



MÉTROPOLE
EUROPÉENNE DE LILLE



LMH
OFFICE PUBLIC DE L'HABITAT

**Convention cadre d'objectifs et de moyens
entre la Métropole Européenne de Lille (MEL) et
Lille Métropole Habitat (LMH)
pour la période 2019 - 2028**

Entre :

La METROPOLE EUROPEENNE DE LILLE (MEL), ayant son siège 1 rue du Ballon – CS 50749 - 59 034 Lille Cedex, représentée par Monsieur Damien CASTELAIN, en sa qualité de Président, agissant en vertu de la délibération du 19 octobre 2017,

Ci-après dénommée « la MEL »,

Et

LILLE METROPOLE HABITAT (LMH), Office Public pour l'Habitat ayant son siège 425 boulevard Gambetta – CS40453 – 59 338 Tourcoing Cedex, représenté par son Président, Monsieur Didier MANIER, élu à cette fonction lors du conseil d'administration de LMH du 8 juillet 2014 et réélu lors du conseil d'administration de LMH du 27 février 2017,

Ci-après dénommée « LMH »

Et dénommées ensemble « Les Parties »

Préambule :

LMH est né en 2006 de la fusion des offices de Lille, Roubaix et Tourcoing. Son parc est constitué de 32 500 logements, situés dans près de 60 communes de la métropole.

Office public de la Métropole, LMH contribue activement à la politique de l'habitat de la Métropole Européenne de Lille, qui s'organise 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 500 réhabilités, LMH participe aux objectifs de développement de l'offre locative sociale de la MEL (2300 logements PLUS et PLAI visés par an) et d'amélioration de l'offre existante (environ 1500 logements visés par an), en prenant en compte la diversité des besoins. L'organisme est fortement impliqué dans le projet métropolitain de renouvellement urbain, qui vise 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 dans des 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 engagé depuis 2013 une baisse des coûts de fonctionnement et de structure pour revenir progressivement aux ratios moyens des offices de même taille.

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, aux fins de dépasser cette politique d'ajustement montrant aujourd'hui ses limites, 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 7,7 M€ en 2018, 8,5 M€ en 2019 puis 13,5 M€ en 2020. Elle contribue à fragiliser LMH dans ses capacités d'investissement. A ce montant s'ajoute l'impact du passage de la TVA de 5,5% à 10%.

Afin de poursuivre son développement et ainsi de 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.

ARTICLE 1 – Objet de la convention

La présente convention définit 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 titre de l'article L 411-2 du Code de la Construction et de l'Habitation (CCH) qui fait référence à 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**

La convention définit les modalités de pilotage et de suivi de ce mandat. Elle détermine des indicateurs cibles et des indicateurs de suivi ayant vocation à être renseignés annuellement. Les premiers conditionnent le niveau des compensations financières effectivement consenties par la MEL à LMH. Les deuxièmes 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 a minima tous les trois ans, dans le cadre d'une clause de revoyure, et actualisés le cas échéant.

Etant donné la nature du lien unissant la MEL et l'office métropolitain, la convention est prise en conformité avec l'article L. 2511-1 du code de la commande publique.

ARTICLE 2 – Les objectifs partagés de production et d'amélioration de l'offre locative sociale

2.1 – Développer et diversifier l'offre de logements

2.1.1 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.

Objectifs :

Conformément au PLH, la production annuelle visée s'élève au moins **300 logements PLAI, PLUS et PLS en moyenne par an**, 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, 30% 2020 et 50% en 2025.
- Part de logements produits en RT2012-20% (hors VEFA) : 23% en 2019, 70% en 2020 et 50% en 2025.

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.

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)

2.1.2 Diversifier l'offre de logements

Objectifs :

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

2.1.3 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.

Objectifs :

En lien avec les objectifs de rééquilibrage territorial portés par la CIET, 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 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'accès 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

2.1.4 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 (PLU1)	Superficie (m ²)
U	57 808
AUCm	101 788
AUDm	118 607
UG/UF	11 628

Objectifs :

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 de 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

2.1.5 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 sensiblement augmenté le rythme annuel des ventes. En octobre 2017, LMH a délibéré pour faire passer le potentiel de vente de 604 logements à 1534 logements (4,7% du patrimoine).

Objectifs :

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, repris dans l'annexe 5. 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. 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.

Indicateurs de suivi :

- Produits de cessions
- Nombre de logements vendus
- Part de logements vendus à des occupants du parc social

2.2 – Améliorer l'attractivité du parc existant

Le parc de LMH compte, d'après son plan stratégique de patrimoine de 2016, 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. Suite aux réhabilitations effectuées ces dernières années, la part des logements en étiquette F et G a fortement baissé.

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) qui comprend :
 - l'entretien courant et le gros entretien (maintenance d'exploitation – maintenance totale dans VISIAL)
 - le remplacement des composants ou TIPP (maintenance d'investissement).

2.2.1 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.

Objectifs :

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 étudier les conditions de mobilisations de 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.

Indicateur cible :

- 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%

A partir de 2023, l'objectif pourra être réactualisé lors de la clause de revoyure.

Indicateurs de suivi :

- Nombre de logements classés en E, F, G (chauffage électrique inclu)
- Prix de revient moyen des logements réhabilités

2.2.2 Améliorer la qualité de service

Objectifs :

La qualité de service constitue un axe structurant du projet LMH 2020. L'objectif est d'insuffler une culture client dans tous les métiers de l'organisme.

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. (Annexe 8 : budget global d'intervention gros entretien – remplacement de composants 2019 - 2021 par territoire).

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.

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

2.2.3 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 :
 - o Lille : secteur Sud (Concorde)
 - o Tourcoing : La Bourgogne
 - o Roubaix
 - o Mons en Baroeul : Nouveau Mons – Bd Napoléon et Rhin et Danube
 - o 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 :
 - o Lille : Bois Blancs
 - o Wattrelos : Les Villas
 - o Wattignies : Blanc Riez
 - o Hem : La Lionderie - 3 Baudets

LMH est partie prenante les trois projets suivants :

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

Objectifs :

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 tel qu'il est connu à la date de signature de la présente convention est le suivant :

	Démolitions	Réhabilitations	Résidentialisations
Lille¹	704	248	
Roubaix²	530	684	722
Tourcoing³	428	121	325
Total	1 662	1 053	1 047

LMH prévoit 1662 logements pour reconstituer son offre de logement (1 pour 1).
Annexe 6 : Liste des démolitions projetées par LMH dans le cadre du NPRU

⁽¹⁾ ⁽²⁾ ⁽³⁾ Volumes validés par les CNE de l'ANRU de novembre et décembre 2018 actualisés pour Roubaix et Lille. Démolition de 161 logements supplémentaires à Concorde (bâtiment 64/74 bvd de Metz - 56 logements et 26/28 bvd de Metz - 105 logements). Passage de 175 à 120 logements sur Roubaix Epeule Bell.

Le volume global de démolitions intégré dans les projections financières sur la durée de la présente convention est de 1 566 logements. La liste des démolitions sera affinée par année en fonction du programme arrêté dans la convention métropolitaine de renouvellement urbain, de l'avancée des projets et des évolutions éventuelles de programmes.

La réalisation des 96 démolitions supplémentaires est pour le moment conditionnée à la participation de l'ANRU à hauteur de 12 500 € par PLAI reconstitué.

2.2.4 Assurer une gestion équilibrée des attributions conformément aux objectifs de la CIET et améliorer l'accueil et l'information des demandeurs

La convention intercommunale d'équilibre territorial (CIET) et le plan partenarial de gestion de la demande de logement social et d'information du demandeur ont été signés en 2017. Ils constituent le cadre commun d'intervention pour orienter les attributions et répondre au mieux à la demande locative sociale.

LMH s'engage à poursuivre, avec l'ensemble des réservataires, le rééquilibrage territorial des attributions en fonction des indices de fragilité des quartiers et du profil des demandeurs et à satisfaire les objectifs de l'accord collectif intercommunal.

L'Office est partie prenante du réseau d'accueil labellisé des demandeurs et participe aux démarches de consolidation du réseau et d'amélioration collective des pratiques (modalités de conduite des entretiens réglementaires, traitement équitable des demandes, relais du réseau au sein de lieux d'accueil référents, mise en réseau des professionnels et partages d'expériences, harmonisation des outils...).

Le pilotage et le suivi des objectifs poursuivis par LMH et l'ensemble des autres partenaires est assuré au sein de la conférence intercommunale du logement.

ARTICLE 3 – Montant de l'aide / compensation

3.1 - Calcul du montant global des compensations

Le montant global des compensations est établi à partir des projections financières de LMH à dix ans. Après une première analyse conduite dans le cadre de l'étude confiée en 2018 par la MEL au cabinet FCL-Gérer la Cité, de nouvelles simulations financières ont été menées en 2019, après approfondissement et complétude des hypothèses retenues par la MEL et LMH pour établir les projections. Ces analyses permettent d'identifier le besoin en financement de l'organisme sur une période de dix ans pour assurer les obligations de service public définies dans la présente convention. Les hypothèses financières retenues sont présentées en annexe 3.

La projection financière à dix ans démontre ainsi un besoin de compensation de 70 millions d'euros sur le volet investissement soit 19 329 € par logement PLUS et PLAI agréé et 3 479 € par logement réhabilité et compte tenu des coûts induits par la charge de ces obligations, une compensation permettant de garantir le maintien des capacités d'investissement de 13,8 millions d'euros. Les compensations ne sont pas fongibles entre les deux volets.

Sous réserve du vote au budget des sommes correspondantes, le montant définitif des compensations est arrêté, chaque année, par le comité de pilotage.

3.2 - Compensation au titre de l'investissement réalisé

Chaque année, le montant de la compensation annuelle sera égal au nombre de logements PLUS et PLAI financés en production et le nombre de logements financés en réhabilitation multiplié par la compensation au logement.

La compensation se compose :

- D'une part fixe qui correspond à 70% de la compensation au logement multiplié par le nombre de logements construits ou réhabilités, calculée sur la base des décisions de financement ;
- D'une part variable qui correspond au maximum à 30% de la compensation au logement multiplié par le nombre de logements construits ou réhabilités. Ce montant est modulé en fonction de l'atteinte des indicateurs cibles suivants :
 - o Performance thermique des logements neufs
 - o Nombre de logements en diversification (PLS et accession sociale)
 - o Nombre de logements produits hors QPV
 - o Nombre de m² acquis
 - o Gain énergétique des logements financés en réhabilitation

Le détail des indicateurs cibles visés est repris en annexe 1.

La compensation fait l'objet d'une modulation comme suit :

Application de la modulation :

5 objectifs atteints : 100%

4 objectifs atteints : 80%

3 objectifs atteints : 60%

2 objectifs atteints : 40%

1 seul objectif atteint : 20%

Aucun objectif atteint : 0%

Le résultat de cette modulation est présenté annuellement au comité de pilotage qui, en fonction du nombre d'indicateurs cibles atteints et des éléments explicatifs concernant les écarts constatés le cas échéant, arrête le montant accordé au titre de la part variable. Pour chaque indicateur, un écart admissible par rapport l'objectif initial est fixé en annexe.

L'écart est indiqué en point quand il s'agit de pourcentage : par exemple, -10 points pour un objectif de 30% signifie qu'un résultat de 20% est admis. L'écart est indiqué en pourcentage quand il s'agit de valeur absolue : par exemple, - 10% pour un objectif de 42 logements signifie qu'un résultat de 37 logements est admis.

3.3 - Compensation au titre du maintien des capacités d'investissement de l'office

L'enveloppe globale maximum allouée sur la période 2019-2026 à LMH au titre du maintien de ses capacités d'investissement s'élève à 13,8 M€. Cette enveloppe ne tient pas compte des années 2027 et 2028 dont le montant sera évalué dans les clauses de revoyure.

La compensation sera versée selon l'échéancier suivant pour la période 2019-2021 sous réserve des éventuelles surcompensations :

	2019	2020	2021
Montants (K€)	0	658	1 284

A compter de 2022, le montant annuel de versement sera déterminé selon l'actualisation du prévisionnel financier prévue dans la clause de revoyure et fera l'objet d'un avenant.

Le montant prévisionnel annuel est modulé en fonction de l'atteinte des indicateurs cibles de performance, après application des pondérations correspondantes.

Indicateurs cible :

- Optimisation des recettes de loyers (40%)
 - Total des loyers
 - Coût des impayés
- Maintenance d'exploitation (maintenance totale dans visial) par logement (20%)
- Maîtrise des dépenses de structure (40%)
 - Frais de personnel non récupérables y compris régie par logement
 - Frais de gestion par logement

Le détail des indicateurs cibles visés est repris en annexe 1.

Le résultat de cette pondération est présenté annuellement au comité de pilotage qui, en fonction des résultats obtenus et des éléments explicatifs concernant les écarts constatés le cas échéant, arrête le montant définitif de la compensation accordée au titre du maintien des capacités d'investissement. Le comité de pilotage accorde une attention particulière aux facteurs exogènes⁴ susceptibles d'agir sur les indicateurs cibles Les indicateurs de suivi ci-dessous sont renseignés tous les ans :

Indicateurs de suivi :

- Montant de la Réduction de Loyer de Solidarité (RLS)
- Taux de vacance commercial et technique
- Potentiel financier à terminaison
- Autofinancement courant HLM

⁴ RLS, IRL, gel des loyers, textes règlementaires et législatifs...

3.4 – Contrôle des surcompensations

Le conditionnement d'une partie de la compensation par l'atteinte d'indicateurs cibles vise à empêcher toute surcompensation et à s'assurer du respect de la trajectoire financière de LMH.

Les indicateurs cibles sont complétés d'indicateurs de suivi, qui permettent de confronter la compensation versée aux investissements effectivement réalisés eu égard aux hypothèses ayant servi au calcul initial de la compensation.

De même, la mise en place d'indicateurs de performance vise à contrôler la nécessité de verser une compensation au titre du maintien de la capacité d'investissement de LMH. Ainsi, s'il ressort des indicateurs de performance que LMH n'a pas mis en œuvre toutes les diligences nécessaires à sa pérennisation, la compensation au titre du maintien des capacités d'investissement est ajustée en conséquence. Une amélioration des capacités d'investissement de l'office conduira la MEL à se réinterroger sur l'accompagnement de l'office au titre du maintien de ses capacités d'investissement.

En cas d'éloignement excessif sur un ou plusieurs indicateurs par rapport à la trajectoire définie, une phase d'alerte s'enclenche et LMH doit proposer un plan de retour à la trajectoire.

Ces indicateurs de suivi font l'objet d'un renseignement annuel.

En outre, la MEL s'autorise à procéder aux contrôles tels que définis par délibération n°2019-09 de l'Agence Nationale de Contrôle des Organismes de Logement Social (ANCOLS). La situation de surcompensation pourra ainsi être vérifiée sur la base de la combinaison d'un indicateur de marge d'exploitation (excédent brut d'exploitation divisé par le chiffre d'affaires net des charges récupérables) et d'un indicateur de rendement de l'actif (résultat net comptable divisé par les immobilisations brutes nettes de l'endettement). Les seuils retenus seront ceux définis par l'ANCOLS.

ARTICLE 4 – Modalités de versement de l'aide / compensation

La MEL procède à deux versements annuels :

- Un premier versement correspondant à la compensation au titre des investissements réalisés en année n-1 composé :
 - D'une part fixe correspondant à 70% de la subvention par logement multipliée par le nombre de logements produits et réhabilités, calculée sur la base des décisions de financement de l'année n-1
 - D'une part variable correspondant au maximum à 30% de la subvention par logement multipliée par le nombre de logements produits et réhabilités. L'assiette ainsi définie sera pondérée par l'atteinte des objectifs liés aux obligations de service public. Ce montant pourra être modulé par le comité de pilotage.
- Un second versement correspondant à la compensation au titre du maintien des capacités d'investissement pour l'année n.

Les premiers versements interviendront en 2020. Le dernier versement, au titre des investissements réalisés interviendra en 2029.

ARTICLE 5 – Suivi de la convention et cadre de gouvernance

5.1. – Transmission des documents annuels de suivi

Afin d'assurer le suivi de cette convention, LMH devra fournir au plus tard le 31 juillet, les documents suivants :

- Les projections financières actualisées sur Visial au 31 décembre de l'année n-1 ;
- Les états règlementaires de l'exercice précédent ;
- Le dernier Dossier Individuel de Situation disponible ;
- Une note de synthèse sur l'exécution de la convention d'objectifs et de moyens précisant notamment :
 - Le tableau de programmation définitif de l'année N-1 et programmation prévisionnelle sur la durée de la convention
 - L'état d'avancement de la programmation droit commun et NPNRU
 - Le niveau de réalisation des différents objectifs et la constatation des éventuels écarts
 - En cas d'écarts constatés, un plan de retour à la trajectoire
 - Un plan de trésorerie actualisé
 - Les financements mobilisés et les moyens mis en œuvre aux fins d'optimiser ces derniers

Dans l'hypothèse où LMH ne fournirait pas les documents prévus, la MEL se réserve le droit, après mise en demeure restée infructueuse, de suspendre le paiement de la subvention.

5.2. – Pilotage de la convention

Le pilotage de cette convention s'inscrit dans le cadre du contrôle analogue tel que défini dans la délibération n° 19 C 0303 du 28 juin 2019. Celui-ci se formalisera notamment à travers la préparation des Commissions Finances et des Conseils d'Administration, par des rencontres périodiques entre les services de la MEL et de LMH et par la présentation annuelle d'un rapport des administrateurs au Conseil métropolitain.

5.2.1 – Le comité de pilotage

Un comité de pilotage, composé *a minima* des Vice-Présidents de la MEL chargés des Finances et contrôle de gestion, Habitat et Politique de la ville ainsi que du Président de LMH se tient, *a minima* annuellement, pour effectuer le suivi de la présente convention.

Sur la base des documents fournis par LMH, le comité de pilotage :

- Entend le Président de LMH sur son rapport de gestion et plus précisément sur l'exécution de la convention ;
- Effectue un bilan annuel du contrôle analogue lequel fera l'objet d'un rapport présenté en commissions thématiques et au Conseil métropolitain par l'élu référent désigné ;
- Organise les échanges et le suivi avec LMH sur la stratégie de l'organisme en cas d'éloignement de la trajectoire financière et opérationnelle ;
- Met en œuvre les contrôles permettant d'éviter les surcompensations ;

- Arrête, sous réserve du vote des sommes correspondantes au budget, le montant annuel de la compensation au titre des investissements réalisés en n-1 ;
- Arrête, sous réserve du vote des sommes correspondantes au budget, le montant annuel de la compensation au titre du maintien des capacités d'investissement.

5.2.2 – Le comité technique

Un comité technique se tient en amont de chaque comité de pilotage en présence des services de LMH et des services de la MEL.

ARTICLE 6 – Durée de la convention

La durée de la convention est conclue pour une durée de 10 ans à compter du 1^{er} janvier 2019 étant entendu que les versements au titre de l'année 2028 interviendront en 2029 dans les conditions prévues à l'article 4.

ARTICLE 7 – Avenant et clause de revoyure

Toute modification des conditions ou modalités d'exécution de la présente convention, définie d'un commun accord entre les parties, fera l'objet d'un avenant. Celui-ci précisera les éléments modifiés de la convention, sans que ceux-ci ne puissent remettre en cause les objectifs généraux définis à l'article 1^{er}.

Les parties s'engagent à se rencontrer en vue de réexaminer les objectifs, les indicateurs cibles, les indicateurs de suivi et les modalités de phasages de versement des enveloppes maximales de compensations définies dans la présente convention dans les circonstances suivantes :

- Tous les trois ans de manière systématique ;
- Sur demande de l'une ou l'autre des parties, en cas de modification substantielle de l'environnement réglementaire, juridique et financier ou si les indicateurs cible et les indicateurs de suivi révèlent que les hypothèses retenues pour mener les simulations ont évolué de manière significative.

La clause de revoyure sera activée après parution des textes d'application relatifs à la réforme en cours du secteur HLM et analyse des effets de ces mesures sur l'Office.

ARTICLE 8 – Contrôle de l'exécution des missions

La MEL se réserve le droit de contrôler ou de faire contrôler, à tout moment, auprès de l'organisme, par toute personne désignée à cet effet, le déroulement ou l'effectivité de l'action ainsi que tout document comptable et budgétaire.

S'il apparaît, y compris après expiration ou dénonciation de la présente convention, que le financement de la MEL n'a pas été utilisé conformément aux obligations contractuelles ou réglementaires, la MEL se réserve la possibilité d'exiger le remboursement de la subvention.

ARTICLE 9 – Dénonciation et résiliation de la convention

En cas de non-respect par l'une ou l'autre partie des engagements respectifs inscrits dans la présente convention, celle-ci pourra être résiliée de plein droit par l'une ou l'autre partie à l'expiration d'un délai de quinze jours suivant l'envoi d'une lettre recommandée avec accusé de réception valant mise en demeure et restée infructueuse. La résiliation de la convention implique l'interruption du versement de la subvention et la restitution des subventions indûment perçues par l'Office.

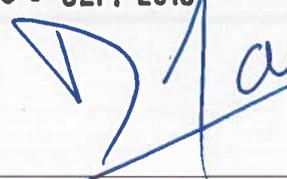
En cas de non-exécution par l'office de ses engagements contractuels, ainsi qu'en cas de faute grave de sa part ou de toute circonstance nouvelle ayant un impact significatif, la MEL pourra résilier de plein droit la présente convention sans indemnité, ni préavis.

ARTICLE 10 – Règlement des litiges

En cas de contestation dans l'exécution de la présente convention et à défaut d'accord amiable entre les parties, le différend sera porté devant la juridiction territorialement compétente en la matière.

Fait à Lille en 2 exemplaires, le...

Mention manuscrite « lu et approuvé »

<p>Lille Métropole Habitat Le Président</p> <p>09 SEP. 2019</p>  	<p>La Métropole Européenne de Lille, Pour le Président, Président Délégué,</p>  
---	---

« lu et approuvé »

Lu et approuvé

Liste des annexes

- Annexe 1 : Liste des indicateurs de pilotage et de suivi
- Annexe 2 : Guide de lecture des indicateurs
- Annexe 3 : Hypothèses retenues pour les simulations financières
- Annexe 4 : Synthèse prévisionnel financier 2016 – 2026 (outil VISIAL)
- Annexe 5 : Plan de vente à 6 ans de LMH (Convention d'Utilité Sociale)
- Annexe 6 : Liste des démolitions projetées par LMH dans le cadre du NPRU
- Annexe 7 : Plan pluriannuel prévisionnel de réhabilitation (à 5 ans)
- Annexe 8 : Budget global d'intervention gros entretien – remplacement de composants par territoire (à 3 ans)
- Annexe 9 : Plan prévisionnel de versement
- Annexe 10 : Présentation des orientations stratégiques de LMH (projet d'entreprise 2020)

   02 SEP. 2012

Annexe 1 : Liste des indicateurs de pilotage et de suivi

Liste des indicateurs cible :

	Objectif cible	Indicateurs ciblés	2014	2015	2016	2017	Médiane 2017 OPH de + 20 000 logts	2018	Objectif 2019	Objectif 2020	Objectif 2021	Objectif 2022	Objectif 2023	Objectif 2024	Objectif 2025	Objectif 2026	Objectif 2027	Objectif 2028	Fondé- ration	Ecart admis- sible		
Production	Assurer une production de qualité	Part de logements produits en passif (hors VEFA)	0%	0%	0%	0%		0%	22%	30%	30%	A actualiser en fonction de la nouvelle réglementation thermique								50%	-10 points	
	Diversifier la production	Part de logements produits en RT2012 -20% (hors VEFA)	1%	0%	0%	0%		0%	23%	70%	70%									50%	-10 points**	
Réhabilita- tion	Diversifier la localisation des logements	Nb de logements en diversification (PLS et accession)	250*	364*	13	56		16	42	42	42	52	62	62	62	62	62	62	62	50%	-10 points	
	Optimiser la stratégie foncière	Part de logements PLUS PLAI produits hors QPV (hors opérations d'aménagement)	88%	75%	99%	100%		100%	60%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	50%	-10 points	
Performance chiffres issus du DIS 2017 puis Visial	Menier à bien la réhabilitation du parc vétuste (réhabilitation thermique)	Nb de m² de terrain acquis	75 459	15 286	50 086	40 818		28 176	15 000	30 000	30 000	30 000	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000		-25%	
	Optimisation des recettes de loyers	Gain énergétique des logements réhabilités classés en E	64%	63%	56%	63%		68%	64%	64%	64%	64%	64%	64%	64%	64%	64%	64%	64%		-10 points	
		Gain énergétique des logements réhabilités classés en D	37%	54%	31%	60%		50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%		-10 points	
		Total des loyers	126 861	129 482	131 775	133 969		128 776	130 910	128 448	128 448	131 087	134 356	136 248	138 991	142 394	145 926					
Performance	Coût des impayés		-2 307	-2 987	-2 358	-1 906		-3 091	-2 540	-2 248	-2 294	-2 015	-2 044	-2 085	-2 136	-2 189						
	Total		124 554	126 495	129 417	132 063		125 685	128 370	126 200	128 793	132 341	134 204	136 906	140 258	143 737						
	Maintien du niveau d'entretien		632	618	640	675		625	667	707	719	716	723	753	764	763	775					-0.5%
	Dépenses de structures optimisées	Frais de personnel non récupérable (yc régie) / logement (€/lgt)	838	839	809	807		785	763	759	758	764	777	793	800	810						-5%***
Production	Frais de gestion / logement (€/lgt)		304	311	312	288		292	290	293	287	301	306	313	315	319						
	Total dépenses de structure		1 142	1 150	1 121	1 095		1 057	1 053	1 052	1 045	1 066	1 083	1 106	1 115	1 129						0.5%
* dont logements étudiants : 217 logements en 2014, 339 logements en 2015 ** Cet indicateur présente une grande sensibilité au QIN de Roubaix. ***En moyenne sur 3 ans																						

Liste des indicateurs de suivi :

Indicateurs de suivi	Valeur de référence (VISIAL ou autre)
Prix de revient moyen d'un logement	2 257 € TTC / m² / SU (TVA à 10%)
Surface moyenne du logement	67 m²
Nb de logements vacants techniques diffus financés pour être remis sur le marché	8
Parc total de logement (dont équivalents logements)	35 032 logements
Part de la production tous produits en dehors des 3 villes concernées par le NPRU	100% (2018)
Part de logements achetés en VEFA	24% (2018)
Dépenses d'acquisition du foncier	Constaté à partir de 2019
Produits de cessions	9 M€
Nombre de logements vendus	56 (2018)
Part des logements vendus à des occupants du parc social	55 % (2018)
Poids du parc E, F, G sur le parc total (y compris chauffage électrique)	31,6 % (valeur 2016 / PSP)
Prix de revient moyen d'un logement (réhabilitation ou reconstruction)	47 K€ / 66 K€ ou 99 K€ TTC
Niveau de satisfaction sur la qualité de service de l'enquête de satisfaction URH	5,6/10 (2017)
Autre indicateur qualité de service (à partir de fin 2019)	Constaté à partir de 2020
Montant de la Réduction de Loyer de Solidarité (RLS) en K€	8 526 (2018) - 13 471 (2019)
Taux de vacance commerciale et technique (dont mises en service)	1,6% (2018)
Potentiel financier à terminaison (K€)	70 368 (2018)
Autofinancement courant HLM (K€)	6 997 (2018)

Annexe 2 : Guide de lecture des indicateurs

Cette annexe a pour but de clarifier la lecture des indicateurs et la manière de les appréhender.

	Objectifs cibles	Indicateurs cibles	Définition	Source
	Assurer une production de qualité	Part de logements produits en passif (hors VEFA)	Nombre de logements neufs atteignant une performance qualifiée en « passif » selon l'étude thermique divisé par le nombre total de logements financés dans l'année hors VEFA	Bilan des financements annuels en LLS - MEL
		Part de logements produits en RT2012 - 20% (hors VEFA)	Nombre de logements neufs atteignant une performance classifiée en RT2012-20% selon l'étude thermique, c'est-à-dire 20% plus performants que la réglementation en cours divisé par le nombre total de logement financés dans l'année (hors VEFA)	Bilan des financements annuels en LLS - MEL
Production	Diversifier la production	Nb de logements en diversification	Nombre d'agréments de logements PLS délivrés dans l'année + nombre de logements en accession sociale ou en accession libre validés par le bureau de LMH	Bilan des financements annuels en LLS - MEL + LMH
		Part de logements PLUS PLAI produits hors QPV (hors opérations d'aménagement)	Nombre de décisions de financements PLUS et PLAI délivrés dans l'année	Bilan des financements annuels en LLS - MEL
Réhabilitation	Optimiser la stratégie foncière Mener à bien la réhabilitation du parc vétuste (réhabilitation thermique)	Nb de m ² de terrain acquis	Il s'agit du nombre de m ² de surface de terrains achetés par LMH en zone U, AUCm et AUDm dans le cadre de la signature de promesse ou d'acte d'acquisition	LMH
		Gain énergétique des logements réhabilités classé en E	Moyenne pondérée par le nombre de logements financés dans l'année par classe énergétique. Hors opération de réhabilitation thermique ayant de l'électricité en énergie primaire	Bilan des financements annuels en LLS - MEL
		Gain énergétique des logements réhabilités classé en D		
Performance	Optimisation des recettes de loyers	Total des loyers	Ensemble des loyers quittancés des logements dont redevances foyers et autres loyers (parkings, locaux commerciaux, SLS...), réduction de loyer de solidarité comprise	LMH - VISIAL
		Coût des impayés	Montant des créances constatées irrécouvrables de l'exercice auquel s'ajoute la variation de la provision pour créances douteuses	LMH - VISIAL
	Maintenance du niveau d'entretien	Maintenance d'exploitation (totale dans visial) / logement (€/lgt)	La maintenance totale Visial correspond à la maintenance d'exploitation (entretien courant et le gros entretien, y compris en régie) déduction faite des éventuelles subventions pour travaux de gros entretien (GE). Cet indicateur est ramené sur le nombre global de logements familiaux et d'équivalents logements.	LMH - VISIAL
		Frais de personnel / logement (€/lgt)	Il s'agit des frais de personnel non récupérables, y compris ceux de la régie. Cet indicateur est ramené sur le nombre global de logements familiaux et d'équivalents logements.	LMH - VISIAL
Dépenses de structures (ou de fonctionnement) optimisées	Frais de gestion / logement (€/lgt)	Il s'agit des frais de gestion tels que les assurances, communications, gardiennage, médiation, honoraires services bancaires... Cet indicateur est ramené sur le nombre global de logements familiaux et d'équivalents logements	LMH - VISIAL	

	Indicateurs de suivi	Définition	Source
Production	Prix de revient moyen d'un logement	Montant pris en compte pour établir le prévisionnel financier évalué et comparé avec l'ensemble des logements financés annuellement.	Observatoire des coûts de la production - MEL
	Surface moyenne du logement	Surface moyenne évaluée et comparée avec l'ensemble des logements financés annuellement.	Bilan des financements annuels en LLS - MEL
	Nb de logements vacants techniques diffus financés pour être remis sur le marché		LMH
	Parc total de logement	Y compris équivalents logements	LMH
	Part de la production tous produits en dehors des 3 villes concernées par le NPRU	Evaluée par rapport au nombre de logements financés par an	Bilan des financements annuels en LLS - MEL
	Part de logements achetés en VEFA	Evaluée par rapport au nombre de logements financés par an	Bilan des financements annuels en LLS - MEL
	Dépenses d'acquisition du foncier	Nombre de m ² acquis toutes destinations confondues	LMH
	Produits de cessions	Toutes les ventes (logements, fonciers...) confondues	LMH
	Nombre de logements vendus	Logements vendus dans l'année hors ventes en bloc (acte signé)	LMH
	Part des logements vendus à des occupants du parc social	Evaluée par rapport aux logements vendus dans l'année hors ventes en bloc (acte signé)	LMH
Réhabilitation	Poids du parc E, F, G sur le parc total	La valeur prise en compte correspond à l'analyse issue du Plan Stratégique de patrimoine actualisée annuellement	LMH
	Prix de revient moyen d'un logement (réhabilitation ou restructuration)	Montant pris en compte pour établir le prévisionnel financier évalué et comparé avec l'ensemble des logements financés annuellement	Bilan des financements annuels en LLS - MEL
	Niveau de satisfaction sur la qualité de service de l'enquête de satisfaction URH	Enquête menée tous les 3 ans par l'URH – 50 questions posées à environ 10% des locataires du parc de LMH	LMH
	Autre indicateur qualité de service (à partir de fin 2019)		LMH
	Montant de la Réduction de Loyer de Solidarité (RLS)	Remise obligatoire sur loyer pour les locataires du parc dont les revenus sont inférieurs à certains plafonds.	LMH
Performance	Taux de vacance commerciale et technique	Pertes de loyers issues de la vacance occasionnée lors de la remise en location des logements ramenées sur les loyers des logements après RLS.	LMH
	Potentiel financier à terminaison	Excédent des ressources permanentes sur les emplois permanents après retranchement des provisions pour risques et charges et des dépôts de garantie des locataires. Le potentiel financier à terminaison intègre les dépenses restant à payer et les fonds à encaisser sur les opérations d'investissement non soldées et en cours	LMH
	Autofinancement courant HLM	Part d'autofinancement tirée de l'exploitation courante.	LMH

Annexe 3 :

Hypothèses retenues pour les simulations financières (Effectuées de septembre à décembre 2018 et basées sur 1 566 démolitions)

LMH a engagé en 2016 des simulations à 10 ans pour évaluer la soutenabilité financière du projet NPRU. C'est pourquoi l'outil de prospective financière (VISIAL) fait apparaître la période 2016-2026. Le tableau ci-dessous indique les paramètres renseignés par LMH dans VISIAL :

Coûts TTC (base 2018)	Production (67m ²)	151 K€	2 257 € TTC / m ² / SU (TVA à 10%)	
	Réhabilitation	47 K€ (Hors ANRU) / 66 K€ (ANRU)		TTC
	Restructuration	99 K€		TTC

	Etat	ANRU	MEL			
			Aide de droit commun	Aide habitat ANRU	Compensations	
Subventions	Construction neuve PLAI	9 000 €	6 300 € + 1 500 € (surcharge foncière)	12 000 €	19 795 €	19 329 €
	PLUS			8 000 €		
	Réhabilitation		9 900 € (réhab. 66K€)* 15 840 € (réhab. 99K€)*	2 500 € (moyenne)**		3 479 €

*Calcul selon le RGA du 25/5/2018 avec BBC RENOVATION 2009

** LMH reste soumis à l'examen des opérations selon les critères de droit commun en vigueur

	Produit	Taux		Durée (année)	
Prêts	Construction	PLUS	Livret A + 60 pb*		40
		PLUS Foncier	Livret A + 60 pb		50 à 60
		PLAI	Livret A - 20 pb		40
		PLAI Foncier	Livret A - 20 pb		50 à 60
		PLS	Livret A + 111 pb		40
		PLS Foncier	Livret A + 111 pb		50 à 60
		Prêt complémentaire PLS	Livret A + 111 pb		40
	Réhabilitation	Prêt BOOSTER	Phase 1	Phase 2	60
			Différé amortissement 20 ans - Taux fixe selon barème mensuel (2,07%) + 25 pb	40 ans. Livret A + 60 pb	
		Prêts bonifiés ANRU *Montant Forfaitaire RGA 25.05.2018	Livret A - 210 pb (PLAI). Différé 15 ans. Taux plancher : 0,25%		50
			Livret A - 210 pb (PLUS). Différé 11 ans. Taux plancher : 0,25%		40
			Livret A - 210 pb (Réhab). Différé 7 ans. Taux plancher : 0,25%		20
		PAM	Livret A + 60 pb		35
Eco prêt (12K€)	Livret A - 25 pb		21 à 25		

* pb : point de base

Autofinancement courant HLM	5% loyers
TVA	10%
Reconstitution des fonds propres	50 ans
Prévisions budgétaires	Budget triennal 2019-2021

Annexe 4 : Synthèse du prévisionnel financier 2016 – 2026 (outil VISIAL)

Base 151 k€ - 67 m² n° 109- 2017 à 2026 -
import 06112018 le 22/02/2019

Synthèse des résultats prévisionnels											
Evolution du patrimoine	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Livraisons		369	315	382	268	566	409	317	317	317	317
- Ventes et Démolitions		-56	-254	-77	-210	-348	-416	-334	-479	-60	-195
Patrimoine logts au 31/12	32 275	32 588	32 649	32 954	33 012	33 230	33 223	33 206	33 044	33 301	33 423
Foyers	2 232	2 234	2 432	2 432	2 440	2 464					
Total logements	34 507	34 822	35 081	35 386	35 452	35 694	35 687	35 670	35 508	35 765	35 887
<i>En milliers d'euros courants</i>											
Loyers patrimoine de référence	127 252	127 815	127 899	130 416	132 341	134 250	136 344	138 436	140 531	142 632	144 742
Effets des cessions et démolitions		-128	-527	-1 429	-2 018	-3 109	-4 467	-5 795	-7 548	-8 645	-9 333
Impact des travaux immobilisés		14	106	259	674	986	1 190	1 367	1 555	1 681	1 798
Loyers opérations nouvelles avec lots annexes		1 082	2 351	3 995	5 752	7 682	10 033	11 711	13 390	15 113	16 882
Loyers théoriques logements	127 252	128 783	129 829	133 241	136 749	139 809	143 100	145 719	147 928	150 781	154 089
Perte de loyers / logements vacants	-5 256	-4 439	-4 421	-4 330	-5 049	-5 587	-5 941	-6 757	-6 311	-5 854	-5 722
Loyers quittancés logements	121 996	124 344	125 408	128 911	131 700	134 222	137 159	138 962	141 617	144 927	148 367
Redevances foyers (hors interventions foyers)	4 577	5 142	5 400	5 492	5 380	5 380	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Impact des interventions foyers		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Autres loyers (hors lots annex. op. nouv.)	4 696	4 896	-2 031	-3 493	-8 633	-8 514	-7 803	-7 715	-7 625	-7 534	-7 441
Total loyers	131 269	134 382	128 777	130 910	128 447	131 088	134 356	136 247	138 992	142 393	145 926
Production immobilisée	869	1 508	1 500	1 455	1 430	1 430	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
Autres produits et marges sur autres activités	4 136	3 065	5 388	5 154	6 100	6 815	9 400	11 627	10 889	10 092	10 263
Produits financiers	1 048	767	875	838	457	386	400	400	400	400	400
Total des produits courants	137 322	139 722	136 540	138 357	136 434	139 719	145 656	149 774	151 781	154 385	158 089
Annuités patrimoine de référence	-50 489	-49 328	-45 128	-39 559	-38 819	-39 724	-41 898	-41 617	-40 663	-40 334	-40 251
Effets des cessions et démolitions logements		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Annuités des travaux immobilisés logements		-204	-1 914	-2 651	-4 079	-5 199	-6 193	-7 163	-8 095	-9 075	-10 192
Annuités des opérations nouvelles logements		-573	-1 751	-2 798	-3 889	-4 794	-6 143	-7 131	-8 120	-9 129	-10 127
Annuités des interventions foyers		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total annuités emprunts locatifs	-50 489	-50 105	-48 793	-45 008	-46 787	-49 717	-54 234	-55 911	-56 878	-58 538	-60 570
Taxe foncière	-13 172	-12 993	-13 111	-13 411	-13 602	-13 826	-14 151	-14 375	-14 597	-14 738	-15 091
Maintenance totale (y compris régie)	-21 665	-23 292	-23 394	-25 034	-25 507	-25 569	-25 800	-26 875	-27 112	-27 291	-27 816
Solde après annuités, FFPB et maintenance	51 996	53 332	51 242	54 904	50 538	50 607	51 471	52 613	53 194	53 818	54 612
Frais de personnel (y compris régie)	-28 137	-28 253	-26 843	-26 999	-26 913	-27 047	-27 282	-27 718	-28 162	-28 612	-29 070
- Correction régie d'entretien	996	1 000	1 016	1 032	1 049	1 066	1 083	1 100	1 118	1 135	1 154
Frais de gestion	-10 171	-9 156	-10 236	-10 246	-10 388	-10 243	-10 756	-10 928	-11 103	-11 280	-11 461
Cotisation CGLLS	-274	-823	-2 089	-1 906	-2 509	-2 512	-2 436	-2 475	-2 514	-2 555	-2 596
Autres charges et intérêts des autres emprunts	-162	-1 734	-889	-854	-817	-780	-741	-702	-661	-621	-580
Coût des impayés	-2 363	-2 513	-3 091	-2 540	-2 248	-2 294	-2 015	-2 044	-2 085	-2 136	-2 189
Charges non récupérées / logements vacants	-2 060	-2 078	-2 113	-2 273	-2 268	-2 263	-2 673	-3 041	-2 840	-2 634	-2 575
AUTOFINANCEMENT COURANT HLM	9 825	9 775	6 997	11 118	6 444	6 534	6 651	6 805	6 947	7 115	7 295
<i>en % des loyers</i>	7,5%	7,3%	5,4%	8,5%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
<i>Taux moyen de pertes de loyers dues à la vacance</i>	-4,1%	-3,4%	-3,4%	-3,2%	-3,7%	-4,0%	-4,2%	-4,6%	-4,3%	-3,9%	-3,7%
Éléments exceptionnels d'autofinancement	2 742	647	1 701	251	531	87	164	125	86	45	4
AUTOFINANCEMENT NET HLM GLOBAL	12 567	10 422	8 698	11 369	6 975	6 621	6 815	6 930	7 033	7 160	7 299
<i>en % des produits des activités et financiers</i>	9,30%	7,60%	6,60%	8,50%	5,30%	5,00%	4,90%	4,90%	4,90%	4,80%	4,90%

POTENTIEL FINANCIER début d'exercice à la livraison		65 372	67 204	70 367	68 891	65 346	51 276	39 356	29 947	20 323	4 667
Autofinancement net HLM		10 423	8 697	11 370	6 977	6 621	6 815	6 932	7 032	7 161	7 300
Affectation à la PGE		3 122	-55	-56	-56	-57	-57	-58	-59	-59	-60
Produits nets de cessions sur patrimoine de réf.		6 505	6 949	8 237	15 145	9 070	9 071	8 777	8 918	9 061	9 205
Fonds propres investis sur travaux		-8 708	-3 537	-11 815	-12 632	-8 711	-9 744	-9 512	-9 259	-17 217	-9 821
Fonds propres investis sur démolitions		0	0	-675	-348	-993	-1 263	-992	-1 535	0	-458
Fonds propres investis sur opérations nouvelles		-8 103	-6 566	-8 007	-8 303	-15 935	-13 451	-11 226	-11 350	-11 474	-11 601
Fonds propres investis sur interventions foyers		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Remboursements en capital emp. non locatifs		-1 407	-1 643	-1 678	-1 715	-1 752	-1 791	-1 830	-1 871	-1 628	-1 669
Autres variations du potentiel financier		0	-682	1 148	-2 613	-2 313	-1 500	-1 500	-1 500	-1 500	-1 500
Variation des ACNE		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
POTENTIEL FINANCIER fin d'exercice à la livraison	65 372	67 204	70 367	68 891	65 346	51 276	39 356	29 947	20 323	4 667	-3 937
Provision pour gros entretien	8 122	5 000	5 055	5 111	5 167	5 224	5 281	5 339	5 398	5 457	5 517
Dépôts de Garantie	9 286	9 403	9 422	9 555	9 604	9 700	9 756	9 781	9 741	9 848	9 912
FONDS DE ROULEMENT LONG TERME (livraison)	82 780	81 607	84 844	83 557	80 117	66 200	54 393	45 067	35 462	19 972	11 492

rappel des taux d'évolution en %				Autres Hypothèses			
Taux d'Inflation		1,60	1,60	1,60	Plafonnement des loyers	Oui	
Taux d'évolution de l'ICC		1,10	1,10	1,10	Consommation des fonds propres	Livraison	
IRL		0,67	0,00	1,40	Annuité courue non-échue	Non	
Taux livret A	0,75	0,75	0,75	1,90			

Annexe 5 : Plan de vente à 6 ans de LMH (Convention d'Utilité Sociale)

A intégrer en décembre 2019 après avis de la DDTM et de la MEL

Année	Produit	Quantité	Unité	Remarque
2019	Produit A	1000	kg	
2020	Produit A	1000	kg	
2021	Produit A	1000	kg	
2022	Produit A	1000	kg	
2023	Produit A	1000	kg	
2024	Produit A	1000	kg	
2025	Produit A	1000	kg	
2026	Produit A	1000	kg	
2027	Produit A	1000	kg	
2028	Produit A	1000	kg	
2029	Produit A	1000	kg	
2030	Produit A	1000	kg	

Année	Produit	Quantité	Unité	Remarque
2019	Produit B	1000	kg	
2020	Produit B	1000	kg	
2021	Produit B	1000	kg	
2022	Produit B	1000	kg	
2023	Produit B	1000	kg	
2024	Produit B	1000	kg	
2025	Produit B	1000	kg	
2026	Produit B	1000	kg	
2027	Produit B	1000	kg	
2028	Produit B	1000	kg	
2029	Produit B	1000	kg	
2030	Produit B	1000	kg	

Année	Produit	Quantité	Unité	Remarque
2019	Produit C	1000	kg	
2020	Produit C	1000	kg	
2021	Produit C	1000	kg	
2022	Produit C	1000	kg	
2023	Produit C	1000	kg	
2024	Produit C	1000	kg	
2025	Produit C	1000	kg	
2026	Produit C	1000	kg	
2027	Produit C	1000	kg	
2028	Produit C	1000	kg	
2029	Produit C	1000	kg	
2030	Produit C	1000	kg	

Le plan de vente à 6 ans de LMH (Convention d'Utilité Sociale) est détaillé dans les tableaux ci-dessus. Les données sont exprimées en kilogrammes (kg) et concernent les années 2019 à 2030. Les produits A, B et C sont vendus à raison de 1000 kg par an.

Annexe 6

Liste des démolitions projetées par LMH dans le cadre du NPRU

Lille

Typologie	Intitulé	QPV	Nbre logts
Démolition	Concorde 2-4 rue Lamaze	Concorde	117
Démolition	Concorde 1-3 rue Lamaze	Concorde	40
Démolition	Concorde 2-12 bvd de Metz (démarrage anticipé)	Concorde	56
Démolition	Concorde 8-40 rue Blum	Concorde	150
Démolition	Concorde 18-20 bvd de Metz	Concorde	39
Démolition	Concorde 22-24 bvd de Metz	Concorde	40
Démolition	Concorde 14-16 bvd de Metz	Concorde	101
Démolition	Concorde 64-74 bvd de Metz	Concorde	56
Démolition	Concorde 26-28 bvd de Metz	Concorde	105
		Total	704

Roubaix

Typologie	Intitulé	QPV	Nbre logts
Démolition	Roubaix - ALMA - démolition 165 rue de l'alma	Alma-Cul de Four	21
Démolition	Roubaix - ALMA - Démolition VIEUX STEPHENSON	Alma-Cul de Four	30
Démolition	Roubaix - ALMA - Démolition Partielle FONTENOY	Alma-Cul de Four	13
Démolition	Roubaix - ALMA - démolition Foyer Personnes Agées	Alma-Cul de Four	72
Démolition	Roubaix - EPEULE BELL démolition Bat 24 E & F 102 logements	Epeule	102
Démolition	Roubaix – EPEULE BELL 175 logts supplémentaires	Epeule	120
Démolition	Roubaix - TROIS PONTS - Démolition Tour D & E	Est	172
		Total	530

Tourcoing

Typologie	Intitulé	QPV	Nbre logts
Démolition	Démolition Bâtiment 5 (démarrage anticipé)	La Bourgogne	45
Démolition	Démolition Bottrop	La Bourgogne	116
Démolition	Démolition Caporal Delroeux	La Bourgogne	132
Démolition	Démolition Schweitzer	La Bourgogne	63
Démolition	Démolition Mortagne	La Bourgogne	72
		Total	428

Total général	1662
----------------------	-------------

Pour mémoire, le volume de démolitions pris en compte dans les projections financières sur la durée de la présente convention est de **1 566 logements**. La liste des démolitions sera affinée par année en fonction du programme arrêté dans la convention métropolitaine de renouvellement urbain, de l'avancée des projets et des évolutions éventuelles de programmes, dans la limite de l'enveloppe financière de 70M€ définie dans la présente convention. La réalisation des 96 démolitions supplémentaires est pour le moment conditionnée à la participation de l'ANRU à hauteur de 12 500 € par PLAI reconstitué.

Annexe 7 : Plan pluriannuel prévisionnel de réhabilitation (à 5 ans). Liste indicative.

Le niveau de financement des opérations reste soumis aux critères de droit commun en vigueur.

Année de programmation : 2019		Etiquette énergétique	NPNRU	Nombre de logements réhabilités
HELLEMMES LILLE	0620-01 à 12 - CHAPELLE D'ELOCQUES - hors Jacquard et Travailleurs	E		152
ROUBAIX	R008- ANSEEELE- hors tours	E		300
ROUBAIX	R020 - BOULEVARD DE REIMS	E		90
WAVRIN	R560 Ile de France	F		28
ROUBAIX	R026 – ALLART	E		24
ROUBAIX	R102 - QUAI DE MARSEILLE 1	D		63

657

Année de programmation : 2020		Etiquette énergétique	NPNRU	Nombre de logements réhabilités
HELLEMMES LILLE	0620-01 à 12 - CHAPELLE D'ELOCQUES - hors Jacquard et Travailleurs	E		80
VILLENEUVE D'ASCQ	R012 – TRIOLO	E		102
ROUBAIX	R018 - BASSE MASURE	D	X	78
TOURCOING	Individuels COTY SCHUMANN	D		3
ILLIES	LES CAMPAGNALES	D		10
LILLE	0590 - SYLVERE VERHULST	D		351

624

Année de programmation : 2021		Etiquette énergétique	NPNRU	Nombre de logements réhabilités
LILLE	0180-01 RENOIR	E	X	248
TOURCOING	T005 - Chêne Houpline	D	X	82
ROUBAIX	ALMA FONTENOY	D	X	110
ROUBAIX	R010 – EPEULE	NC	X	150

590

Année de programmation : 2022		Etiquette énergétique	NPNRU	Nombre de logements réhabilités
LILLE	0090-PETITS GRIS - PARC DES EXPOSITIONS - PETITS GRIS	E		270
MARCQ-EN-BAROEUL	T041 - Marcq en Baroeul (Individuel)	D		23
MARCQ-EN-BAROEUL	T042 - Marcq en Baroeul (Collectif)	C		119
TOURCOING	T091 - Beethoven/Berlioz	E		60
ROUBAIX	Petit Verdun	D	X	70
RONCQ	T043 - Résidence du Ferrain	E		19

561

Année de programmation : 2023		Etiquette énergétique	NPNRU	Nombre de logements réhabilités
LILLE	0530 – SARRAZINS	E		30
LILLE	1170 - RUE D'ANGLETERRE	E		12
ROUBAIX	R010 – EPEULE	C	X	183
TOURCOING	T004 - Chaussée Gramme	E		213
ROUBAIX	R019 - MAGASINS GENERAUX	D	X	175

613

Annexe 8

Budget global d'intervention gros entretien – remplacement de composants par territoire (3 ans). Prévisionnel.

	BUDGET PREVIS. GE/TIPP 2019	BUDGET PREVIS. GE/TIPP 2020	BUDGET PREVIS. GE/TIPP 2021	BUDGET PREVISIONNEL TOTAL (Euros TTC)
SOMMES AFFECTEES TERRITOIRE SUD	3 914 800	4 238 500	5 123 400	13 276 700
SOMMES AFFECTEES TERRITOIRE NORD	3 565 000	3 418 900	3 064 800	10 048 700
Total des sommes affectées	7 479 800	7 657 400	8 188 200	23 325 400
Total des sommes non affectées	3 577 450	3 525 200	2 917 200	10 019 850
TOTAL GENERAL	11 057 250	11 182 600	11 105 400	33 345 250

Annexe 9

Plan prévisionnel de versement (sous réserve de l'atteinte de l'ensemble des objectifs)

	Montant par logement	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	TOTAL
Investissement													
	Production	19 329,22 €	3 421 272	5 315 535	5 315 535	5 122 243	4 928 950	4 928 950	4 928 950	4 928 950	6 262 666	6 281 996	51 435 048
	Réhabilitation	3 479,19 €	2 087 513	1 913 554	1 739 594	1 607 385	1 586 510	2 665 059	1 746 553	1 739 594	1 739 594	1 739 594	18 564 952
	TOTAL		5 508 785	7 229 089	7 055 129	6 729 628	6 515 461	7 594 009	6 675 503	6 668 545	8 002 261	8 021 590	70 000 000
Maintien des capacités d'investissement			658 000	1 284 000	2 384 000	3 108 000	1 960 000	1 715 000	2 730 000				13 839 000
TOTAL annuel			6 166 785	8 513 089	9 439 129	9 837 628	8 475 461	9 309 009	9 405 503	6 668 545	8 002 261	8 021 590	83 839 000

Annexe 10

Présentation des orientations stratégiques de LMH (synthèse du projet d'entreprise LMH 2020)



LMH

OFFICE PUBLIC DE L'HABITAT



UNE AMBITION RENOUVELÉE

Préparer et maîtriser notre avenir pour un office performant, tourné vers ses clients, ses partenaires, son environnement et les collaborateurs qui incarnent au quotidien notre mission d'intérêt général.

Le contexte général

Depuis l'automne 2017 et la prise de connaissance du projet de loi de finances 2018, le mouvement Hlm est confronté à un nouveau calendrier législatif redéfinissant le rôle du logement social en France, dont le point d'orgue devrait se matérialiser, d'ici quelques mois, par l'adoption de la future 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 renforcée 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 Renouvellement 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.

LMH2020 pose trois axes de travail principaux :

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 notre 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. Ce projet ambitieux va nous fédérer autour d'un but commun, nous embarquer dans une aventure humaine, et nous permettre d'expérimenter des nouvelles pratiques en combinant créativité et innovation.

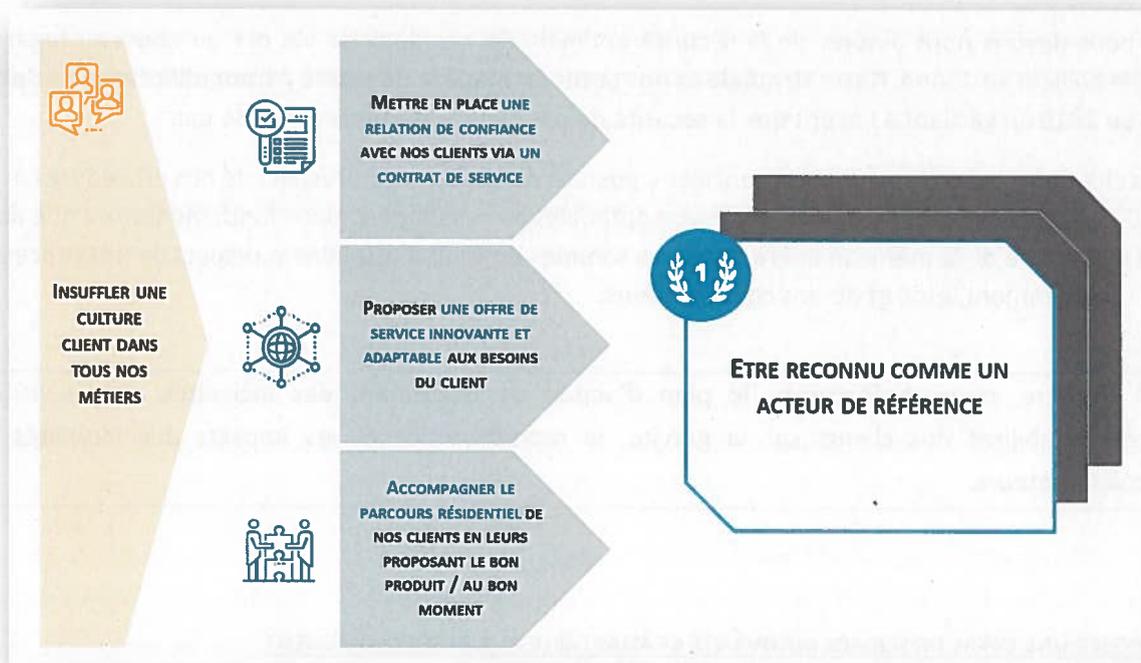


1/ Le parcours client, être reconnu comme un acteur de référence

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.

- Ces engagements se matérialiseront, à l'automne, par la communication publique d'une **Charte de Qualité de Service**.

Cette Charte se déclinera en **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.

Cette démarche prioritaire de 2018 est un préalable pour couvrir les besoins fondamentaux de nos clients en matière de qualité et de sécurité des logements, piliers « exigés » et « indispensables » pour construire une relation de confiance.

A cette fin, la mise en œuvre du **plan d'action « management de la propreté »** traduira notre volontarisme en la matière que chaque collaborateur accompagnera (à son échelle) notamment dans le respect des standards « propreté ».

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, nous structurerons nos travaux **d'optimisation des charges locataires** afin de prévenir l'apparition de potentielles mises en difficultés financières dégradant notre qualité relationnelle.

- ces éléments structureront une réflexion globale qui se traduira par nos engagements dans la **Convention d'Utilité Sociale**.

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** seront réinterrogés en 2018 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-clefs (facturation, recouvrement, etc.) et de nos collaborateurs.

- À ce titre, nous renforcerons le **plan d'action de traitement des incivilités** pour sensibiliser et responsabiliser nos clients sur la gravité, la recrudescence et les impacts des incivilités sur 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 et individualisée. Nous devons donc mener **une réflexion d'ampleur sur l'organisation de proximité** (rôles des agences, etc.) 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, etc.). 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.).

- nous opérerons **une claire distinction des lieux d'accueils des demandeurs et de nos points de contact client** par une spécialisation des acteurs et une meilleure gestion de la répartition des demandes.

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.

- Un chantier prioritaire 2018 est de structurer une **stratégie globale de digitalisation des services**

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** favorisera un 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 RESIDENTIEL 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.

- **structurer une activité commerciale aux compétences renforcées et une organisation dédiée.**

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 de garantir l'objectivité dans les choix d'attribution de nos logements via une cotation des demandes (au niveau de l'intercommunalité) et une dématérialisation des procédures d'attribution.

- aider des démarches de dynamique libres de peuplement à l'instar de la **bourse aux logements** faisant preuve d'agilité dans les outils et procédures mis à disposition de nos clients.

Le management de la propreté constitue l'un des projets prioritaires actuellement engagé 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

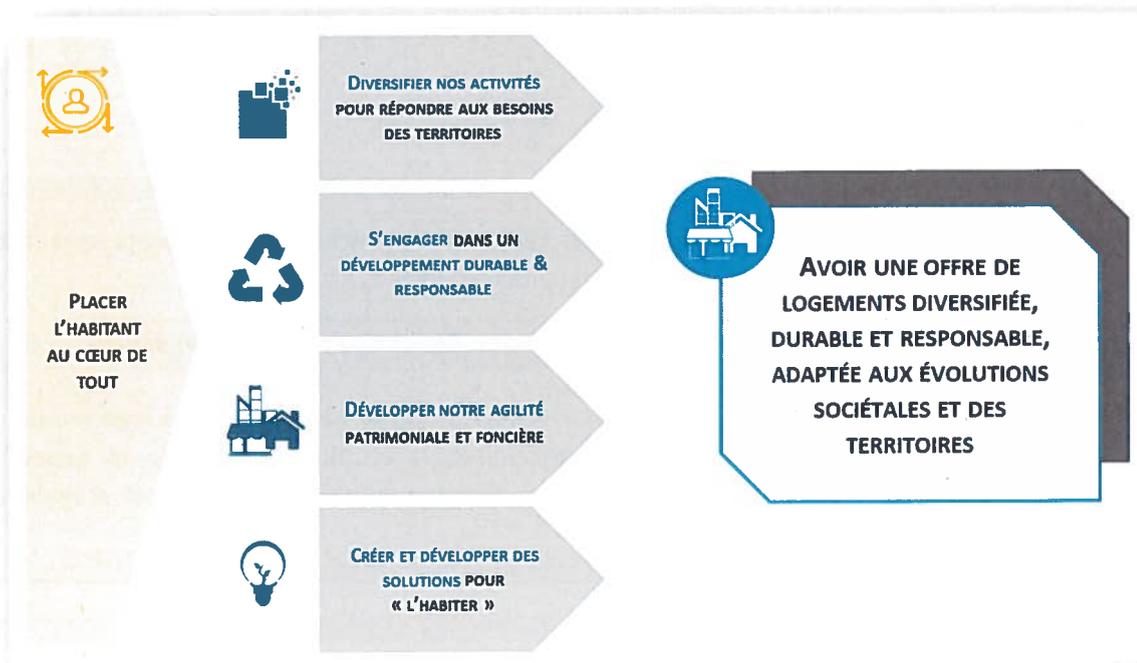
A l'évidence, notre office devra de plus en plus s'assurer de la maîtrise de ses engagements financiers face à un environnement économique plus concurrentiel (hausse du foncier, attractivité de la métropole), au vieillissement de son patrimoine et à des obligations réglementaires de plus en plus contraignantes.

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.

Dès lors, 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.

C'est pourquoi, 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 ACTIVITES POUR REpondre AUX BESOINS DES TERRITOIRES

L'expérience nous montre qu'un office qui ne se renouvelle pas, qui ne s'efforce pas de satisfaire les besoins de son territoire, est un office qui n'assure pas son avenir au long terme.

LMH doit ainsi **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 plus en accord 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.

- nous devons mettre en œuvre un chantier d'ampleur **d'acquisition de la compétence d'ensemblier.**

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 future loi logement ELAN devrait amplifier 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.

Par l'élargissement de notre spectre d'intervention, **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.

- **la création d'une marque spécifique pour l'accession sociale** permettrait de créer les conditions d'une plus grande attractivité de nos produits.

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.



DEVELOPPER NOTRE AGILITE PATRIMONIALE ET FONCIERE

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.

- **une agilité patrimoniale et foncière** pour nous tourner vers une approche, plus active, d'achat et de vente **et nous affranchir de nos barrières culturelles historiques**

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.

Le développement d'une réelle capacité de prospection et l'étude des opportunités de vente, à l'unité ou en bloc de nos locaux administratifs, commerciaux ou de nos parkings optimiserait notre patrimoine et nous positionnerait comme acteur de l'immobilier sur notre territoire.

- faire preuve d'audace par la proposition de modes opératoires innovants comme la mise en œuvre de location / vente de logements nus ou la proposition de nouveaux types de partenariats (avec des enseignes de bricolage et de décoration par exemple) pour la remise en location, la réhabilitation ou l'appropriation du logement par le client.

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 TOUTE NOTRE POLITIQUE D'INVESTISSEMENT SUR LES ENJEUX D'UN DEVELOPPEMENT DURABLE ET RESPONSABLE

Face aux dérèglements climatiques, environnementaux, énergétiques et sociétaux, LMH 2020 a pour ambition de déterminer l'habitat social de demain, un habitat prenant autant soin des locataires que de l'environnement.

- nous déterminerons notre stratégie en matière d'efficacité énergétique, pour satisfaire la réduction des charges locatives et les attendus de la transition énergétique en tant qu'entreprise citoyenne.

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 fort enjeu. 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 ».

- La réduction de l'empreinte écologique de nos bâtiments guide notre réflexion sur l'optimisation du coût global, source d'innovation et d'intelligence collective

Ce raisonnement étudie, en amont, l'ensemble des 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 de la promotion de l'agriculture urbaine dans nos projets (jardins partagés, ruches, composteurs, etc.) un axe fort des futurs projets du NPNRU notamment.



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.

- La « **satisfaction de 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

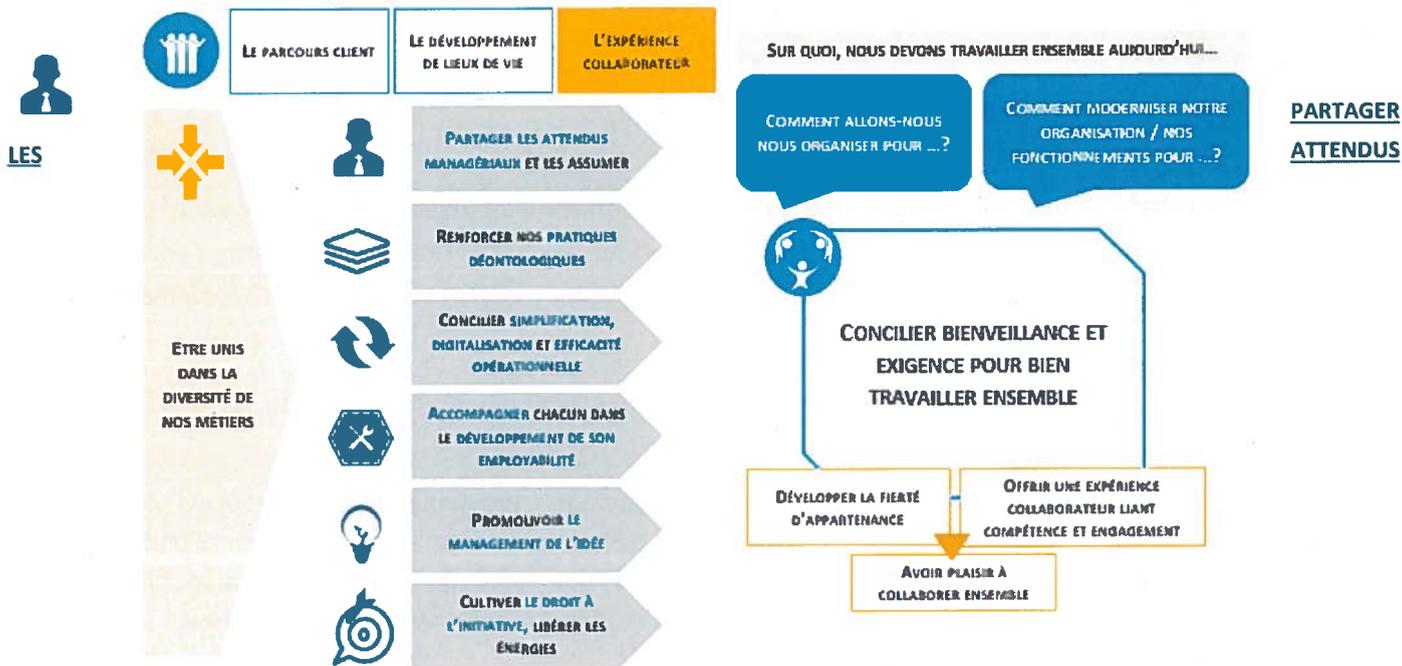
Le locataire-habitant est un locataire-client auquel nous répondons en termes de besoins et d'usages, notamment par l'adaptation des logements.

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. Dans le même sens, nous devons **mettre en œuvre rapidement notre stratégie habitat senior** sur le territoire.

3/ L'expérience collaborateur

L'environnement du logement social est en pleine mutation induisant une transformation de tous nos métiers et un accompagnement en proximité de nos clients. En construisant 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.



MANAGERIAUX ET LES ASSUMER

Les retours d'expériences internes et l'observation des pratiques courantes de nos managers hiérarchiques ou fonctionnels (gestion de projet) témoignent d'une absence de définition claire du rôle du manager aujourd'hui à LMH. 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.

Donner corps à cette charte managériale sera plus aisé dans un espace dédié en nous appuyant sur une **communauté d'encadrement**, animée par des ambassadeurs, dont le rôle est de créer des moments d'échange, de partage des bonnes pratiques managériales et de transmission de l'information descendante et ascendante.

Cette **charte managériale** reprendra donc 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

Un premier corpus de charte a été diffusé 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.



CONCILIER SIMPLIFICATION, DIGITALISATION ET EFFICACITE OPERATIONNELLE

Nous avons déjà expérimenté l'apport du digital dans certaines de nos activités pour gagner en efficacité opérationnelle et permettre aux collaborateurs 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. De nombreux autres projets, plus complexes, sont en cours : accès facilités aux prestations des contrats multiservices, Idéal CAF, état des lieux digitalisés...

- **concilier simplification, digitalisation et efficacité opérationnelle** pour faciliter le quotidien des collaborateurs, garantir une meilleure performance et gagner en efficacité.

D'autres pratiques sont testées comme l'organisation de réunions en visio-conférence permettant le gain de temps aux participants. Sur un registre similaire, nous lancerons un chantier sur **l'optimisation des réunions** afin de proposer des bonnes pratiques en matière de gestion du temps, animation des réunions, arbitrage des décisions, suivi des actions, invitation des différents intervenants.

- **La gestion de projet** est clairement identifié en axe de progrès collectif pour favoriser les échanges inter et intra services, faire évoluer les modes de communication, prendre conscience plus rapidement 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 etc.

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 DEVELOPPEMENT DE SON EMPLOYABILITE

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 couplées à l'intelligence émotionnelle prennent toute leur place dans les activités non seulement managériales, mais aussi de service au client ou de relation 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.

- déploiement du « **blended learning** », une offre de formation alliant digital et présentiel par des outils interactifs et modernes accessibles en nomadité, mis à la disposition de chaque collaborateur LMH pour se former plus rapidement et de manière plus autonome.

« 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).

- **Etablissement d'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'IDEE

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 :

- Economiques, 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.

Le management de l'idée doit se traduire par la pleine implication du collaborateur à être acteur des projets et ambitions de son entreprise, en les partageant auprès de ses interlocuteurs (collègues, prestataires, acteurs extérieurs...) pour susciter une capacité de compréhension et d'adhésion à des fins d'intelligence collective comme base de réussite du projet collectif.

- **promouvoir le management de l'idée** pour partager des objectifs communs, donner du sens à nos actions et converger vers un but commun.



CULTIVER LE DROIT A L'INITIATIVE, LIBERER LES ENERGIES

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.

- **définition d'une démarche facilitant l'expérimentation et les améliorations de la gestion quotidienne.**

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