38

Soit au total sur Lille:

- un potentiel réel de vente de 351 logements (263 individuels et 88 collectifs)
- un potentiel CUS de vente de 600 logements (291 individuels et 309 collectifs)

Plan de vente sur la commune de TOURCOING

Autorisations antérieures à la délibération Plan de vente de la CUS

Résidence	HP1	Total de logements individuels ou collectifs	QPV	Nature du quota ou de la restriction en nombre	Nombre de logements vendus au 31 mars 2019	Potentiel de vente sur la période 2019-2025
Relèvement de quota autorisé en 2018						
La Bourgogne	T011T01 5T024T 030T03 4	281 individuels	oui	100%	46	235
Egalité	T035	61 collectifs	non	49 % = 29	11	18

Avis en attente à des demandes d'ouverture pour le plan de vente de la CUS

Résidence	HP1	Total de logements individuels ou collectifs	QPV	Nature du quota ou de la restriction en nombre	Potentiel de vente sur la période 2019-2025
Clinquet	T025	78 collectifs	non	49%=38	38
Clinquet III	T055	24 collectifs	non	49%=11	11
Rue de Lille	T045	76 collectifs	non	49%=37	37
La Fayette Individuels	T080 T121	12 individuels	non	100 %	12
Collectifs		45 collectifs		49%	22
Pierre et Marie Curie	T067	20 individuels	non	100 %	20
Fort Pouchain	T054	23 collectifs	oui	49%= 11	11
Sycomore	T109	64 collectifs	non	49%= 31	31
Winocq Choqueel	T086	41 collectifs	non	49%=20	20
Tilleuls	T113	52 collectifs	non	49%=25	25
Drouot	T108	8 individuels	non	100%	8

Soit au total sur Tourcoing:

- un potentiel réel de vente de 253 logements (235 individuels et 18 collectifs)
- un potentiel CUS de vente de 235 logements (40 individuels et 195 collectifs)

Plan de vente sur la commune de ROUBAIX

Autorisations antérieures à la délibération Plan de vente de la CUS

Résidence	HPI	Total de logements individuels ou collectifs	QPV	Nature du quota ou de la restriction en nombre	Nombre de logements vendus au 31 mars 2019	Potentiel de vente sur la période 2019-2025
Nouveaux Roubaix	R003	19 individuels	oui	100%	7	12
Solferino Italie Naples	R114	12 individuels	oui	100%	1	11

Avis défavorable en 2018 à une ouverture à la vente

Résidence	HPI	Total de logements individuels ou collectifs	QPV	Nature du quota ou de la restriction en nombre	Potentiel de vente sur la période 2019-2024	Potentiel de vente sur la période 2019-2025
Fosse aux chènes	R119	14 individuels	oui	100%	14	14

Avis défavorable en 2018 à un relèvement de quota

Résidence	HPI	Total de logements individuels ou collectifs	QPV	Nature du quota ou de la restriction en nombre	Potentiel de vente sur la période 2019-2024	Potentiel de vente sur la période 2019-2025
Fer à Cheval	R101	64 collectifs- LNC	non	100 %	28	36

Avis en attente à des demandes d'ouverture pour le plan de vente de la CUS

Résidence	HPI	Total de logements individuels ou collectifs	QPV	Nature du quota ou de la restriction en nombre	Potentiel de vente sur la période 2019-2025
Nouveau Roubaix Indiv	R001	167 individuels	oui	100%	167
Jean Monnet	R056	22 collectifs	oui	49%	10

Philippe Auguste	R049	14 individuels	oui	100%	14
Nations Unies	R083	16 collectifs	oui	49 % = 7	7

Soit au total sur Roubaix:

- un potentiel réel de vente de 26 logements (23 individuels et 3 collectifs)
- un potentiel CUS de vente de 198 logements (181 individuels et 17 collectifs)

Plan de vente sur la commune de VILLENEUVE D'ASCQ

Autorisations antérieures à la délibération Plan de vente de la CUS

Résidence	HP1	Total de logements individuels ou collectifs	QPV	Nature du quota ou de la restriction en nombre	Nombre de logements vendus au 31 mars 2019	Potentiel de vente sur la période 2019-2025
Triolo Talma	0440	33 individuels	non	100%	12	21
La passerine	1160	41 individuels	non	100 %	7	34
Cousinerie	R016	181 individuelles	non	100%	89	92
Les près	R042	31 individuels	non	100%	17	14
Van Gogh II	0700	49 collectifs	non	30% = 14	0	14
Château Chardin	R013	91 individuels	non	5	38	5

Avis en attente d'ouverture à la vente pour le plan de vente de la CUS

Résidence	HP1	Total de logements individuels ou collectifs	Quartier prioritaire de la ville	Nature du quota ou de la restriction en nombre	Potentiel de vente sur la période 2019-2025
Triolo Tennis	0440-ILN	50 collectifs	oui	49 % = 24	24

Avis en attente de relèvement de quotas pour le plan de vente de la CUS

Résidence	HPI	Total de logements individuels ou collectifs	Quartier prioritaire de la ville	Nature du quota ou de la restriction en nombre	Nombre de logements vendus au 31 mars 2019	Potentiel de vente sur la période 2019-2025
Hôtel de ville	0701	144 collectifs	non	49 % = 71	23	48
Toison d'or	R051	54 collectifs	non	100 %	25	29

Soit au total sur Villeneuve d'Ascq:

- un potentiel réel de vente de 180 logements (166 individuels et 14 collectifs)
- un potentiel CUS de vente de 101 logements (101 collectifs)

Plan de vente sur la commune de HANTAY

Autorisations antérieures à la délibération Plan de vente de la CUS

Résidence	HPI	Total de logements individuels ou collectifs	QPV	Nature du quota ou de la restriction en nombre	Nombre de logements vendus au 31 mars 2019	Potentiel de vente sur la période 2019-2025
Romon	0780	18 individuels	non	100%	4	14
Aragon	1180	16 individuels	non	100%	5	11

Soit sur HANTAY, un potentiel réel de vente de 25 individuels

Plan de vente sur la commune d'ARMENTIERES

Avis favorables d'ouvertures à la vente pour le plan de vente de la CUS

Résidence	HPI	Total de logements individuels ou collectifs	Quartier prioritaire de la ville	Nature du quota ou de la restriction en nombre	Potentiel de vente sur la période 2019-2025
Les Chauffours	T036	101 collectifs	oui	49 % = 49	49
Les Fusillés	T039	237 collectifs	oui	49 % = 116	116

Soit sur ARMENTIERES, un potentiel réel de vente de 165 collectifs

Plan de vente sur la commune de WATTRELOS

Avis favorable d'ouverture à la vente pour le plan de vente de la CUS

Résidence	HPI	Total de logements individuels ou collectifs	Quartier prioritaire de la ville	Nature du quota ou de la restriction en nombre	Potentiel de vente sur la période 2019-2025
Opération Jeanne D'Arc	R039	10 collectifs	non	49%= 4	4

Soit sur WATTRELOS un potentiel de vente de 4 collectifs

Plan de vente sur la commune de LYS LEZ LANNOY

Avis favorable d'ouverture à la vente pour le plan de vente de la CUS

Résidence	HPI	Total de logements individuels ou collectifs	Quartier prioritaire de la ville	Nature du quota ou de la restriction en nombre	Potentiel de vente sur la période 2019-2025
Catinat	R030	31 individuels	non	100%	31

Soit sur LYS LEZ LANNOY un potentiel réel de vente de 31 individuels

Plan de vente sur la commune de HOUPLIN ANSCOINE

Avis favorable d'ouverture à la vente pour le plan de vente de la CUS

Résidence	HPI	Total de logements individuels ou collectifs	Quartier prioritaire de la ville	Nature du quota ou de la restriction en nombre	Potentiel de vente sur la période 2019-2025
Guy MOLLET	0670	6 individuels	non	100%	6

Soit sur HOUPLIN ANCOISNE un potentiel réel de vente de 6 individuels

Plan de vente sur la commune de WERVICQ SUD

Avis favorable d'ouverture à la vente pour le plan de vente de la CUS

Résidence	HPI	Total de logements individuels ou collectifs	Quartier prioritaire de la ville	Nature du quota ou de la restriction en nombre	Potentiel de vente sur la période 2019-2025
Wervicq	T079	24 collectifs	non	6 par an	24

Soit sur WERVICQ SUD un potentiel réel de vente de 24 collectifs

Plan de vente sur la commune de SECLIN

Avis défavorable d'ouverture à la vente en 2018

Résidence	HPI	Total de logements individuels ou collectifs	Quartier prioritaire de la ville	Nature du quota ou de la restriction en nombre	Potentiel de vente sur la période 2019-2025
Du Fourchon	0461	13 individuels	non	100 %	13

Avis favorable d'ouverture à la vente pour le plan de vente de la CUS

Résidence	HPI	Total de logements individuels ou collectifs	Quartier prioritaire de la ville	Nature du quota ou de la restriction en nombre	Potentiel de vente sur la période 2019-2025
La Mouchonnière	0462 - Ind	43 individuels	oui	20	20

Soit sur SECLIN un potentiel réel de vente de 20 individuels

Information relative à la programmation des travaux pour les résidences du plan de vente concernées par un classement énergétique obligeant le bailleur à réaliser des travaux en vue d'une conformité réglementaire à la loi ELAN

Certaines résidences ont un classement en étiquette F ou G ou se caractérisent par un état technique nécessitant une intervention avant-vente :

- Faubourg des Postes, à Lille
- Louis Brodel, à Lille
- Cabanis, à Lille,
- Quai de l'Ouest à Lille
- Cousinerie à Villeneuve d'Ascq
- Nouveau roubaix à Roubaix
- Hantay à Hantay
- Les logements individuels de la Bourgogne en sont exclus

Dans le Plan Stratégique de Patrimoine (PSP) d' octobre 2017, ces résidences sont classées en enjeu énergétique et ou en maintenance renforcée impliquant la nécessité d'une intervention technique.

Afin de préciser les interventions et les budgets afférents dans le cadre de son programme de vente, Lille Métropole Habitat a préparé un programme d'actions techniques destiné à traiter les problématiques relevées et estime le coût des travaux à un budget de 200 000 € par an. Ce budget (détaillé dans l'annexe jointe à la présente note) se base sur une projection des logements qui seraient vendus chaque année (en fonction de la connaissance des volumes passés) multipliée par un coût estimatif de travaux différenciant les travaux d'isolation des travaux techniques intérieurs et intégrant une enveloppe pour le surcoût potentiel lié à la présence d'amiante (15% environ d'augmentation).

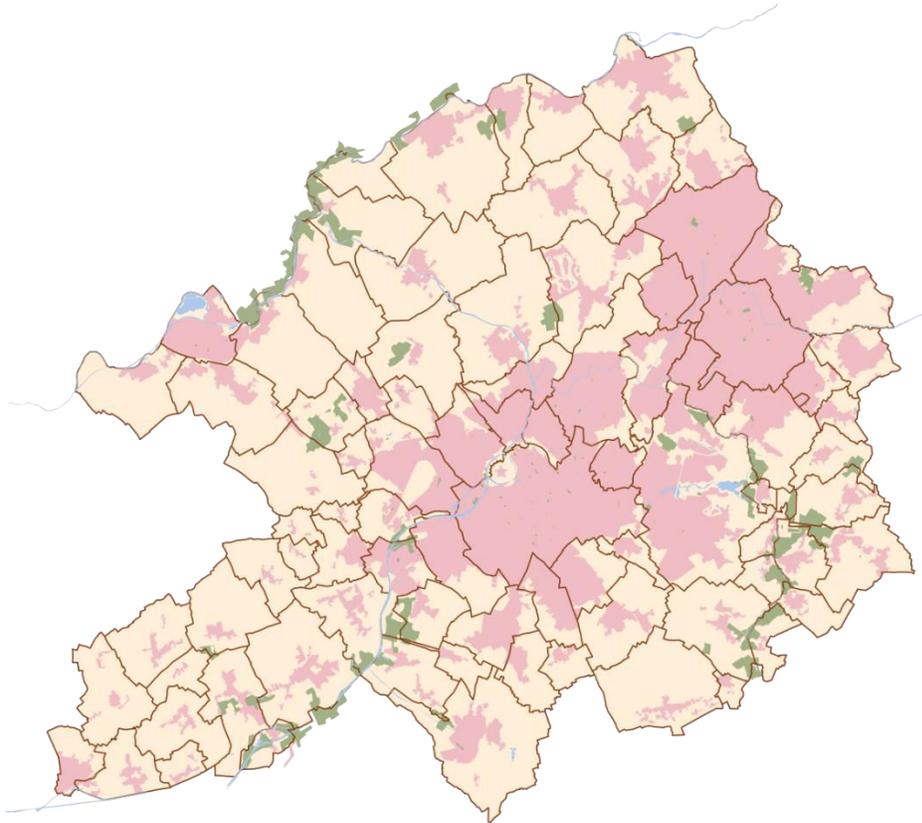
Ce budget sera intégré dans la programmation triennale de Gros Entretien et de Travaux d'Investissement ainsi que dans la prochaine mise à jour du PSP au second semestre 2019. Les travaux envisagés concernent majoritairement l'isolation, le mode de chauffage et les sanitaires afin de répondre aux normes d'habitabilité et une étiquette énergétique supérieur ou égale à E.

Ils seront effectués par les Directions de Territoire Nord et Sud en fonction des ventes effectuées. Si des travaux complémentaires sont à effectuer dans le cadre de l'Entretien Courant, ils seront commandés par le service vente sur son budget entretien courant et suivis par l'agence concernée.

Prévissionnel de travaux liés à la vente de logements nécessitant une intervention technique de Lille Métropole Habitat

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Résidence Faubourg des postes (DPE+ NORME)	4 LOGEMENTS Chiffrage : 50600 euros					
Brodel (DPE)	4 LOGEMENTS Chiffrage : 25300 euros					
Cabanis (DPE+ NORME)	1 LOGEMENT Chiffrage : 12650 euros					
Quai de l'ouest (DPE+ NORME)	1 LOGEMENT Chiffrage : 12650 euros					
Immeuble de rapport (DPE+ NORME)	2 immeubles Chiffrage : 57500 euros	1 immeuble Chiffrage : 28750 euros		1 immeuble Chiffrage : 28750 euros		
Nouveau Roubaix (DPE)	2 LOGEMENTS Chiffrage : 12650 euros					
LA BOURGOGN E (DPE)	1 LOGEMENT Chiffrage : 6325 euros					
Cousinerie (DPE)	4 LOGEMENTS Chiffrage : 25300 euros					
Hantay (DPE)	1 LOGEMENT Chiffrage : 6325 euros					
TOTAUX	209300 euros	180550 euros	151800 euros	180550 euros	151800 euros	151800 euros

ANNEXE 3: LE PLAN STRATEGIQUE DU PATRIMOINE



Ce document présente les orientations stratégiques du parc de Lille Métropole Habitat pour la période 2017-2026 sur la base d'une mise à jour au 31/12/2016.

1 - DIAGNOSTIC

11 - Présentation du patrimoine

12 - Rappel du cadre méthodologique

13 - Synthèse des diagnostics

Axes commercial et social : deux enjeux majeurs pour LMH

Axes Technique / Grenelle

Axe Economique / Financier

14 - Segmentation du patrimoine en familles d'enjeux homogènes

2 - LES ARBITRAGES PATRIMONIAUX

21 – Le Plan d'action

22 – Le développement de l'offre neuve

23 – L'impact de l'amiante dans le PSP

24 – L'habitat spécifique

25 – Le potentiel de vente

26 – Les logements individuels

3 – ZOOMS SUR LES PRINCIPALES COMMUNES

4 – FAISABILITE FINANCIERE DU PSP

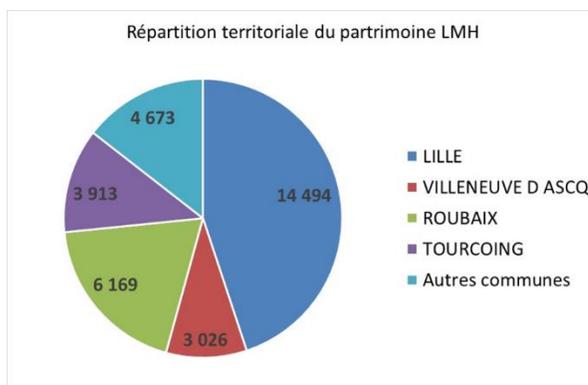
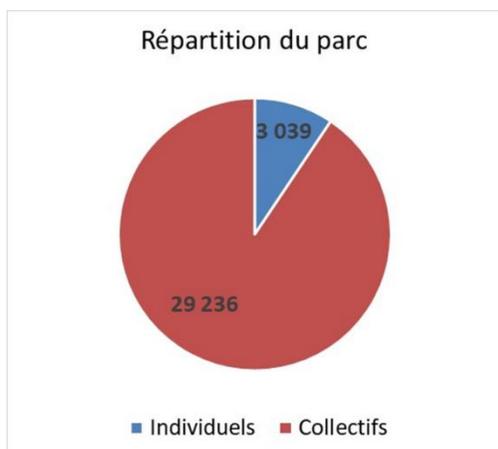
5 – SYNTHESE

6 – ANNEXES

1 - DIAGNOSTIC

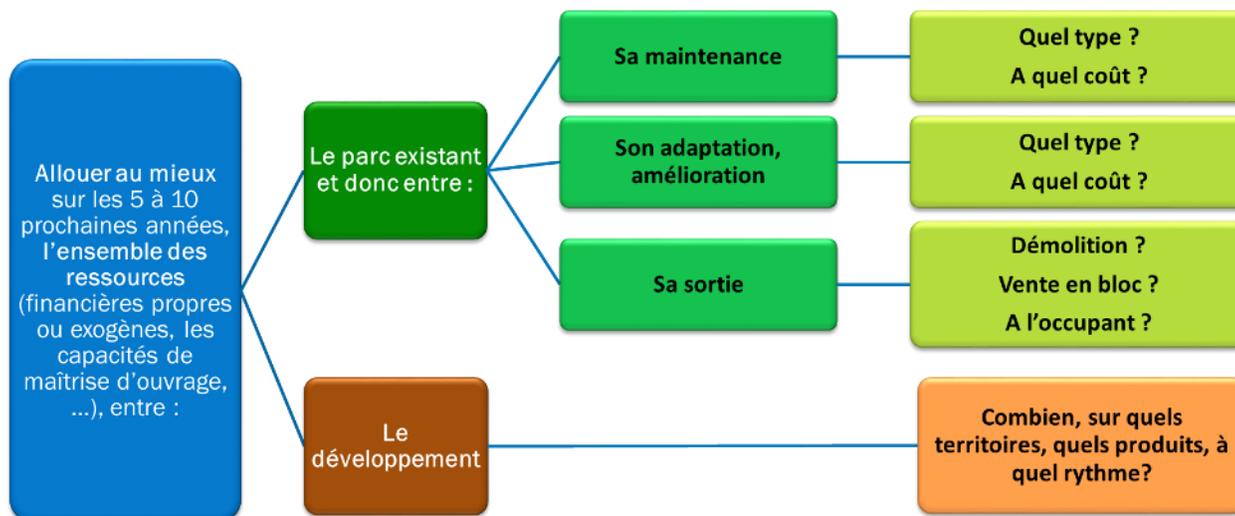
11 - Présentation du patrimoine

Le Plan Stratégique de LMH au 31/12/2016 porte sur 32 275 logements dont 22 322 en QPV répartis de la manière suivante:



12 - Rappel du cadre méthodologique

Comme l'indique le schéma ci-dessous le Plan Stratégique de Patrimoine (P.S.P.) permet de faire le point sur les besoins du parc immobilier géré par LMH, les besoins de développement afin d'allouer au mieux les ressources dont dispose l'organisme.



Pour ce faire un diagnostic a été réalisé sur la base de critères qui ont été déterminés dans le cadre de groupes de travail collectifs, et présentés pour validation à la Commission des Investissement en mai 2017.

Les critères retenus sont notés sur 4 et répartis en quatre thématiques 3:

Une note **commerciale** qui prend en compte des indicateurs de gestion (vacance, rotation et refus) et des éléments qui fondent l'attractivité environnementale (accès aux transports, marché immobilier, accès aux commerces et services publics, nuisance sonore, troubles à la tranquillité).

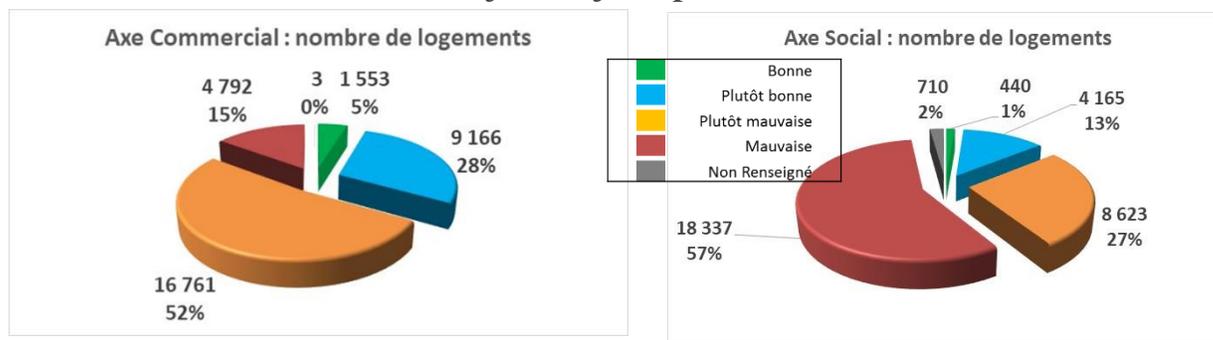
Une note **technique grenelle** qui par l'intermédiaire de séances de cotation en agence indique le niveau et le besoin de prestations et reprend les éléments des Diagnostics de Performance Energétique.

Une note **sociale** basée sur l'indice de fragilité sociale construit par l'URH (bénéficiaires APL, actifs, ressources inférieures au PLAI, ressources supérieures à 80% des plafonds)

Une note **financière** notée de performance économique qui retire des loyers perçus par résidence le coût moyen de maintenance, la TFPB, les annuités d'emprunt, les frais de gestion).

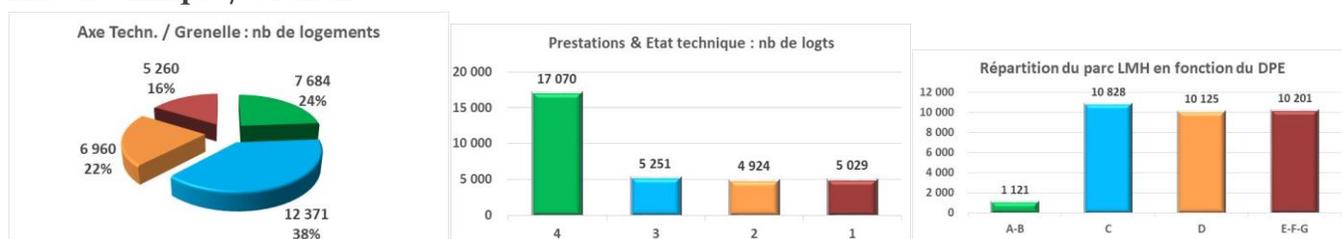
13 - Synthèse des diagnostics

Axes commercial et social : deux enjeux majeurs pour LMH

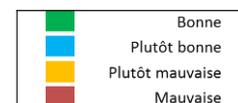


- Deux tiers du nombre de logements et plus de la moitié des ensembles immobiliers sont mal classés sur l'axe commercial (attractivité et indicateurs de gestion)
- Plus de 80% du parc de logements et près des trois quarts des ensembles immobiliers présentent une fragilité sociale

Axes Technique / Grenelle



- Le patrimoine de LMH est globalement bien classé sur le plan technique / Grenelle
- Ce bon classement est dû à de très bonnes notes en termes de prestations et d'état technique, et à une part importante de logements bien classés sur le plan énergétique,
- Malgré tout un tiers du parc est en classe énergétique E, F ou G et la même proportion présente une note technique de 1 ou 2, des besoins d'interventions techniques sont donc encore importants.



3 Le descriptif détaillé des critères et de l'échelle de notation est repris en annexe.

Axe Economique / Financier



- Le patrimoine de LMH est globalement bien classé sur le plan financier avec plus de la moitié du patrimoine dont la situation économique est favorable contre un quart en difficulté.
- Cet indicateur peut aider aux arbitrages patrimoniaux, notamment dans le cas où des résidences cumulent une performance économique faible avec une attractivité et une qualité technique faibles, pouvant conduire à des arbitrages vente ou démolition
- Cependant, il est à manier avec précaution pour les autres arbitrages patrimoniaux : le choix de réhabiliter une résidence doit s'envisager dans une réflexion économique globale, en intégrant le principe de péréquation économique entre résidences

14 - Segmentation du patrimoine en familles d'enjeux homogènes

Afin de consolider une vision stratégique du patrimoine, les notes obtenues dans le diagnostic sont transformées en positionnement pour rendre plus lisible les enjeux portés par chaque résidence. Les règles retenues sont les suivantes:

QUALIFICATION	-	Seuil	+
COMMERCIAL	Enjeu commercial	2,5	Sans risque majeur
TECHNIQUE	Enjeu technique	2,5	En bon état
Social	Enjeu de fragilité avéré	2,5	Sans risque majeur
ECONOMIQUE	Risque financier	5%	Potentiel financier

Elles permettent de retenir une segmentation du parc en 16 grandes familles d'enjeux porteuses de nature d'intervention différentes, reportées dans le tableau ci-dessous:

Famille	Enjeux	Pré-orientation patrimoniale	Logements	opérations	
F8+	Cumule tous les ATOUTS	Gestion	1 098	50	7161log 22%
F8-	Déficit de perf. économique	Gestion	565	29	
F7+	Fragilité sociale	Gestion	3 713	133	
F7-	Déficit économique & fragilité sociale	Gestion	1 785	79	491 log 1,5%
F6+	Niveau technique faible	Politique technique	362	8	
F6-	Niveau technique faible & Déficit de perf. économique	Politique technique	129	4	2 434log 7,5 %
F5+	Niveau technique faible & Fragilité sociale	Investissement	2 115	25	
F5-	Niveau technique faible avec une fragilité sociale & un Déficit de perf. économique	Investissement	319	8	12 183 log 38%
F4+	Enjeu commercial	gestion + travaux commerciaux	550	27	
F4-	Enjeu commercial & économique	gestion + travaux commerciaux	929	28	
F3+	Enjeu commercial & fragilité sociale	gestion + travaux commerciaux	6 044	140	
F3-	Enjeu commercial avec une fragilité sociale & un Déficit de perf. Économique	gestion + travaux commerciaux	4 660	97	972 log 3%
F2+	Enjeu commercial & Niveau technique faible	désengagement ? Vente ? réhabilitation ?	775	9	
F2-	Enjeu commercial & Niveau technique faible avec un Déficit de perf. économique	vente	197	5	8 323log 26%
F1+	Enjeu commercial & Niveau technique faible avec une fragilité sociale	désengagement ? Vente ? réhabilitation ?	4 579	41	
F1-	Cumule tous les HANDICAPS	arbitrage lourd	3 744	26	
	Autres		711	55	
			32 275	764	

On constate qu'un peu moins d'un quart du parc cumule de nombreux atouts alors qu'un autre quart cumule des handicaps qui appellent des interventions fortes.

2 - LES ARBITRAGES PATRIMONIAUX

Sur la base du diagnostic, des séances de travail ont été réalisées avec les agences, les Territoires, la Direction de la Clientèle, la Direction du Développement et du Patrimoine, afin de préciser les arbitrages patrimoniaux.

Différentes séances de travail ont été réalisées:

- Des séances d'évaluation des besoins techniques pour chaque résidence
- Des séances d'arbitrages globaux visant, à partir des résultats du diagnostic et des besoins techniques recensés, à attribuer à chaque résidence une orientation stratégique
- Des réunions spécifiques pour approfondir certains aspects (amiante, développement, vente HLM...)

L'analyse réalisée conjointement par la Direction de la Clientèle et la Direction du Développement du Patrimoine sur l'habitat Spécifique a par ailleurs été intégrée.

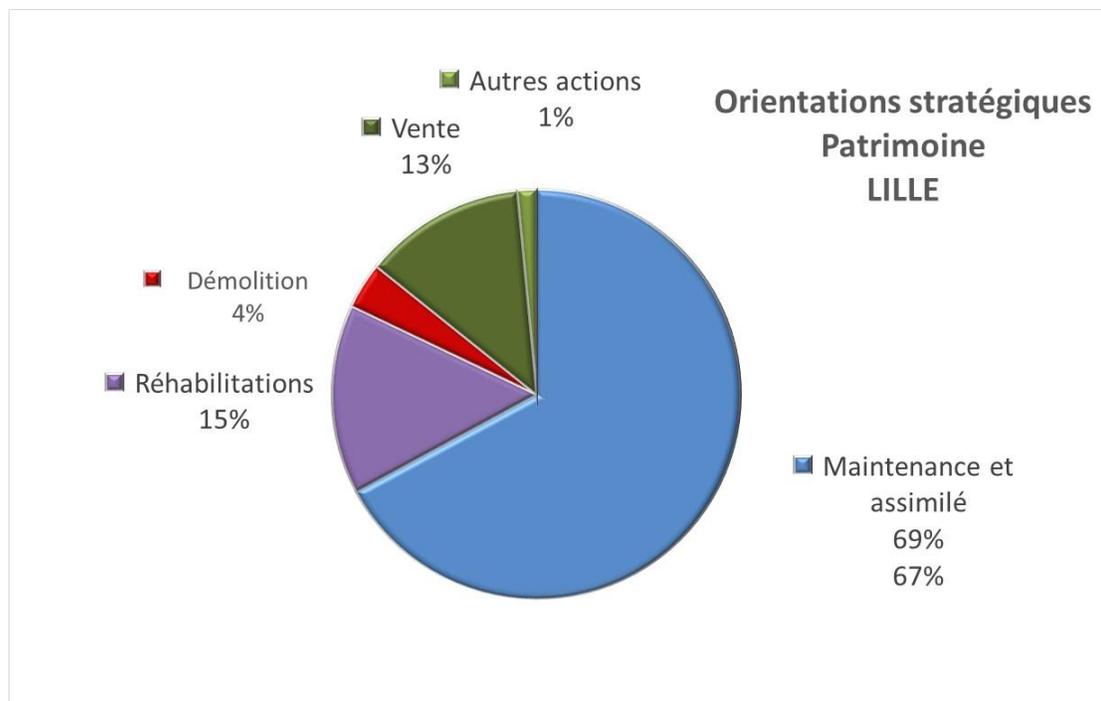
21 – Le Plan d'action

Près d'un quart des logements seront réhabilités dont près de 2 200 au-delà du plan (2027 et après) ce qui constitue une intervention de grande ampleur sur le parc de Lille Métropole Habitat. 1 525 logements seront démolis pendant la durée du plan dont

- 1 464 dans le cadre du NPNRU
- 44 logements sur les 344 logements du groupe Chapelle d'Elocques à Hellemmes, les autres logements étant réhabilités

- 17 logements sur les 317 logements du groupe Hôtel de Ville à Villeneuve d'Ascq (R015), les autres logements étant arbitrés en maintenance

Plus de 4000 logements sont identifiés pour alimenter le programme de vente de LMH (voir plus loin pour les détails). 57% des logements ne feront pas l'objet d'arbitrage lourd (maintenance ou maintenance renforcée) dont 519 étant actuellement en cours de réhabilitation

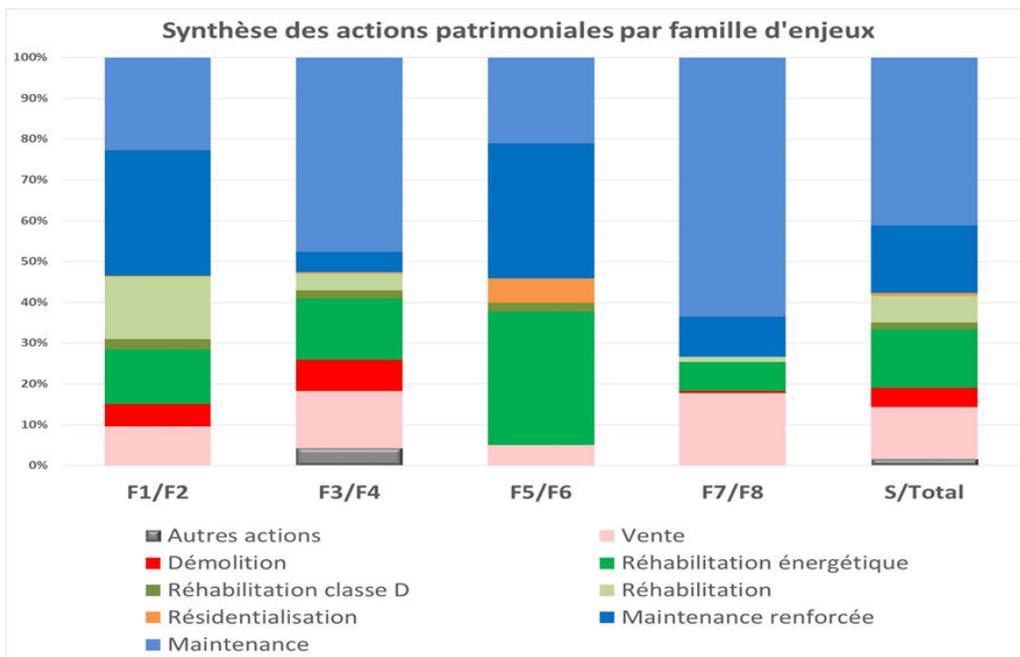


Ces orientations patrimoniales sont en cohérence avec le diagnostic réalisé puisque, comme le montre le diagramme ci-dessous, les arbitrages lourds (réhabilitation, vente, démolition) sont concentrés sur les familles à enjeux :

- F1/F2 : cumul de tous les handicaps
- F5/F6 : faible niveau technique
- F3/F4 : enjeu commercial important

Le désengagement (démolition) est centré sur les familles cumulant les enjeux (F1/F2, F3/F4).

Enfin, les ventes sont essentiellement axées sur des patrimoines à forts enjeux commerciaux et cumulant tous les atouts.



La programmation de réhabilitation très importante (dont le détail est joint en annexe) permettra à LMH de répondre aux enjeux d'éradication des étiquettes énergétiques les plus défavorables. Les résidences en cours de réhabilitation (Fontaine Del Saulx, Faubourg d'Arras, Henri Kolb, rue de la Barre) ont été classées dans une catégorie à part.

22 – Le développement de l'offre neuve

Les objectifs de production neuve sont de 300 logements par an, conformément au modèle économique LMH. Ce volume comprend également la reconstitution de l'offre suite aux démolitions prévues sur périmètre du NPNRU, pour lequel LMH a travaillé sur 4 scénarii.

- Le scénario 2 a identifié 842 démolitions avec un besoin de subvention complémentaire de 35 M€.
- Le scénario 4 a identifié 1 464 démolitions avec un besoin de subvention complémentaire de 63 M€.

Au CNE du 18/05/2017, la MEL a porté un programme de 2700 démolitions sur le territoire ce qui conduit à retenir le scénario 4.

A cette offre nouvelle en logements locatifs sociaux viennent s'ajouter:

- 20 à 50 logements par an en accession
- Une offre en habitat spécifique (voir chapitre suivant)

Ces logements sont produits majoritairement en Maîtrise d'Ouvrage Directe (70%), le solde étant construit en VEFA. Les coûts de construction varient de 140 K€ /logt hors NPNRU à 158 K€ / logt en NPNRU (logements de grande typologie et donc d'une surface plus importantes) pour des logements financés majoritairement en PLUS et PLAI.

LMH est actuellement implanté dans plus de 50 communes et a vocation à intervenir sur l'ensemble de l'aire métropolitaine, y compris là où il n'est actuellement pas présent

Dans le cadre de la reconstitution de l'offre NPNRU, LMH doit identifier les programmes hors QPV et de préférence à proximité des projets NPNRU afin de permettre aux locataires de préserver leurs liens familiaux, sociaux, économiques....

LMH souhaite poursuivre les opérations d'aménagement, en intervenant en amont sur des zones à urbaniser (avec revente de macro-lots), ainsi qu'il l'a déjà réalisé sur les communes d'Illies, de Templemars (avec revente à Pierre et Territoires) et Seclin (avec SIA Habitat)

LMH se constitue également un stock de réserves foncières.

23 – L'impact de l'amiante dans le PSP

LMH a confié à un bureau d'études une mission d'aide à la définition d'une stratégie amiante et d'évaluation de l'impact économique et financier de l'amiante

Dans le cadre du PSP, Habitat et Territoires Conseil a procédé, sur la base des travaux produits par ce bureau d'études, et à partir de son propre outil, à une évaluation consolidée

Les impacts financiers de l'amiante pris en compte concernent les thématiques suivantes:

- Repérages (code de santé publique, loi Alur et code du travail)
- Travaux programmés et réhabilitations
- Entretien courant et remise en état de logement à la relocation
- Autres coûts (RH, organisation, SI, communication)

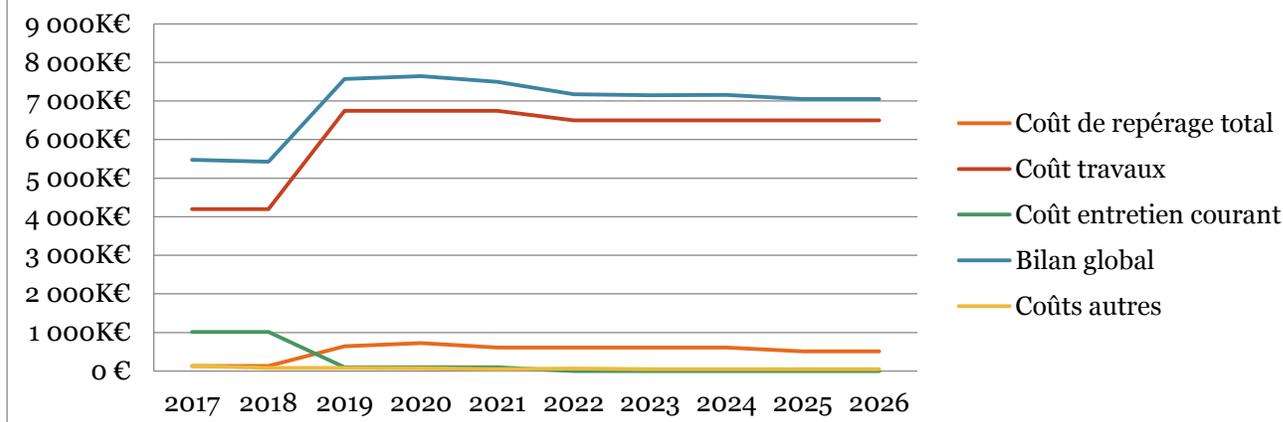
De manière synthétique, compte-tenu:

- des coûts de repérage,
- des volumes prévisionnels de démolition (1 525 logements sur 10 ans) ,
- des réhabilitations NPNRU et hors NPNRU, (5000 logements au total sur 10 ans),
- des volumes de maintenance (entretien courant et travaux à la relocation)
- ainsi que des autres coûts,...

L'incidence financière globale cumulée de l'amiante sur 10 ans peut être estimée à 69 M€ sur 10 ans, soit 240 €/an/logt.

Le surcoût des travaux représente près de 90% de ce montant; le 2^{ème} poste étant constitué par les repérages (voir le graphique ci-dessous)

Typologie coût amiante



24 – L’habitat spécifique

LMH dispose de 30 établissements, gérés par des gestionnaires extérieurs, représentant 2 795 places, dont près de 80% de logements étudiants, 466 logements foyers et 154 places en établissements sociaux et médico-sociaux

HP1	Catégorie	Résidence	Adresse	Gestionnaire	Commune	nb de logts	mode de financement	Date fin convention
Etablissements sociaux et médico-sociaux						154		
4540	Hébergement	WATTIESSART	34 Rue Wattiechart	EOLE	SECLIN	3PLAI		2073
975	Hébergement	Résidence sociale Jules Guesde	137 rue Jules Guesde	Armée du Salut	LILLE	7PLAI		2027
5105	Hébergement	LA TOSSEE	rue de la Tossée	AFEJI	TOURCOING	11PLAI		2028
50	Etablissement médico-social	LOUIS BRODEL LA MAISONNEE	2 Bis Place Albert Thomas	ASC TEMPS DE VIE	LILLE	19PLS		2009
1330	Etablissement médico-social	CASSEL	30 Rue de Cassel	EPDSAE	LILLE	10PLS		2002
1210	Etablissement médico-social	LA SABOTIERE	105 Rue Jeanne d'Arc	CCAS Hellemmes	HELLEMMES	78PLS		2025
T125	Résidence-accueil (hand. intellectuel)	LES TROIS FONTAINES	13 et 13 Bis Rue des Fusillés	Papillons Blancs	ARMENTIERES	26PLAI		2040
Logements-foyers						466		
3350	Maison-relais	LOUIS LELOIR	42 Rue Leloir	ABEJ	LILLE	24PLAI		2021
4840	Foyer de jeunes travailleurs	ARCADIS	156 Rue de Roubaix	ARCADIS	ROUBAIX	22PLAI		2061
4370	Foyer de travailleurs migrants	HENRI CONVAIN	16 A et 16 B Rue de Lannoy	ARELI	LILLE	30PLAI		2042
5380	Résidence sociale	LES COURSIVES	36 boulevard de Mulhouse	SOLIHA	TOURCOING	28PLAI ou PLS		2024
R938	Foyer de personnes âgées	ALMA-FONTELOY	3-12 Rue de La Grand-Mère	CCAS DE ROUBAIX	ROUBAIX	72PLAI ou PLS		2016
R905	Foyer de personnes âgées	BEAUMONT	120 Rue de Beaumont	CCAS Roubaix	ROUBAIX	82PLAI ou PLS	Tacite recon	
R901	Foyer de personnes âgées	LINNE	308 avenue Linné	CCAS Roubaix	ROUBAIX	24PLAI ou PLS		2018
T092	Foyer de personnes âgées	LES HORTENSIAIS	32 Rue Léon Jouhaux	CCAS DE TOURCOING	TOURCOING	74PLAI ou PLS		2044
T090	Foyer de personnes âgées	LE VALLON VERT	2 à 21 Allée du Béguinage	CCAS de Mouvaux	MOUVAUX	78PLAI ou PLS	Tacite recon	
621	Foyer de personnes âgées	VIEUX TRAVAILLEURS	13 Rue du Soleil Levant	CCAS Hellemmes	HELLEMMES	16PLAI ou PLS	Tacite recon	
R910	Foyer de personnes âgées	BEGUINAGE	8 Place du 8 Mai 46	FPA	WILLEMS	16PLAI ou PLS		2015
Résidences étudiantes						2 175		
1670	Résidences étudiantes	ECOLE CENTRALE	1 Avenue Paul Langevin	Ecole Centrale de Lille	VILLENEUVE D'ASCQ	234PLS		2093
5220	Résidences étudiantes	REFLEX	Avenue Paul Langevin	REEFLEX	VILLENEUVE D'ASCQ	539PLS		2049
R031	Résidences étudiantes	LIBERTE	28 Place de la Liberté	CROUS	LILLE	19PLS		2031
T078	Résidences étudiantes	SAINTE BARBE	49 Rue Sainte Barbe	CROUS	TOURCOING	20PLS	Tacite recon	
T074	Résidences étudiantes	LES TILLEULS	68 Rue du Tilleul	CROUS	LILLE	57PLS	Tacite recon	
R907	Résidences étudiantes	TRIOLO	8 rue Tremière	CROUS	VILLENEUVE D'ASCQ	300PLS		2025
15013	Résidences étudiantes	MAUPASSANT	4-10-16 Rue Guy de Maupassant	CROUS	LILLE	284PLS		2053
15012	Résidences étudiantes	JEAN ZAY	1 à 9 Rue Jean Zay	CROUS	LILLE	166PLS	fin 2016	
5270	Résidences étudiantes	4-12 Grande Rue	4-12 Grande Rue	CROUS	ROUBAIX	38PLS		2015
5740	Résidences étudiantes	Galois	Avenue Paul Langevin	CROUS	VILLENEUVE D'ASCQ	301PLS		2053
5570	Résidences étudiantes	217	26 place de la Gare	CROUS	ROUBAIX	217PLS		2053
Total						2 795		

Chaque résidence a été analysée au regard de 5 familles de critères, aboutissant à 5 notes de 1 à 5.

- Une note de gestion,
- Une note commerciale,
- Une note financière,
- Une note technique.

La consommation de la Provision pour Gros Entretien a été également analysée, en distinguant la PGE versée par le gestionnaire en cumul sur la période 2005-2015, les travaux réalisés au cours de la même période, le solde de PGE disponible au 31/12/2015, en global et en euros par logement.

Le croisement des notes a permis de déterminer les enjeux ci-dessous:

Enjeux / orientations stratégiques	Nombre de résidences	Nombre de logements
A RISQUE	1	19
A RISQUE NPNRU	1	72
PRESERVATION	15	1 783
TRAVAUX	7	279
TRAVAUX- Réhabilitation- 2018	2	248
TRAVAUX- Réhabilitation- 2023	1	300
TRAVAUX- Réhabilitation -2025	2	94
Total général	29	2 795

La moitié des résidences (soit près des 2 tiers des logements) ne représentent pas d'enjeux majeurs pour LMH. Près d'un quart des résidences devront faire l'objet de travaux dont 2 réhabilitations déjà programmées:

- Beaumont en 2018
- Triolo en 2023

La Sabotière, Vieux travailleurs et Jean Zay arrivent en fin de convention

2 résidences sont identifiées à risque:

- Louis Brodel La Maisonnée à Lille (établissement médico-social)
- Alma Fontenoy à Roubaix (Foyer de Personnes âgées) en secteur NPNRU.

25 – Le potentiel de vente

Le dernier plan de vente adopté par le Conseil d'Administration (17/04/2012) ne permet plus de disposer de stocks suffisants et suffisamment attractifs pour répondre aux objectifs de L.M.H. C'est pourquoi il est nécessaire d'identifier de nouvelles résidences. Le choix des résidences pouvant être intégrées dans le plan de vente s'est déroulé en deux temps. Tout d'abord un certain nombre de filtres ont été appliqués, visant à exclure:

- Les patrimoines déjà inscrits en plan de vente
- Ceux sous contrainte réglementaire

- Le patrimoine diffus (ensembles de moins de 10 logements individuels)
- Le patrimoine situé sur des communes où LMH possède moins de 50 logements
- Les patrimoines avec contraintes foncières importantes
- Les résidences performantes en termes financier (dont la note financière est égale à 3 ou 4
- Les patrimoines peu performants en termes environnemental (note environnementale inférieure à 2,5)
- Les patrimoines dont la note technique est faible (inférieure à 2,9)

Dans un deuxième temps, une analyse d'opportunité a été effectuée sur les sites restant après filtres, les sites identifiés par les territoires ou les agences, les sites attractifs d'un point de vue commercial (sans prise en compte de la note financière ou technique)

La méthode utilisée a permis d'intégrer 44 nouvelles résidences (représentant 2 801 logements) en potentiel de vente (liste annexée au document):

- 2 441 logements collectifs
- 360 logements individuels

Ces logements viennent s'ajouter aux 35 résidences déjà mises en vente (représentant 1 807 logements):

- 982 logements collectifs
- 825 logements individuels

Action	Nombre de résidences	Nombre de logements	% indiv	% coll
Potentiel de vente	44	2 801	13%	87%
Prévisionnel de vente	35	1 807	47%	54%
Total général	79	4 608	26%	74%

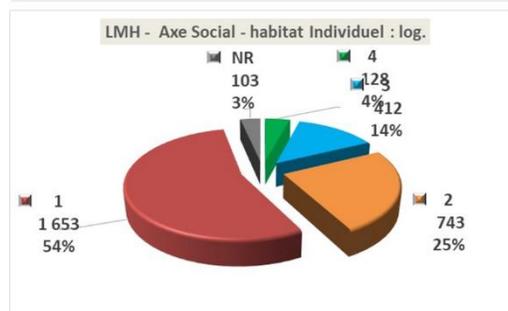
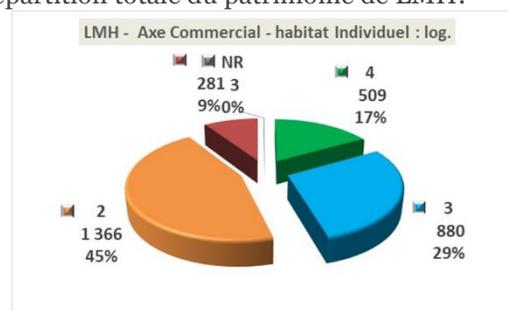
La répartition du patrimoine mis en vente se calque ainsi sur la répartition totale du patrimoine de LMH.

26 – Les logements individuels

Les logements individuels présentent un profil commercial

légèrement plus favorable que celui de la moyenne LMH.

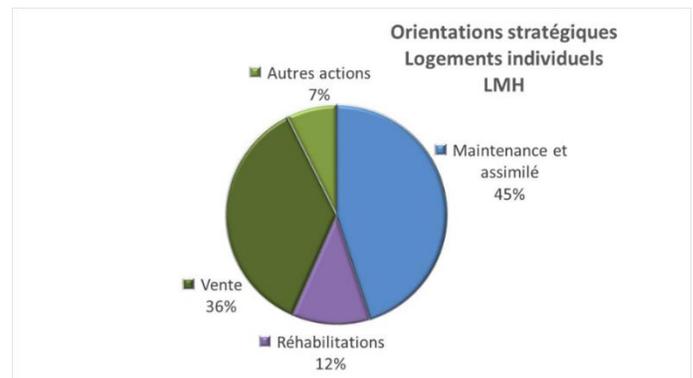
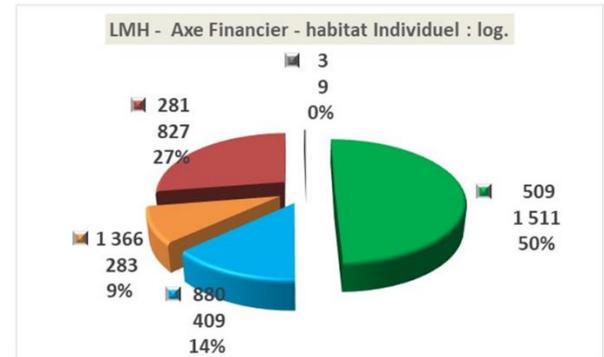
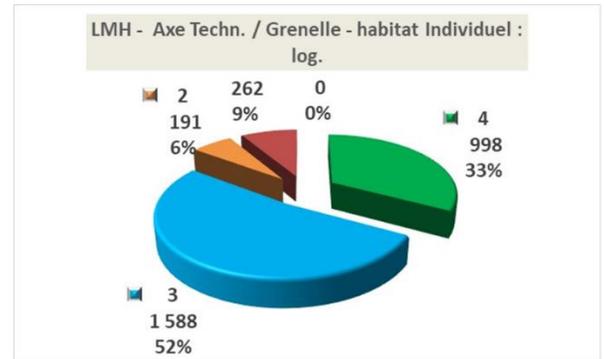
En revanche le profil social reste très proche.



Les notes techniques sont en moyenne meilleures dans l'habitat individuel que la moyenne LMH.

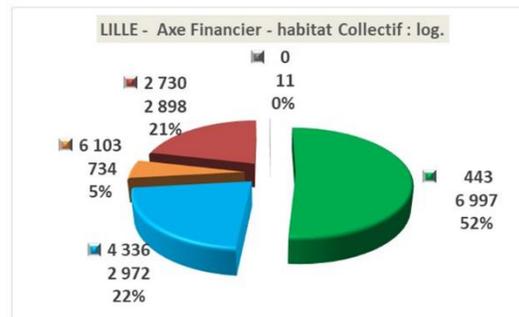
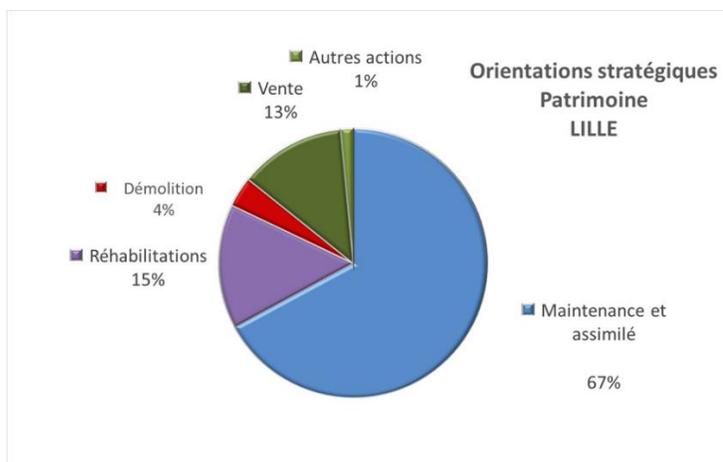
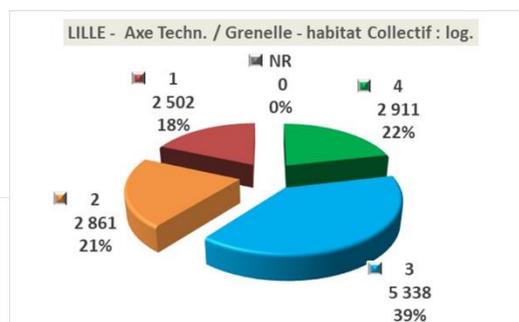
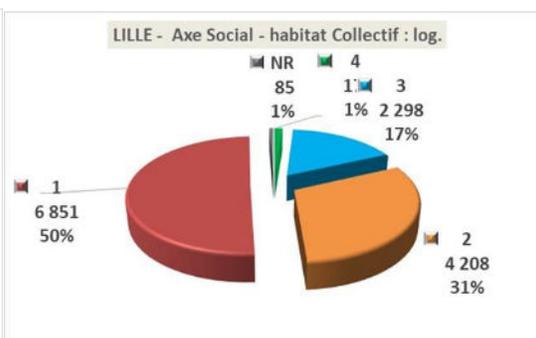
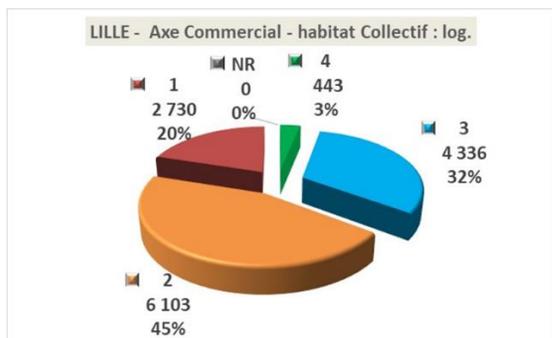
En revanche financièrement les notes sont un peu plus mauvaises.

La moitié des logements individuels fera l'objet d'actions de maintenance, maintenance renforcée ou résidentialisation
 13% seront réhabilités
 Près de 4 logements sur 10 seront proposés en étude préalable à la vente.



3 – ZOOMS SUR LES PRINCIPALES COMMUNES

31 – LILLE

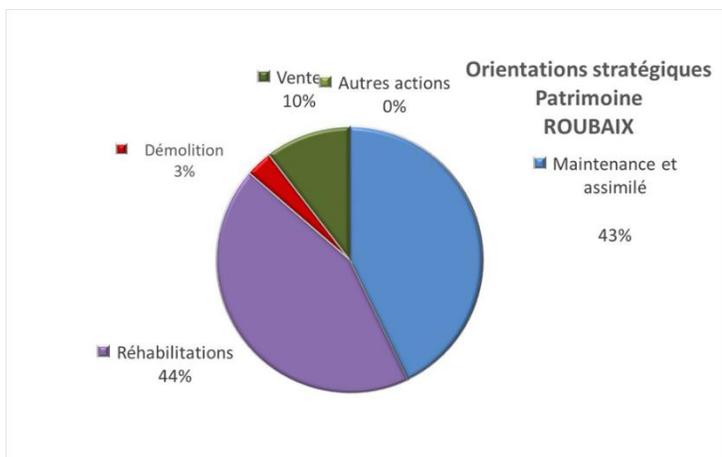
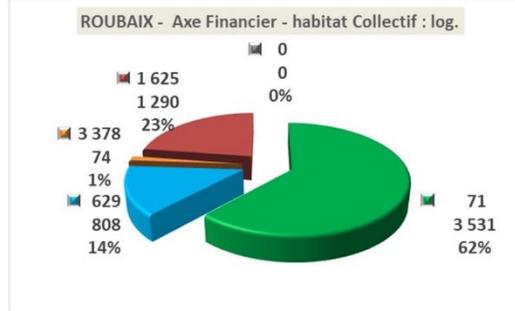
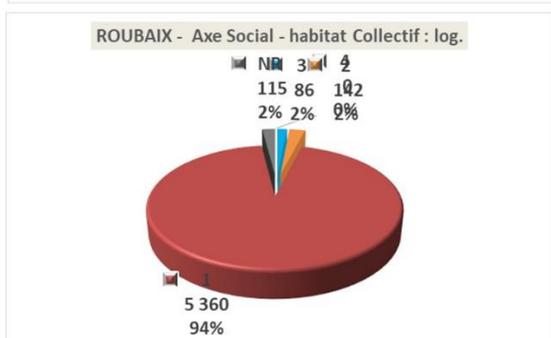
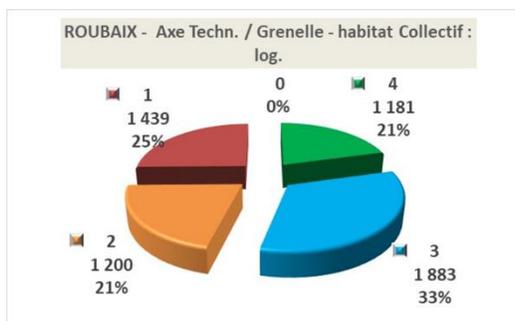
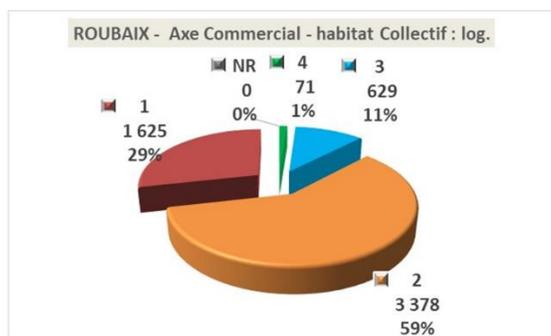


Les deux-tiers du patrimoine feront l'objet d'actions de maintenance, maintenance renforcée ou résidentialisation (dont 519 logements actuellement en cours de réhabilitation). Les réhabilitations concerneront 2 349 logements, et seront essentiellement énergétiques. Un nombre important de logements mis en vente (1 881 logements)

540 démolitions sont prévues dans le cadre du NPNRU

3 résidences sont orientées « Démolition et Valorisation foncière » : Les Mésanges (Gr 0111, 19 logements), Marcel Bertrand (Gr 0220, 194 logements) et Casseville (Gr 0693, 22 logements)

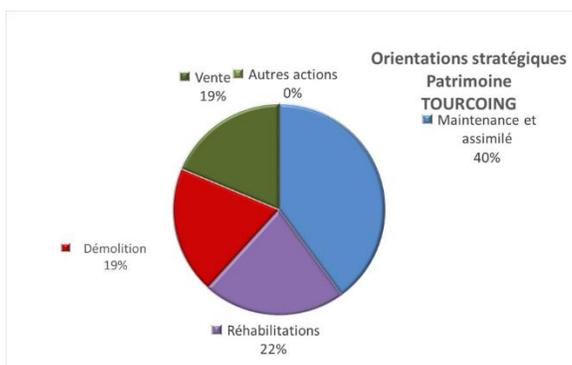
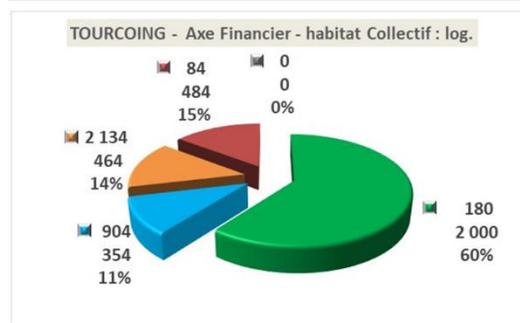
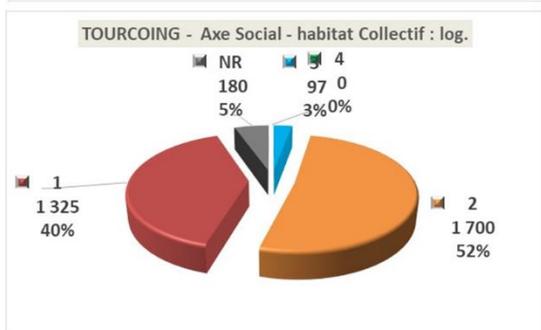
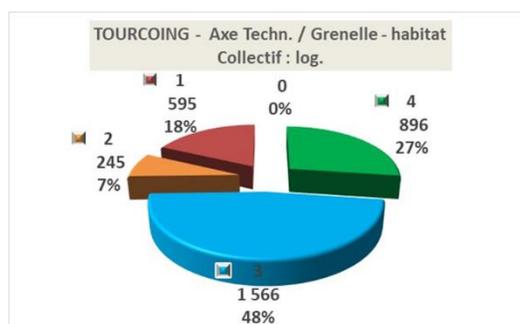
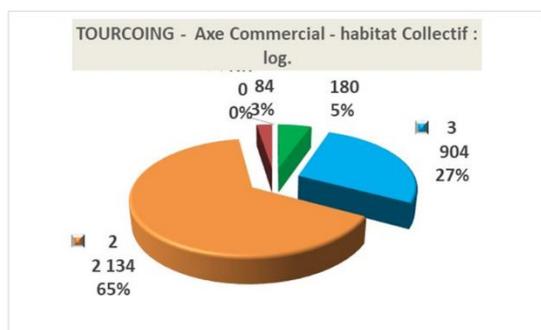
32 – ROUBAIX



Près de la moitié du patrimoine feront l'objet d'actions de maintenance, maintenance renforcée ou résidentialisation. Les réhabilitations concerneront un nombre équivalent de logements (2 709 logements). Un nombre important de logements sera mis en vente (647 logements, 11% du patrimoine)

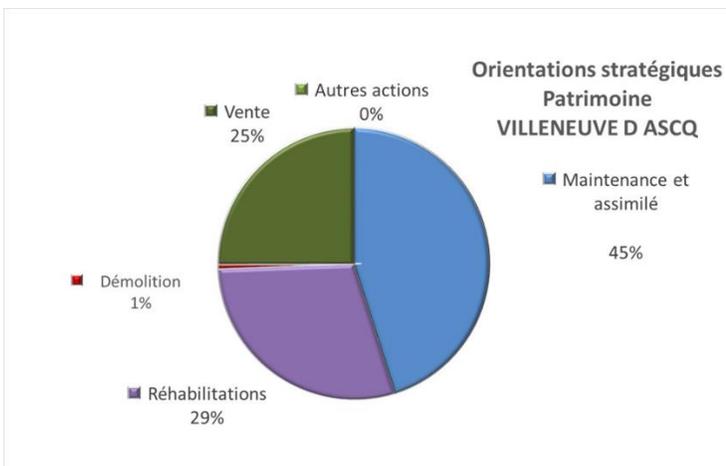
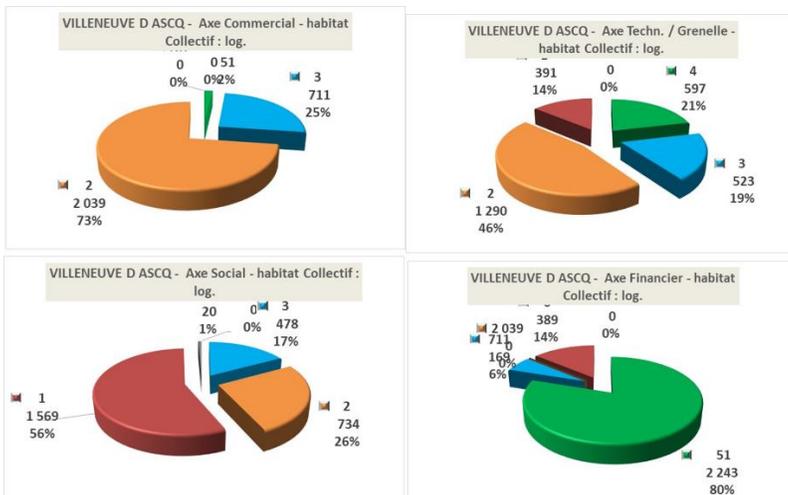
200 démolitions sont prévues dans le cadre du NPNRU.

33 – TOURCOING



40% des logements feront l'objet d'actions de maintenance, maintenance renforcée ou résidentialisation. Les 60% restants sont équitablement répartis entre réhabilitation, démolition et vente, ce qui implique que le patrimoine tourquennois sera très fortement impacté par les démolitions (presque 20% du parc).

34 – VILLENEUVE D'ASCQ

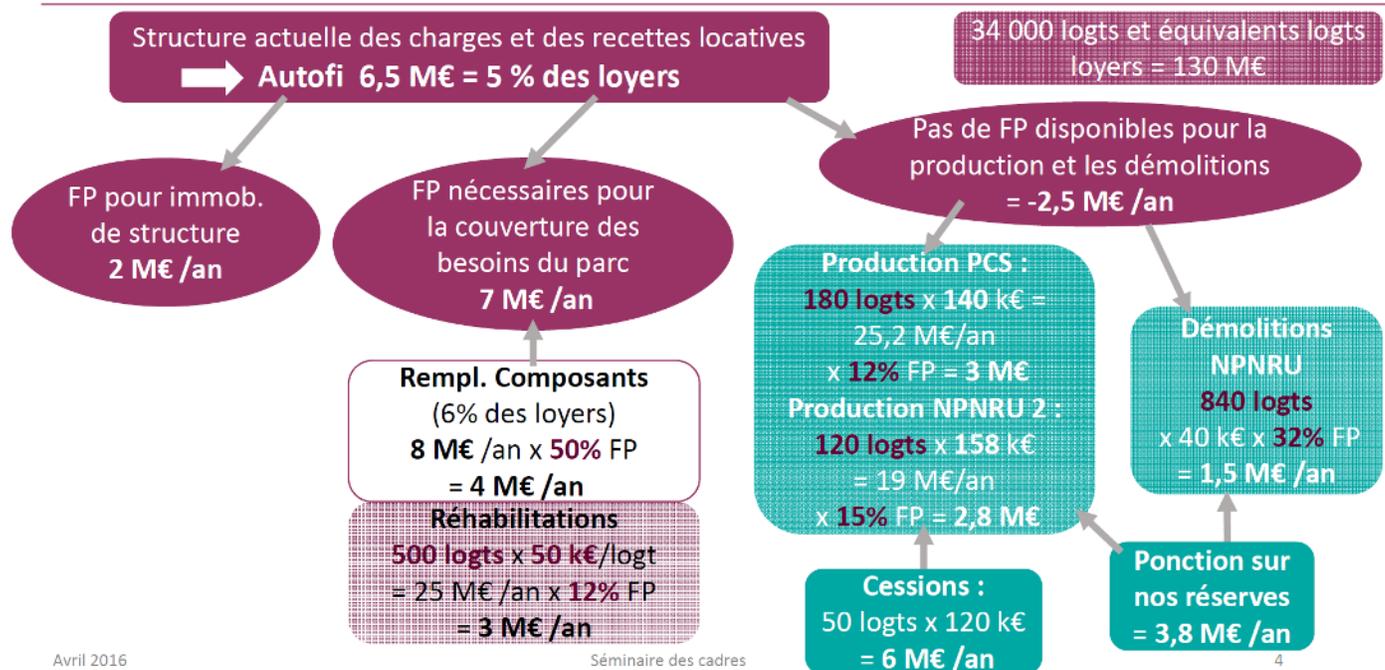


Près de la moitié des logements feront l'objet d'actions de maintenance, maintenance renforcée ou de résidentialisation. 30% seront réhabilités. Le groupe RO15 (Hôtel de Ville) sera partiellement démoli (17 logements sur 317). La vente de 11 groupes représentant au total 772 logements sera étudiée.

4 – FAISABILITE FINANCIERE DU PSP

Le modèle économique de LMH validé en avril 2016 sur la base de l'hypothèse 2 du NPRU se présente de la façon suivante.

MODÈLE ÉCONOMIQUE INTÉGRANT LE NPRU 2 (HYP 840 DÉMOLITIONS) PÉRIODE 2019 À 2025



Les actions patrimoniales retenues dans le PSP sont globalement cohérentes avec le modèle économique de LMH pour ce qui concerne les réhabilitations mais pas pour les autres investissements envisagés

- L'écart cumulé est d'environ 60 M€ sur dix ans entre les besoins techniques estimés et les budgets de Remplacement de composants du modèle économique..
- Une dépense supplémentaire sur les démolitions est à considérer, compte-tenu de l'augmentation du nombre de démolitions du NPNRU (passage de 840 à 1 464)

	nb logts	coût/ logt	Total invest 2017- 2026	modèle éco LMH	Ecart	Commentaires	
Réhabilitation NPNRU	1 214	60	72 840	250 080	250 000	-80	
Réhabilitation hors NPNRU sur 10 ans (2017-2026)	4 431	40	177 240				
Réhabilitation hors NPNRU hors PSP (2027-2030)	1 604						
Maintenance renforcée (selon éval BT)	5 290		65 063	139 576	80 000	-59 576	
Maintenance (selon éval BT)	13 934		44 513				
Travaux complémentaires DEA (3M€/an sur 10 ans)			30 000				
Résidentialisations	259	15	3 885			hypothèse : résid en GE et pas en invest / coût à affiner	
Démolition (sur 7 ans)	1 464	38,4	56 218	56 218	33 600	-22 618	Démolitions NPNRU étalées sur 7 ans 2017-2023
Total	28 196		445 874	363 600	-82 274		

Pour respecter le modèle économique de LMH, il est donc nécessaire de prioriser les investissements de Remplacement de composants pour les groupes arbitrés en Maintenance et Maintenance renforcée. Lors des séances d'évaluation des besoins techniques réalisées avec les agences, territoires et la DDP, les besoins ont été priorisés de la manière suivante:

- Priorité 1 : travaux à réaliser idéalement dans les 2 ans
- Priorité 2 : travaux à réaliser idéalement dans les 3 à 5 ans
- Priorité 3 : travaux à réaliser idéalement dans les 6 à 10 ans

La répartition des besoins en fonction des priorités est la suivante:

Besoins techniques totaux (K€)	109 576	100%
Priorité 1	23 194	21,2%
Priorité 2	54 220	49,5%
Priorité 3	32 161	29,4%

Elle ne prend pas en compte les travaux effectués par la DEA pour 3 M€ par an qui restent à ce niveau dans la mesure où ils touchent principalement des équipements majeurs pour le fonctionnement des résidences (chaudières, réseaux de chauffage, VMC, ascenseurs entre autres).

Pour respecter le modèle économique, il est nécessaire de reporter 60 M€ au-delà des 10 ans, ce qui implique globalement de

- Réaliser l'intégralité des travaux de priorité 1 (23,2 M€)
- Réaliser un peu moins de 50% des travaux de priorité 2 (26 M€)
- Reporter au-delà des 10 ans du PSP le solde des travaux de priorité 2 (28 M€) ainsi que les travaux de priorité 3 (32 M€)

Le modèle économique prévoit une consommation nette de fonds propres (différence entre les fonds propres générés par les ventes HLM et ceux dépensés sur le patrimoine existant) d'environ 2,5 M€ par an. Avant lissage des interventions techniques, le besoin net en fonds propres s'élève à 3,3 M€ par an, provenant pour un tiers des démolitions et pour le reste des besoins techniques.

En priorisant les interventions techniques selon les modalités précisées dans la diapositive précédente, le besoin net en fonds propres est ramené à 1 070 M€ par an, correspondant au surcroît de démolitions.

	Consommation fonds propres modèle éco / an	Consommation fonds propres PSP / an sur 2017-2026 avant priorisation Travaux RC	Ecart	Consommation fonds propres PSP / an sur 2017-2026 après priorisation Travaux RC	Ecart
Réhabilitations (12% de FP)	3 000	3 001	-1	3 001	-1
RC - Maintenance (50% de FP)	4 000	6 229	-2 229	4 000	0
Démolitions (32% de FP)	1 500	2 570	-1 070	2 570	- 1 070
TOTAL	8 500	11 800	-3 300	9 571	-1 071

5 – SYNTHÈSE

LMH a construit un PSP ambitieux, en mettant l'accent sur la réhabilitation de ses logements.

Au cours de la période 2017-2026, près d'un quart de son parc aura fait l'objet d'une réhabilitation, le plus souvent énergétique. Ainsi, près des deux-tiers des résidences aujourd'hui classées EFG auront été réhabilitées thermiquement.

Le solde sera démoli ou fera l'objet de travaux énergétiques dans le cadre du plan pluriannuel d'entretien.

Cet effort de réhabilitation sera accompagné d'un effort sur la maintenance globale du patrimoine, qui fera l'objet d'un important budget d'investissement.

Impliqué dans plusieurs projets NPNRU, LMH devra consentir à des investissements très lourds. En particulier, la démolition de 1 464 logements nécessitera une très importante mobilisation de fonds propres et suppose aussi de trouver des financements supplémentaires de 63 millions d'euros à ceux prévus dans le cadre du PNRU.

Ces hypothèses sont prises dans le cadre du modèle économique actuel du logement locatif social. Les évolutions actuelles évoquées dans la cadre du Projet de Loi de Finances 2018 vont impacter nos arbitrages qui devront être revus et mis à jour dès l'adoption des textes de loi définitifs.

6 – ANNEXES

La grille d'analyse

Thème	Rubriques	Pondération rubriques	Critères	Pondération critères	Commentaires
Commercial	Indicateurs de gestion	60%	Taux de vacance	1/3	Vacance commerciale
			Taux de rotation	1/3	Rotation globale y compris mutation (départs)
			Taux de refus	1/3	nb refus/nb logements proposés
	Attractivité environnementale	40%	Marché immobilier	10%	Reprise de la note 2014
			Accès transports en commun	25%	Reprise note DIVAT 2014
			Accès commerces / Accès services publics (de proximité)	25%	Base INSEE 2016
Nuisance sonore routière			15%	Base État	
		Note « Ambiance »	25%	Voir diapo suivante	
Technique Grenelle	Prestations et état technique	60%	Niveau de prestations et état technique (cf. séances de cotation en agence)	100%	
	Grenelle de l'environnement	40%	Niveau de consommation énergétique	90%	
			Niveau d'émission de gaz à effet de serre	10%	
Social	Social	100%	Indice de Fragilité Sociale	100%	Analyse régionale croissant des données d'OPS (actifs+retraités, bénéficiaire APL, ressources inf PLAI, sup à 80% des plafonds) et d'impayés
Financier	Potentiel économique	100%	Performance économique	100%	bilan 2016
	Niveau de maintenance	p.m.	Maintenance moyenne sur les 3 dernières années	p.m.	dépenses d'entretien courant et de gros entretien 2014-2015-2016

L'échelle de notations

Critères	0	1	2	3	4	Commentaire
Taux de vacance	/	4ème quartile	3ème quartile	2ème quartile	1er quartile	1 = Sites avec les taux de vacance les plus élevés 4 = Sites avec les taux de vacance les plus faibles
Taux de rotation	/	4ème quartile	3ème quartile	2ème quartile	1er quartile	1 = Sites avec les taux de rotation les plus élevés 4 = Sites avec les taux de rotation les plus faibles
Taux de refus	/	4ème quartile	3ème quartile	2ème quartile	1er quartile	
Marché immobilier	non porteur	marché peu porteur			marché porteur	0 = marché non porteur 4 = marché porteur
Accès transports en commun	/	déficit de desserte			bonne desserte	1 = déficit de desserte par les transports en commun 4 = bonne desserte
Accès commerces / Accès services publics (de proximité)	/	Déficit d'accès aux services	faible niveau d'accès aux services	majorité de services de proximité	forte présence de services de proximité	1 = déficit d'accès aux services 4 = forte présence de services de proximité
Nuisance sonore routière	/	Résidence située dans un périmètre bruyant	Résidence située dans 2 périmètres de voie bruyante	résidence située dans un périmètre de voie bruyante	Résidence dans un périmètre sans nuisance sonore routière	1 = Résidence située dans un périmètre bruyant 4 = résidence située dans un périmètre sans nuisance sonore routière
Note « Ambiance »	/	pbs de avérés			pas pbs de tranquillité	1 = pbs de tranquillité avérés 4 = pas de pb
Niveau de prestations et état technique	/	état & prestations médiocres	faible	Correct	bon état et bon niveau de prestations	1 = état technique et niveaux de prestations médiocres 4 = bon état et bon niveau de prestations
Niveau de consommation énergétique	/	>= 231 kWh/m ² *an	de 151 à 230	de 91 à 150	<=90 kWh/m ² *an	1 = énergivore 4 = économe
Niveau d'émission de gaz à effet de serre	/	>= 35 kgCO ₂ /m ² *an	de 21 à 35	de 11 à 20	<=10 kgCO ₂ /m ² *an	1 = forte émission 4 = faible émission
Indice de Fragilité Sociale	/	fragilité sociale avérée			pas de pbs	1 = fragilité sociale avérée 4 = pas de difficultés
Performance économique	/	<= 0% des loyers	de 0% à 5% des loyers	de 5 à 15% des loyers	> 15% des loyers	

Liste des résidences programmées en réhabilitation énergétique EFG

Territoire Sud (résidences de plus de 20 logements)

Code groupe	Nom	Commune	Terr	Nb logts
0080	BUISSON	LILLE	SUD	40
0090-PETITS GRIS	PARC DES EXPOSITIONS - PETITS GRIS	LILLE	SUD	270
0100	SOLEILLEVANT	LILLE	SUD	175
0180-05	CONCORDE-HP2_05	LILLE	SUD	38
0180-06	CONCORDE-HP2_06	LILLE	SUD	42
0180-13	CONCORDE-HP2_13	LILLE	SUD	100
0180-14	CONCORDE-HP2_14	LILLE	SUD	108
0200	LES AVIATEURS	LILLE	SUD	350
0250	COLETTE	LILLE	SUD	260
0340	CONVENTION HLM	LILLE	SUD	40
0350	CANONNIERS	LILLE	SUD	36
0530	SARRAZINS	LILLE	SUD	29
0540	LE BOSQUET	LILLE	SUD	39
0570	TOURVILLE	LILLE	SUD	157
0620-01 à 12	CHAPELLE D'ELOCQUES - hors Jacquard et Travailleurs	HELLEMMES LILLE	SUD	344
0620-13&14	CHAPELLE D'ELOCQUES- JACQUARD	HELLEMMES LILLE	SUD	28
1291	EPINOCHÉ	LILLE	SUD	36

Liste des résidences programmées en réhabilitation énergétique EFG

Territoire Nord (résidences de plus de 20 logements)

Code groupe	Nom	Commune	Terr	Nb logts
R001	NOUVEAU ROUBAIX INDIVIDU	ROUBAIX	NORD	167
R002	NOUVEAU ROUBAIX COLLECTI	ROUBAIX	NORD	422
R003	NOUVEAU ROUBAIX	ROUBAIX	NORD	288
R006	CARPEAUX	ROUBAIX	NORD	133
R008-HORS TOURS	ANSEELE- hors tours	ROUBAIX	NORD	500
R012	TRIOLO	VILLENEUVED ASCQ	NORD	102
R016-COL & SEMI COL	COUSINERIE- COL & SEMI COL	VILLENEUVED ASCQ	NORD	103
R020	BOULEVARD DE REIMS	ROUBAIX	NORD	90
R029	VIEUX STEPHENSON	ROUBAIX	NORD	30
R042	LES PRES	VILLENEUVED ASCQ	NORD	23
R070	BAISIEUX	BAISIEUX	NORD	24
R111	RESIDENCE VALMY	ROUBAIX	NORD	61
R115	QUAI DE MARSEILLE II	ROUBAIX	NORD	59
T004	Chaussée Gramme	TOURCOING	NORD	213
T008	Anor et Fives	TOURCOING	NORD	100
T010	Drouot (Collectif)	TOURCOING	NORD	160
T019-0001	Bourgogne - DELROEUX (9à47)	TOURCOING	NORD	132
T091	Beethoven/Berlioz	TOURCOING	NORD	60

Liste des résidences programmées en réhabilitation énergétique EFG

Résidences de moins de 20 logements

Code groupe	Nom	Commune	Terr	Nb logts
0245	SQUARE RAMEAU	LILLE	SUD	9
0511	MEUNIER	LILLE	SUD	17
0560-IND	WAVRIN- Individuel	WAVRIN	SUD	14
0620-15&16	CHAPELLE D'ELOCQUES- TRAVAILLEURS	HELLEMES LILLE	SUD	16
0693	CASSEVILLE	LILLE	SUD	22
1170	RUE D'ANGLETERRE	LILLE	SUD	12
1490	63 FOUR A CHAUX	LILLE	SUD	1
1560	208 LELIEVRE	LOOS	SUD	1
1610	22 BELLEVUE	LILLE	SUD	1
1690	104 RUE DU LONG POT	LILLE	SUD	1
1700	1 RUE KEPLER	LILLE	SUD	1
2210	14 PHILADELPHIE	LILLE	SUD	1
2310	155 F. FERRER	FACHES THUMESNIL	SUD	3
2550	33 PASTEUR	SAINT ANDRE	NORD	1
2880	27 SECOURISTES	LILLE	SUD	1
R069	COLLEGE	ROUBAIX	NORD	14
T043	Résidence du Ferrain	RONCQ	NORD	19
T062	Rue de Boulogne	TOURCOING	NORD	1
T064	PLAI (Divers I)	TOURCOING	NORD	3
T070	PLAI (Divers II)	TOURCOING	NORD	6
T076	PLAI Tourcoing 94	TOURCOING	NORD	10
T087	PLATS TOURCOING M.O.U.S.	TOURCOING	NORD	5

Liste des résidences programmées en réhabilitation énergétique classe D

Code groupe	Nom	Commune	Terr	Nb logts
0750	LA CROIX DU NORD	LILLE	SUD	41
0752	LA CROIX DU NORD	LILLE	SUD	34
R007	CARIHEM	ROUBAIX	NORD	206
R010	EPEULE	ROUBAIX	NORD	597
T041	Marcq en Barœul (Indivi	MARCQ-EN-BAROEUL	SUD	23

Potentiel de vente HLM

Les nouvelles résidences dont la mise en vente sera étudiée – individuels & mixtes individuels / collectifs

Code	Nom programme	Commune	Ind	Coll
0461	DU FOURCHON	SECLIN	13	0
0462-IND	LA MOUCHONNIERE- Individuel	SECLIN	43	0
0473	JEAN JACQUES ROUSSEAU	LILLE	3	25
0640	GIRAUDOUX	LILLE	7	69
1010	CATINAT	LILLE	1	173
1030	GUILLAUME WERNIERS	LILLE	24	4
1107	MOULINS IV 33 LOGEMENTS	LILLE	3	30
1140	LES OLIEUX	LILLE	12	32
1170	RUE D'ANGLETERRE	LILLE	2	10
1250	DE L ECLUSE	LILLE	11	51
1300	PETIT BOIS	LILLE	22	10
1670	24 BELAIR	LILLE	1	0
R001	NOUVEAU ROUBAIX INDIVIDU	ROUBAIX	167	0
R047	JULES GUESDE 2 EME TRANC	ROUBAIX	8	18
R108	CAL PACT	ROUBAIX	6	24
R114	SOLFERINO ITALIE NAPLES	ROUBAIX	11	1
R119	FOSSE AUX CHENES INDIVID	ROUBAIX	14	0
T080	La Fayette -Individuels	TOURCOING	12	0

Potentiel de vente HLM

Les nouvelles résidences dont la mise en vente sera étudiée - logements collectifs

Code	Nom programme	Commune	Ind	Coll
0210	VIGNETTE	LILLE	0	60
0362	LES TROIS VILLES	LILLE	0	79
0440-LN	TRIOLO- TENNIS	VILLENEUVE D'ASCQ	0	50
0451	JULES GUESDE	LILLE	0	44
0480	LE CHATEAU	VILLENEUVE D'ASCQ	0	276
0500	PONT DE BOIS	VILLENEUVE D'ASCQ	0	223
0590	SYLVERE VERHULST	LILLE	0	351
0830	LE BROQUELET	LILLE	0	11
0900	LES BOURLEUX	LILLE	0	39
1360	LANNOY-CHATEAUDUN	LILLE	0	14
1430	RENAN	LILLE	0	22
1680	TURENNE	LILLE	0	79
2510	SOLFERINO	LILLE	0	15
R039	OPERATION JEANNE D'ARC	WATTRELOS	0	10
R056	RESIDENCE JEAN MONNET	ROUBAIX	0	22
R083	NATIONS UNIES	ROUBAIX	0	16
R103-0001	AVIATEURS- BLERJOT	ROUBAIX	0	96
R103-0002	AVIATEURS- MERMOZ	ROUBAIX	0	109
R103-0003	AVIATEURS- GUYNEMER	ROUBAIX	0	98
T025	Clinquet	TOURCOING	0	78
T045	Rue de Lille	TOURCOING	0	76
T055	Clinquet III	TOURCOING	0	24
T086	Winoc Chocqueel	TOURCOING	0	41
T109	Les Sycomores	TOURCOING	0	64
T113	Tilleuls Phase 1 - Logem	TOURCOING	0	52
T121	La Fayette - Collectifs	TOURCOING	0	45