

# **Société du Logement de la Région de Bruxelles-Capitale**

*Evaluation finale du contrat de gestion de Niveau 1  
2015-2020*

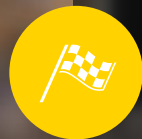
Rapport final  
Juillet 2020



The better the question. The better the answer.  
The better the world works.



*Dans le cadre de nos services et de la rédaction de ce document, nous avons travaillé conformément à vos instructions, pour votre compte, sur la base des informations que vous nous avez fournies et par référence à l'environnement juridique et économique existant à la date de l'émission dudit document. Ce dernier tient compte des faits et circonstances qui vous sont propres et nous n'avons pas pris en compte des sujets qui seraient pertinents pour des tierces parties. Ce faisant, tout usage de notre rapport par une tierce partie sans notre accord écrit préalable se fait exclusivement aux risques et périls de cette tierce partie et nous n'aurons aucune responsabilité à cet égard. En outre, les conclusions énoncées dans notre rapport sont élaborées à partir de nos méthodes, processus, techniques et savoir-faire qui restent notre propriété. La décision de mettre en œuvre ou non ces conclusions, ainsi que les modalités de mise en œuvre relèvent de votre seule responsabilité.*



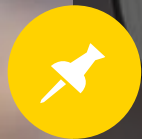
## 01 Introduction



## 02 Contexte de l'évaluation



## 03 Evaluation du niveau de réalisation des engagements



## 04 Evaluation de l'outil



## 05 Perspectives futures




## 06 Annexes


# Introduction

## Périmètre et objectifs de la mission

L'immobilier et le logement social sont au cœur des discussions politiques bruxelloises. La déclaration de politique générale 2019-2024 de la Région de Bruxelles-Capitale, ci-après dénommée RBC, y consacre son premier chapitre et place la **concrétisation du droit au logement en priorité**. Le Gouvernement souhaite repenser le logement en y intégrant les enjeux démographiques, urbains et écologiques actuels, tout en répondant à une **demande grandissante pour des logements sociaux**, un tiers des bruxellois vivant avec un **revenu inférieur au seuil de risque de pauvreté**<sup>1</sup>.

La **Société du Logement de la Région de Bruxelles-Capitale**, la SLRB, est aujourd'hui un acteur incontournable de la Région en matière de développement de projets immobiliers multiples et complexes. Ayant été créée par la *loi du 28 décembre 1984* portant suppression ou restructuration de certains organismes d'intérêt public à la suite de la régionalisation de la matière « Logement social » en 1980, elle se présente comme une personne morale de droit public ayant pris la forme d'une société anonyme. Si la SLRB dispose donc d'une autonomie organique, elle est aussi un **organisme para-régional de type B** soumise au **pouvoir de contrôle de la Secrétaire d'Etat du Gouvernement de la RBC chargée du Logement**, Madame Nawal Ben Hamou. Cette relation est régie par un contrat de gestion établi entre la Région et la SLRB, tel qu'ordonné par le Code bruxellois du Logement dans son article 43 : « *La SLRB exerce ses missions selon les priorités et les orientations définies dans le contrat de gestion conclu entre elle et le Gouvernement. Le contrat de gestion est conclu pour une durée de cinq ans et est renouvelable pour des périodes successives de cinq ans. En cours d'exécution, il peut être adapté de commun accord. Au terme de la troisième année, il est procédé à une évaluation commune pouvant donner lieu à des adaptations.* » C'est au travers de ce contrat de gestion (de niveau 1 - un contrat de gestion de niveau 2 étant conclu entre la SLRB et les SISP) que sont définis les **priorités, les orientations et les engagements de ces deux parties**, les **moyens spécifiques mis à la disposition de la SLRB** par le Gouvernement, les **prestations qui doivent être assurées à l'égard des SISP**, ainsi qu'un certain nombre de dispositions techniques et administratives, telles que les conditions de révision ou encore les sanctions en cas de mauvaise exécution.

 Si le Code bruxellois du Logement n'ordonne pas d'évaluation finale **globale**, le **dernier contrat de gestion 2015-2020** prévoit en son **article 66** que soit réalisé, au terme des 5 ans, une telle évaluation par un intervenant externe à la SLRB. Pour ce faire, la **SLRB a mandaté la société de consultance EY**, dont la **mission globale s'est articulée autour de trois grands objectifs**: (1) Réaliser l'« **évaluation externe finale** » telle que prévue dans le contrat de gestion, (2) accompagner le pouvoir adjudicateur dans la rédaction du nouveau contrat de gestion, en collaboration avec la Région et sur base de l'évaluation réalisée et (3) mettre en place un dispositif de suivi et de reporting qui soutiendra les obligations de suivi et d'évaluation des engagements du nouveau contrat de gestion.

 Le **présent document constitue le livrable final du premier volet de la mission du consultant**, s'inscrivant dans une démarche d'amélioration continue et durable des performances de la SLRB et avec pour ambition finale de produire un **nouveau contrat de gestion 2021-2025** pouvant devenir un **outil de référence et de pilotage stratégique pour l'ensemble des parties concernées**.

# Introduction

## Méthodologie et récolte d'informations pour l'évaluation finale globale

La méthodologie suivie dans le cadre de l'évaluation finale du contrat de gestion 2015-2020 s'articule autour des 3 grandes étapes suivantes: Le lancement de la mission, la récolte des informations et l'évaluation à proprement parler. Dans le cadre de la deuxième étape, les informations nécessaires à l'évaluation ont été récoltées via 3 méthodes présentées ci-après. Il est important de souligner que **les informations récoltées n'ont pas fait l'objet d'un audit par le consultant.**

1. **Revue documentaire:** Les documents analysés par le consultant proviennent principalement de 3 sources: le Cabinet, la SLRB et d'autres sources à disposition du public (notamment les sites Web de la SLRB et des SISP). Parmi ces documents, on retrouve les **principaux documents programmatiques de la Région**, dont la Déclaration de Politique Générale, ainsi que la Note d'Orientation pluriannuelle et les Lettres d'Orientation annuelles traitant du Logement. Ensuite, le **cadre réglementaire** dans lequel la SLRB opère donné par les statuts ainsi que le Code bruxellois du Logement a été analysé. Un certain nombre de **documents plus opérationnels transmis par la SLRB**, dont les plans opérationnels annuels, les rapports d'exécution des missions du contrat de gestion, ainsi que l'évaluation intermédiaire, ou encore les documents de suivi des indicateurs stratégiques, ont également fait l'objet d'une analyse approfondie. Pour finir, les consultants ont également pu accéder aux résultats de la **Stakeholder Analysis** réalisée en 2019 par le consultant Deloitte ainsi qu'aux résultats intermédiaires de l'**audit externe de la SLRB** initié par le Cabinet en 2020.

*Une bibliographie des documents à la disposition des consultants se trouve en annexe.*

2. **Entretiens:** D'une part, des **entretiens exploratoires individuels** avec (1) la Direction Générale de la SLRB, (2) le Cabinet et (3) l'équipe de la Direction Stratégie & Politique de la SLRB ont été menés. Ces entretiens ouverts avaient pour but d'acquiescer une meilleure compréhension du contexte dans lequel le contrat de gestion actuel a opéré, ainsi que des grands enjeux du futur contrat de gestion 2021-2025. D'autre part, des **entretiens ciblés avec les responsables des directions de la SLRB** ont été menés, dans le but d'évaluer le niveau de réalisation de chacun des objectifs assignés aux différentes Directions. Ces entretiens d'1h30 ont été réalisés de manière individuelle et sur base d'une grille d'analyse réalisée au préalable par EY reprenant chaque objectif stratégique ainsi que les objectifs opérationnels sous-jacents.
3. **Enquête de satisfaction auprès des 16 SISP:** En son article 66, le contrat de gestion stipule que l'évaluation doit inclure un volet « **enquête de satisfaction des SISP** » relative à la **qualité des prestations offertes par la SLRB**. L'enquête de satisfaction a été menée sous la forme d'entretiens individuels d'1h avec chacune des 16 SISP. Le but de ces entretiens étant d'apprécier le niveau de réalisation des engagements de la SLRB à l'égard des SISP, un guide d'entretien basé sur les 3 grandes missions de la SLRB vis-à-vis des SISP (contrôle, financement et appui) avait été réalisé au préalable. Si ces entretiens individuels ne permettent pas de traiter la matière de manière exhaustive, l'agrégat des 16 entretiens aura permis de recouper la grande majorité des informations et ainsi de dégager les grandes tendances par rapport aux réalisations de la SLRB et au niveau de satisfaction des SISP (présentées en page 36).

*Au vu de la crise sanitaire actuelle, tous les entretiens réalisés dans le cadre de l'analyse ont été menés par vidéoconférence.*



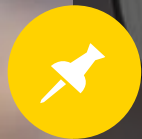
01 • Introduction



02 • Contexte de l'évaluation



03 • Evaluation du niveau de réalisation des engagements



04 • Evaluation de l'outil



05 • Perspectives futures



06 • Annexes

# Contexte de l'évaluation

## Environnement régional

---

L'exécution du contrat de gestion de Niveau 1 a pris place dans un contexte particulier. Les spécificités sectorielles, l'évolution du contexte politique, institutionnel, environnemental, et socio-économique, ont été multiples et leurs impacts sur l'organisation interne de la SLRB divers. Les éléments majeurs, exogènes à la SLRB, sont décrits ci-dessous et leurs incidences sur les aspects organisationnels de l'Administration sont détaillés à la page suivante.

- ▶ **Evolution démographique et pauvreté<sup>1</sup>:** En 2015, première année du quinquennat sur lequel s'étendra la quatrième génération de contrats de gestion du secteur du logement social, la population bruxelloise était en constante évolution avec une croissance de 1%. Cette augmentation perdure sur la durée de vie du contrat avec notamment une croissance de 0,8% au 1<sup>er</sup> janvier 2018. Toujours en 2015, le taux de risque de pauvreté ou d'exclusion sociale en Région bruxelloise était compris entre 33,8 % et 43,0 %, ce qui est significativement plus élevé que dans les deux autres régions du pays, et moins de la moitié des demandes pour un logement social étaient satisfaites. Cette tendance se confirme au cours du quinquennat avec un taux de satisfaction de 43% en 2018, affirmant un besoin toujours plus marquant de logements sociaux.
- ▶ **La rationalisation et la consolidation du secteur:** Le processus de rationalisation des SISP a débuté en 2013 et s'est étendu sur 5 ans pour s'achever au 31 décembre 2017 avec un total de 16 SISP couvrant le territoire géographique de 19 communes. Cette réorganisation sectorielle a été un projet d'envergure qui a nécessité la mobilisation accrue des acteurs du secteur et a eu des incidences considérables sur les modalités organisationnelles des SISP et de leur Conseils d'Administration.
- ▶ **L'obligation de mise en place du contrôle de gestion au sein de la SLRB:** L'arrêté du 24 octobre 2014 prévoit la mise en place du contrôle de gestion par les OIP et l'élaboration d'un plan opérationnel annuel par les responsables des unités administratives concernées. Cette obligation légale a été mise en œuvre en 2016-2017 par la SLRB et a requis une forte mobilisation de ses agents.
- ▶ **Les conclusions du rapport de l'audit financier du Logement Molenbeekois:** Les résultats de l'audit financier de la SISP ont bouleversé la SLRB, son organisation et les SISP qui ont fait l'objet de contrôles additionnels. Un plan d'audit externe a été lancé par la Cellule de l'Audit Externe de la SLRB en 2019 (validé début 2020) et ambitionne d'auditer les processus de l'ensemble des SISP d'ici 2023.
- ▶ **Une nouvelle législature:** L'année 2019 et la fin du quinquennat est marquée par une nouvelle législature qui place les problématiques liées au logement social au cœur de ses priorités politiques régionales. La déclaration de politique régionale de la RBC y consacre même son premier chapitre et souligne l'urgence de la concrétisation du droit au logement. Les problématiques environnementales de durabilité, de mobilité et leurs liens directs avec le développement urbain viennent impacter les guidances stratégiques des administrations publiques et les approches retenues pour mener à bien leurs objectifs.
- ▶ **La gestion d'une crise sanitaire:** La crise sanitaire qui a frappé le pays au second trimestre 2020 a eu une incidence considérable sur la planification des actions prévues dans le plan opérationnel 2020 de la SLRB.

# Contexte de l'évaluation

## Environnement interne

---

Sur la période de 2015 à 2020, la SLRB avait l'ambition, en accord avec la Région, d'affirmer sa **position d'acteur incontournable du secteur du logement** en gestion publique à prépondérance sociale au service des usagers. Dans l'atteinte de cet objectif, la SLRB a dû initier une transformation d'envergure qui a été rythmée par de grands accomplissements dont les majeurs sont présentés ci-dessous:

- ▶ **Sa transformation interne:** La SLRB a entamé ce quinquennat en engageant une large mutation organisationnelle, se focalisant sur certains concepts-clés tels que l'harmonisation, la simplification et l'orientation « résultats ». Cette transformation a engendré une évolution de sa culture interne et poussé à l'amélioration de son efficacité opérationnelle. La SLRB a en effet développé l'approche de gestion par projet, utile pour mener à bien les missions de l'Administration et des SISP.
- ▶ **Le lancement du projet « New Way Of Working » en réponse aux nouveaux défis de l'organisation:** La transformation interne décrite au point précédent s'inscrit dans le projet « NWOW » qui se décline en 3 piliers additionnels, à savoir (i) le « Behavior » qui traduit une nouvelle dynamique de management qui viendra renforcer la promotion du travail axée sur les résultats; (ii) le « Bytes » qui se focalise sur le développement digital de l'Administration; et le « Bricks » qui concerne la transformation du lieu de travail pour favoriser les interactions, le partage, les networking.
- ▶ **Des changements organisationnels:** La SLRB a accueilli de nouveaux responsables de directions (arrivée de nouveaux directeurs au sein des directions « Personnel & Organisation », « Finances » et « Développement ») au cours des 5 dernières années et a entamé une réorganisation de sa direction « Patrimoine » et de la direction « Développement ». De manière plus globale, la SLRB a également vu son nombre de collaborateurs croître de manière intense au cours des dernières années (+ 50% sur 5 ans et + 28% en 2020), et ce afin de se donner les moyens d'atteindre ses objectifs.
- ▶ **Le développement des outils de suivi et de reporting:** La SLRB rencontre des faiblesses au niveau des outils et des dispositifs de reporting en place, impactant fortement la charge administrative des agents. L'Administration a procédé au recrutement d'un chef de projet IT, chargé de définir une stratégie IT et d'entreprendre de grands projets techniques (en collaboration avec d'autres directions) tels que la migration vers la plateforme SAP régionale, la mise en place d'un nouvel outil de projections financières, la gestion documentaire, etc. Dans cette perspective, la SLRB a également développé, en collaboration avec un consultant externe, une nouvelle batterie d'indicateurs « SMART ».
- ▶ **Un travail considérable destiné à la professionnalisation de la communication :** La SLRB a développé un plan de communication et se concentre actuellement sur l'axe « communication » du plan d'actions développé à l'issue de la « Stakeholder Analysis ».
- ▶ Diverses initiatives ont également été menées par la SLRB et/ou le Gouvernement dans le but de mieux appréhender les enjeux de l'Administration et d'évaluer précisément les attentes de ses parties prenantes, dans une perspective d'amélioration et dans le but de construire le futur. Il s'agit notamment de la « **Stakeholder Analysis** » menée en 2019, et de l'**Audit de la SLRB** conduit par le Cabinet (2020).





01 • Introduction



02 • Contexte de l'évaluation



03 • Evaluation du niveau de réalisation des engagements



04 • Evaluation de l'outil



05 • Perspectives futures



06 • Annexes

# Le contrat de gestion

## Structure générale, objectifs stratégiques et indicateurs

---

### Structure générale

Le contrat de gestion actuel est structuré de la manière suivante :

- ▶ Préambule
- ▶ Cadre juridique
- ▶ **Chapitre 1** - Dispositions générales
- ▶ **Chapitre 2** - Les engagements de la SLRB
- ▶ **Chapitre 3** - Les engagements de la Région
- ▶ **Chapitre 4** - Suivi et évaluation des engagements du contrat de gestion
- ▶ **Chapitre 5** - Conditions de révision et dispositions finales
- ▶ Annexes

### Objectifs stratégiques définis dans le contrat

Au sein de son troisième chapitre, le contrat de gestion définit 8 objectifs stratégiques pour la SLRB:

1. Développer des logements durables pour améliorer la qualité de vie des habitants et l'intégration des projets dans les quartiers
2. Mettre en œuvre, avec efficacité et efficience, les plans quadriennaux de rénovation du patrimoine (clôturer les anciens programmes, mener à bien l'actuel programme et anticiper la prochaine programmation)
3. Développer une culture d'entreprise, basée sur la transversalité et orientée résultats en veillant à l'efficacité et à la continuité du suivi des objectifs stratégiques et opérationnels par un contrôle de gestion permanent

4. Devenir un centre de référence en matière de logement en gestion publique à prépondérance sociale au service de la Région et de ses opérateurs
5. Soutenir l'efficacité de l'action des SISP en s'assurant du respect de leurs obligations, en veillant à simplifier les démarches administratives pour l'ensemble des usagers
6. Renforcer les échanges et les partenariats avec les différents opérateurs de la Région bruxelloise et des autres Régions
7. Développer des politiques d'actions sociales dans une visée d'amélioration de qualité de vie des locataires
8. Veiller à la pérennisation du financement et du fonctionnement du secteur du logement social en tenant compte des évolutions de son environnement

Chacun de ces 8 objectifs est détaillé en objectifs opérationnels, composés à leur tour d'un certain nombre d'actions à mener. Celles-ci font l'objet d'une évaluation aux pages 11 à 33 du présent rapport et leur niveau de réalisation est repris de manière synthétique en Annexe 1.

### Indicateurs de suivi

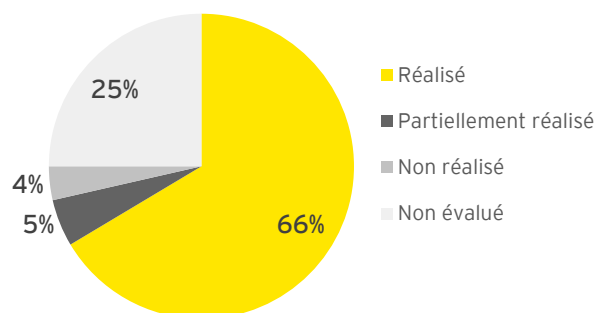
L'annexe 2 du contrat définit les indicateurs qui ont été identifiés pour suivre sa mise en œuvre. Deux catégories d'indicateurs ont été identifiés :

1. **Indicateurs de suivi:** Ils servent à vérifier si les actions prévues au contrat de gestion ont été ou non réalisées
2. **Indicateurs de résultats ou de performance:** Ils servent à évaluer l'efficacité directe des mesures mises en œuvre au sein de la SLRB

# Le contrat de gestion

## Etat d'avancement au terme de l'année 2019

Au terme de la 3<sup>ème</sup> année du contrat de gestion actuel, une **évaluation intermédiaire** a été réalisée en interne, par la Direction « Stratégie & Politique », tel que stipulé dans l'article 66 du contrat de gestion. Cette évaluation, soumise au Conseil d'Administration de la SLRB le 20 décembre 2018, présentait les conclusions suivantes :



Source: SLRB - Evaluation intermédiaire 20.12.2018<sup>1</sup>

- ▶ Parmi les 141 actions prévues dans le contrat de gestion, **93, soit 66% des actions**, étaient marquées comme étant « réalisées ».
- ▶ En ce qui concerne les **réflexions à mener**, **58%, soit 7 réflexions parmi les 12 identifiées**, avaient été menées alors que 33% étaient en cours et 8% étaient encore à mener.
- ▶ Parmi les 4 conventions qui devaient être conclues, **1 convention était encore en cours de réalisation**, les autres ayant été mises en place.

La dernière évaluation du niveau d'atteinte des objectifs a été réalisée au terme de l'année 2019. Si cette évaluation n'atteint pas un niveau de détail aussi précis que l'évaluation intermédiaire, elle fait néanmoins le point sur les dernières missions ayant pris du retard au cours de l'année 2019, étant :

- ▶ L'élaboration d'un **référentiel technique pour les travaux de rénovation et de remise en état** avant relocation (*Article 21*)
- ▶ La **définition de la stratégie IT** ad hoc visant à repenser ou modifier les outils de reporting ou de suivi existants (*Article 22*)
- ▶ L'amélioration et la **mise à jour de la base de données statistiques** existante (*Article 31*)
- ▶ La mise en place d'une **veille législative et financière** (*Article 33 et 51*)
- ▶ L'organisation de **tables rondes thématiques** (*Article 41*)

Dans le cadre de cette évaluation, la SLRB évoque le **manque de ressources humaines** auxquelles elle a dû faire face, expliquant le **retard accumulé dans la réalisation de certaines missions**. Afin d'y remédier, la SLRB a réalisé de nombreux recrutements, dont:

- ▶ La mise en place d'une nouvelle Directrice de la Direction Développement
- ▶ Le recrutement d'architectes supplémentaires pour les directions Développement et Patrimoine
- ▶ L'engagement d'une Data Analyst en avril 2019
- ▶ La création d'une Cellule d'audit composée de 2 auditeurs recrutés en internes
- ▶ Le renforcement de la direction Finances

# OS 1: Développer des logements durables

## Constats et perspectives

L'OS 1 « *Développer des logements durables pour améliorer la qualité de vie des habitants et l'intégration des projets dans les quartiers* » traduit la volonté d'accroître l'offre de logements sociaux, modérés et moyens tout en s'inscrivant davantage dans une **approche prévisionnelle et intégrée**. Pour ce faire, il s'agit de développer la **dimension prospective des études et réflexions menées**, notamment en recherchant des opportunités de location mais également d'acquisition de terrains et logements publics et privés. En outre, sont visés la contraction des délais de production de logements, la mise en place d'une **mixité fonctionnelle, sociale et typologique des logements**, l'apport d'**équipements collectifs adaptés et de qualité**, le développement de l'**habitat innovant** (p.ex. l'habitat intergénérationnel ou communautaire) ainsi que la recherche de **moyens de financements novateurs** (p.ex. PPP).

Pour atteindre cet objectif, la **Direction Développement**, principale concernée par la réalisation de l'OS 1, s'est vue confier la responsabilité de la **gestion des enveloppes financières** du Plan Régional du Logement, ci-après dénommé PRL, et de l'Alliance Habitat, fixant des objectifs en termes de nombre de logements à construire dans un délais précis. La bonne utilisation de ces moyens financiers est donc cruciale pour l'atteinte de l'OS 1.



Si cet objectif est **atteint pour la plus grande partie**, certaines actions n'ont pas abouti, principalement dû à des contraintes et facteurs de retard exogènes à la SLRB et à l'équipe en charge. Il s'agit notamment de la durée d'obtention de permis d'urbanisme et des décisions politiques, de la multitude d'acteurs à considérer dans le montage des projets ou encore de la complexité de ces derniers.

### OO1.1: Rechercher des solutions novatrices permettant d'élargir le parc locatif

La plupart des objectifs et processus prévus dans le cadre de l'OO1.1 pour la période 2015-2020 ont été atteints ou mis en place. En particulier, afin de soutenir et d'accélérer la recherche continue de nouvelles opportunités sur le territoire bruxellois, un **processus de prospection continue** au niveau des terrains régionaux et fédéraux ainsi qu'auprès du privé a été mis en place par la Direction Développement dans le cadre du PRL et de l'Alliance Habitat. Il en découle également le **développement continu de compétences en matière d'acquisition de foncier et d'immeubles**.

En outre, la Direction Développement a mené de **nombreuses actions concrètes** en vue d'atteindre l'OO 1.1, dont la participation à des événements immobiliers (p.ex. Salon Realty, Housing Europe, Be Exemplary) ainsi qu'au concours European Responsible Housing Awards pour le projet « Plantes » et la mise en place de collaborations plus étroites avec certains acteurs de terrain dont perspective.brussels, ayant permis en 2019 d'identifier 792 logements grâce aux zones stratégiques identifiées.

Notons que l'existence de **freins et de facteurs de retard** principalement **exogènes** à la SLRB ont ralenti ou empêché la réalisation de certaines actions, dont la finalisation de l'étude comparative démolition/construction versus rénovation lourde (pas de résultat concret à ce stade), la rédaction de la convention entre le Fonds du Logement, Citydev.brussels et perspective.brussels (non finalisée) et la participation à la stratégie de développement patrimonial dans 12 quartiers prioritaires (matière davantage dans le chef de la région que de la SLRB). Pour finir, la SLRB a été confrontée à deux limites importantes :

# OS 1: Développer des logements durables

## Constats et perspectives

- ▶ La pénurie foncière de la RBC et la multiplicité d'acteurs désireux d'acquérir du foncier engendre une **concurrence importante sur le marché**
- ▶ Les **impératifs règlementaires imposés à la SLRB**, notamment par l'arrêté acquisition, rendent la SLRB peu compétitive face au privé et le processus d'acquisition chronophage; une révision de l'arrêté a été lancée, mais n'a pas encore abouti

### Evaluation du niveau d'atteinte



Moyen

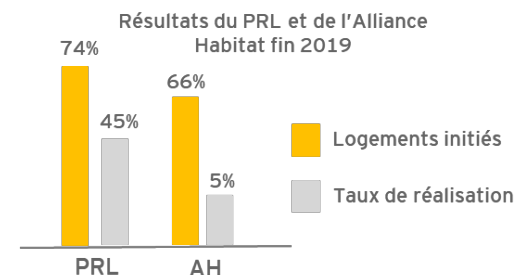
#### OO1.2: Opérationnaliser la programmation des projets de construction afin d'accroître le nombre de logements en gestion publique à prépondérance sociale

De 2015 à 2020, la Direction Développement a **accélééré la production de nouveaux logements** en gestion publique à prépondérance sociale et la réduction des délais qui accompagne cet objectif, notamment à travers:

- ▶ Une **opérationnalisation plus efficace en amont** à travers la réalisation systématique d'une **étude de faisabilité** (grille d'analyse revue en 2018 et intégrant tous les impératifs du contrat de gestion, du PRL et de l'Alliance Habitat) impliquant dès le départ les principaux intervenants (SISP, commune, urban.brussels, bMa, référent logement). Si d'autres consultations (p.ex. avec l'ABP en matière de propreté publique) sont organisées au cas par cas en fonction des demandes et besoins du gestionnaire final, l'opportunité de **systematiser certaines collaborations supplémentaires via des conventions** devrait être évaluée.
- ▶ Une **volonté accrue d'innover** avec la **poursuite du développement du logement innovant** (intergénérationnel et communautaire) et la recherche de **modes de financement alternatifs**.

- ▶ Si aucun des deux marchés PPP lancés en 2016 et 2017 n'a abouti à l'heure actuelle, la SLRB a rédigé une **proposition visant à identifier les logements prévus dans le volet PPP** (le Gouvernement ne s'est pas encore prononcé) et se dit prête à entamer une réflexion quant à la possibilité de publier un nouvel appel à projet PPP en 2020.
- ▶ Une **meilleure communication à l'égard des riverains** dans le cadre de projets de construction (nouvelle stratégie de communication rédigée en 2017).

A l'heure actuelle, le **processus complet de la publication de l'avis de marché à la remise prévisionnelle prend 5,5 ans**, mais de nombreux projets **actent encore des retards importants** (100% des logements réceptionnés en 2019, soit 351 logements, ayant eu un retard de plus de 6 mois<sup>1</sup>). Si la Direction Développement souhaite réduire davantage ce délai, **sa marge de manœuvre est limitée** au vu de certains impératifs règlementaires et facteurs de retard exogènes (délais d'obtention de permis, implication différenciée des communes, décisions politiques, participation citoyenne, etc.). Dans un premier temps, **l'objectif sera de maintenir le délai total de 5,5 ans**, en ne dépassant pas les temporalités prévues dans la nouvelle grille d'analyse.



Source: CA du 28.05.2020

# OS 1: Développer des logements durables

## Constats et perspectives

Pour finir, l'évaluation intermédiaire du contrat de gestion met en avant que si l'évaluation des dispositions techniques liées à des projets a été réalisée, leur révision se fait principalement lorsque cela « s'avère nécessaire et en fonction des remarques des différents intervenants » - une **révision régulière et systématique** n'est donc pas encore en place. Ce point est également abordé dans l'évaluation de l'OO 1.4.

### Evaluation du niveau d'atteinte



Élevé

#### OO1.3: Développer des logements de qualité intégrant une mixité fonctionnelle, sociale et typologique adaptée aux programmes.

Outre les éléments mentionnés dans ce qui précède, la grille d'analyse mise en place en 2018 permet de garantir la **diversification de l'offre de logement à travers une mixité fonctionnelle, sociale et typologique et l'intégration d'équipements d'intérêt public** (p.ex. équipements sportifs, école des devoirs, etc.). Pour ce faire, les besoins et demandes du gestionnaire final ainsi que les impératifs liés à l'affectation des sols, les besoins communaux, les réglementations, etc. sont analysés et intégrés en amont, permettant ainsi d'« individualiser » chaque nouveau projet de construction.

Notons cependant une **difficulté de garantir une mixité sociale (logement social versus moyen)** étant donné la **faible rentabilité des logements moyens** pour les SISF, ne bénéficiant pas des mêmes compensations régionales que pour les logements sociaux.

### Evaluation du niveau d'atteinte



Élevé

#### OO1.4: Développer la veille technique/technologique afin de promouvoir l'usage des matériaux et de techniques de construction durables

Afin de mettre à disposition des **logements de qualité et respectueux de l'environnement**, la Direction Développement veille à remettre en question régulièrement les dispositions techniques et technologiques sur base des expériences de terrain, lorsque des modifications majeures s'imposent ou sont demandées par des opérateurs de terrain (p.ex. Proximus). Elle recourt également autant que possible aux clauses sociales, éthiques et environnementales dans les cahiers des charges et les marchés publics et octroie un avantage aux soumissionnaires respectueux de celles-ci.

Cependant, ce travail se base actuellement fortement sur les expériences de terrain et l'expertise de l'équipe en charge, et non sur base d'informations recueillies lors de veilles techniques et technologiques; ces veilles ne sont pas organisées à l'heure actuelle.

Un **travail de systématisation en vue d'une amélioration continue en la matière** nécessite donc encore d'être réalisé. Le poste de coordinateur « amélioration continue » est d'ailleurs à pourvoir.

### Evaluation du niveau d'atteinte



Moyen

# OS 2: Mettre en œuvre les plans quadriennaux de rénovation du patrimoine

## Constats et perspectives

Direction Patrimoine

L'OS 2 « *Mettre en œuvre, avec efficacité et efficience, les plans quadriennaux de rénovation du patrimoine* », principalement géré par la Direction « Patrimoine » de la SLRB, s'inscrit dans une démarche **d'amélioration continue du patrimoine immobilier** existant. Il s'agit de garantir une **bonne exécution des projets de rénovation** et ce dans des délais optimisés, dans le respect des prescriptions du Code du Logement et dans une optique de durabilité et d'intégration harmonieuse dans les quartiers. En outre, cet objectif stratégique met en avant l'importance d'une **gestion proactive du patrimoine**, avec au centre la lutte contre les logements inoccupés. Pour finir, il intègre une **notion de temporalité**, traduisant en réalité un **triple objectif dans le temps**: En premier lieu, il s'agit de clôturer les anciens programmes de rénovation, ensuite de mener à bien l'actuel programme et pour finir, d'anticiper la prochaine programmation.

✓ Déjà lors de l'évaluation intermédiaire, cet objectif avait déjà été atteint pour la plus grande partie. L'évaluation finale le confirme, les dernières actions non réalisées pouvant désormais être qualifiées au minimum de « en cours ». Notons cependant que la **stratégie IT, élément essentiel** à la professionnalisation, l'efficacité et l'efficience de la mise en œuvre et du suivi des plans quadriennaux de rénovation, acte un retard important. La nécessité d'aboutir avec ce projet dans les plus bref délais mérite d'être soulignée.

### OO2.1: Améliorer la programmation opérationnelle des investissements pour accélérer l'initialisation des travaux et accroître la fiabilité de la budgétisation

Des efforts importants ont été mis en œuvre afin de réaliser cet OO. Déjà lors de la préparation du **quadriennal 2018-2021**, réalisée en **co-construction avec les SISP**, ces dernières avaient été amenées à lister les projets qu'elles souhaitaient y inclure, l'état du patrimoine avait été mis à jour et un inventaire des besoins prioritaires avait été réalisé. L'**analyse de l'état du patrimoine** se fait d'ailleurs **annuellement** et sur base des données contenues dans le cadastre technique et des travaux nécessaires en matière de remise aux normes, sécurité, qualité et confort, tel que requis par le contrat de gestion.

Un nouveau CSC-type pour la désignation des auteurs de projets ainsi qu'un référentiel de prix au m<sup>2</sup> ont été établis. Néanmoins, l'élaboration du **nouveau référentiel technique acte un retard important**. Toutefois, le projet est **en cours de réalisation** et devrait être finalisé avant la fin de l'année 2020 (le délai initial avait été fixé début 2017). A noter que la mise à jour du CSC a demandé un investissement conséquent aux équipes en charge, au vu des modifications importantes de la législation et des besoins en formation de la part des SISP qui en ont découlé.

Pour finir, notons que si une analyse critique du processus de sélection des projets aurait dû être réalisée en préparation au quadriennal 2018-2021, le Cabinet a finalement décidé de maintenir les critères en place. Néanmoins, le processus a été approfondi et une grille d'analyse permettant de définir les critères de sélection des projets a été définie. Il est important de souligner la **nécessité de réaliser cette analyse critique pour le futur quadriennal**.

Evaluation du niveau d'atteinte

 Élevé

# OS 2: Mettre en œuvre les plans quadriennaux de rénovation du patrimoine

## Constats et perspectives

Direction Patrimoine

### OO2.2: Réduire les délais d'exécution des travaux de rénovation

La SLRB s'efforce de maintenir ses efforts pour acter une **réduction des délais**, notamment dans le cadre des travaux de rénovation. Parmi les 6 actions qui composent cet objectif, 5 avaient déjà été marquées comme « réalisées » lors de l'intervention intermédiaire en 2018, ayant déjà permis de **réduire certains délais considérablement**. Notamment, le **déla**  
**d'approbation des décomptes des travaux a diminué de 53 jours calendrier en 2014 à 24 jours calendrier en 2019**, le but étant désormais de maintenir cette moyenne. En outre, entre 2018 et 2019, le **pourcentage de dossiers pour lesquels les délais de la SLRB sont dépassés est passé de 17% à 15%**.

Par ailleurs, les actions suivantes ont été réalisées dans le cadre de la **restructuration de la Direction Patrimoine**: un état des lieux des délais globaux et intermédiaires d'exécution, la description du processus actuel des projets, l'élaboration de check-list et de documents types. Ces actions ont été réalisées dans le but de redéfinir les processus de contrôle et de vérification, et d'établir des délais de référence pour chaque catégorie de travaux et de chantier. Notons cependant que ce **dernier volet concernant les délais de référence n'a pas été réalisé** et sera remplacé par la mise en place d'une **stratégie de planification globale** prenant en compte non seulement les délais, mais également les moyens humains et l'ensemble des risques liés au déroulement des chantiers.

Evaluation du niveau d'atteinte



Élevé

### OO2.3: Elaborer un référentiel technique pour les travaux de rénovation et de remise en état avant relocation

L'objectif poursuivi par la mise en place d'un référentiel technique est double: d'une part, il s'agit de rédiger un **référentiel technique pour les travaux de rénovation**, reprenant toutes les normes et références techniques et technologiques à respecter, dans une situation idéale. Comme mentionné dans l'OO 2.1, ce référentiel acte un retard, et est toujours en cours de rédaction. Selon l'évaluation intermédiaire, ce retard peut partiellement être attribué à une **insuffisance de personnel**.

D'autre part, il s'agit de rédiger un **référentiel de remise en état avant la remise en location d'un logement**, dans le but de garantir certaines normes en termes de sécurité, confort, propreté, etc. au nouveau locataire. Si ce référentiel n'a pas été rédigé tel qu'initialement prévu, une check-list de remise en location a été rédigée par la Cellule Cadastre et Energie, **mettant sur papier des standards minimums à respecter avant une remise en location**. Cette grille d'analyse est utilisée par les certificateurs PEB de la SLRB, qui se chargent du contrôle avant une remise en location.

Evaluation du niveau d'atteinte



Moyen



# OS 2: Mettre en œuvre les plans quadriennaux de rénovation du patrimoine

## Constats et perspectives

Direction Patrimoine

### OO2.4: Mettre en place une meilleure exploitation des logiciels de reporting existants

La complexité des travaux de rénovation impose la mise en place d'outils de reporting suffisamment performants et flexibles, pour permettre à la SLRB de réaliser un contrôle efficace. Si la **SLRB dispose d'une multitude d'outils informatiques**, force est de constater que ces outils **communiquent peu entre eux**. Notamment, ils ne permettent pas à ce jour d'annexer aux besoins déterminés par le cadastre les niveaux d'exécution des travaux et d'utilisation des budgets octroyés.

En outre, les **SISP utilisent souvent leurs propres outils de suivi des chantiers**, de sorte que les outils mis à disposition par la SLRB ne sont que peu compris et utilisés. Par conséquent, il serait utile d'évaluer l'opportunité de réaliser un travail **d'alignement et de standardisation**.

De plus, alors que le cadastre permet de faire le suivi de l'état du patrimoine régional et donc d'évaluer les besoins en termes de travaux de rénovation, cet outil ne peut être réellement efficace que s'il est mis à jour suffisamment régulièrement par les SISP. Cet élément pose encore problème : en 2019, le contrôle de 10.361 points du cadastre montre que six SISP n'ont pas atteint le seuil de 80% de données exactes. Un travail nécessite donc encore d'être mise en œuvre afin de sensibiliser les SISP à l'importance et l'utilité de cet outil. Pour finir, notons que la **redéfinition de la stratégie IT globale**, visant à **repenser ou à modifier les outils de reporting et de suivi existants afin de créer un système IT intégré et intelligent**, a pris du retard. Néanmoins, l'engagement d'un chef de projet IT a permis de redémarrer cette réflexion dont l'aboutissement serait prévu fin 2022.

**Evaluation du niveau d'atteinte**



**Moyen**

# OS 3: Développer une culture d'entreprise

## Constats et perspectives

Direction Personnel &  
Organisation

Direction Stratégie &  
Politique

L'OS 3 « *Développer une culture d'entreprise, basée sur la transversalité et orientée résultats en veillant à l'efficacité et à la continuité du suivi des objectifs stratégiques et opérationnels par un contrôle de gestion permanent* » traduit la volonté de la SLRB de faire évoluer sa vision et son mode de fonctionnement. Par sa réalisation, la SLRB veut mener une **réflexion** sur la définition de ses missions, mais surtout sur la manière de les aborder. La SLRB s'est fixée l'ambition de procéder à une **mutation interne d'envergure**, vers un **fonctionnement axé sur le résultat**. Pour ce faire, cet OS met en avant l'importance pour la SLRB de s'outiller, ce qui passe notamment par la **mise en place d'outils de gestion et de communication** tel que le **plan d'entreprise**, l'**assurance de processus adaptés aux besoins**, ou encore la **mise en place d'un dispositif de contrôle de gestion**. Les actions menées par la SLRB au cours des 5 dernières années ne se cantonnent cependant pas aux outils et dispositifs. La Direction Personnel & Organisation et sa Cellule Capital Humain ont en effet entrepris de grands chantiers permettant à l'Administration « d'outiller » ses agents et de les préparer au changement. Il s'agit notamment d'un **audit du processus d'évaluation**, et du **développement d'un système de gestion des compétences**, etc.

✓ Un **travail considérable a été réalisé** par la SLRB dans le cadre du développement de sa culture interne et du déploiement de nouvelles dynamiques de fonctionnement. Cependant, ce travail n'a pas encore complètement abouti. La SLRB rencontre encore des freins qui ralentissent sa progression; elle doit **poursuivre l'accompagnement de ses agents**, et en particulier de son (**middle**) **management**, dans cette nouvelle orientation résultats, ainsi que la **digitalisation de ses outils de gestion** et asseoir davantage sa **nouvelle vision stratégique à long terme**, pour **renforcer l'adhésion des agents**.

### OO3.1: Elaborer un plan d'entreprise et en assurer le suivi

En février 2016, la SLRB a adopté son premier **plan d'entreprise**. Ce dernier s'étend sur une durée de 5 ans et se structure autour des projets définis initialement dans le contrat de gestion. Il est constitué de **40 initiatives « projets »**, dont le **monitoring est réalisé par la SLRB** à l'aide d'un **tableau de suivi dédié**. Les actions du plan d'entreprise ont également été intégrées dans les **plans opérationnels annuels** de l'Administration, conçus sur base d'un processus participatif ouvert à l'ensemble du personnel. Ceux-ci font eux-mêmes l'objet d'une communication interne auprès des agents de l'Administration et d'un suivi annuel.

**Evaluation du niveau d'atteinte**



Élevé

### OO3.2: Mettre en place une culture d'entreprise orientée résultats

Le **Plan d'entreprise** et les **POP formalisent les responsabilités** de chaque direction et de chacun des collaborateurs par rapport à l'atteinte des objectifs fixés à et par la SLRB. Dès la mise en place de ces outils de gestion, la SLRB a adopté une nouvelle **approche de travail basée sur la gestion de projets** (telle qu'illustrée dans les outils de suivi Excel des POP par exemple ou dans les fiches projets) ; approche à laquelle les chefs de projets ont été formés en 2016. Le « **reporting par exploitation** » n'a quant à lui pas été implémenté de manière uniformisée à toutes les directions. Le Project Management Officer est actuellement en charge du projet.

Afin d'accroître le niveau d'adhésion des agents à la culture orientée « résultats / performance », les agents doivent s'approprier le système.

# OS 3: Développer une culture d'entreprise

## Constats et perspectives

Direction Personnel &  
Organisation

Direction Stratégie &  
Politique

Pour ce faire, la SLRB, et plus principalement la Cellule Capital Humain a mené plusieurs actions directement liées à la gestion des ressources humaines et de leurs compétences. La SLRB a en effet mis en place des **descriptions de fonctions** afin d'être en mesure d'organiser des **entretiens de fonctions** au cours desquels les agents se sont vus attribuer des objectifs à atteindre. Afin de pouvoir évaluer leurs performances, la SLRB a lancé un **audit relatif à son mécanisme d'évaluation** - un nouveau cycle d'évaluations a déjà vu le jour, mais reste cependant **difficile à implémenter**, malgré des **formations mises à disposition des agents** et les **coachings individuels** organisés pour les dirigeants.

Cette transition d'envergure doit être accompagnée par une **stratégie de gestion du changement**. A l'heure actuelle, la SLRB a veillé à mettre en œuvre certaines initiatives destinées à assurer une **meilleure adhésion au changement**, au sein de l'organisation. Les responsables des directions ont notamment suivi une formation à la gestion du changement en début de quinquennat et celle-ci va être réitérée, à l'attention de l'ensemble des dirigeants, en fin d'année 2020.

Cette dynamique doit être poursuivie afin de permettre aux agents **d'opérationnaliser les nouvelles méthodes de gestion** qui leurs sont proposées.

Evaluation du niveau d'atteinte



Moyen

### OO3.3: Mettre en place des processus visant au décloisonnement des activités et à la transversalité

Par la réalisation de cet OO, la SLRB va mettre un terme au fonctionnement en silo, pour plus de **transversalité au sein de l'organisation**. L'atteinte de cet objectif a démarré par **l'élaboration d'un plan de communication** dont l'exécution est prise en charge par la Cellule Communication Externe de la Direction Personnel & Organisation. Cette cellule a connu un déséquilibre organisationnel au cours des dernières années - la responsable de Cellule ayant été absente de longue durée - et a donc connu un repositionnement de ses priorités au cours de la période couverte par le contrat de gestion. La SLRB a toutefois **développé sa présence et son image** par certaines actions ciblées (développement de l'extranet, diffusion de la brochure « Contour », organisation de colloques thématiques, etc.).

La personne en charge des aspects relatifs à la communication interne va quant à elle être rattachée à la Direction Stratégie & Politique. La **communication interne de la SLRB est déployée sur base des objectifs initialement fixés dans le plan de communication global**.

Pour favoriser le décloisonnement de ses activités, la SLRB veille à mettre en place une **meilleure circulation de l'information** au sein de ses services et le **déploiement de nouvelles dynamiques de concertation** entre ses agents. Le partage de l'information en interne est soutenu par des améliorations ponctuelles réalisées au niveau de la dématérialisation de ses processus. Les processus transversaux concernant des projets conjoints (inter services) ont d'ailleurs été établis au sein d'un logiciel informatique. A ce stade, en pleine mutation organisationnelle, la **digitalisation interne de l'organisation, outil majeur pour plus de transversalité**, doit être davantage développée.

# OS 3: Développer une culture d'entreprise

## Constats et perspectives

Direction Personnel &  
Organisation

Direction Stratégie &  
Politique

Un IT Project Manager a notamment été recruté à cette fin, pour supporter la Cellule Informatique, principalement composée de consultants du CIRB.

Le **développement d'une culture participative et consultative** a vu le jour ces cinq dernières années. Plusieurs initiatives ont été lancées telles que les workshops stratégiques pour le déploiement des POP, le lancement du projet collaboratif NWOW et d'autres initiatives telles que les « 30 minutes d'infos », ou autres projets collaboratifs à mener en 2020 (POP 2020).

### Evaluation du niveau d'atteinte

 Moyen

#### OO3.4: Assurer la simplification et la cohérence des procédures internes et externes

La réalisation de cet objectif a démarré par une **analyse critique des processus métiers**, ayant permis de déterminer les **travaux les plus urgents** à entreprendre. Sur cette base, les processus de chaque direction de la SLRB ont été revus à l'aide d'un consultant externe, et ce toujours dans un but de **simplification administrative**, en assurant la **cohérence** entre les nouvelles procédures pour une **plus grande transversalité** et un meilleur alignement.

Les rôles et responsabilités des agents, au sein des processus, sont spécifiés dans leurs descriptions de fonctions. Cet « inventaire » est utile à l'identification individuelle des besoins en formations de chacun.

A l'heure actuelle, des processus améliorés ont donc été définis et formalisés. Il est du ressort de chacune des directions de se les approprier et d'en effectuer les éventuelles mises à jour en fonction de l'évolution de leur environnement. Un processus **d'amélioration continue de ces processus** a d'ailleurs été initié sur base des clauses définies dans le contrat de gestion.

### Evaluation du niveau d'atteinte

 Élevé

#### OO3.5: Mettre en œuvre le contrôle de gestion

En matière de contrôle de gestion, un **travail conséquent a été réalisé** par la SLRB et en particulier la Direction Stratégie & Politique, responsable du contrôle de gestion. Les **premiers plans opérationnels du contrôle de gestion et tableaux de bord ont été mis en place dès 2016**. La même année, les premières formations ont été données aux directeurs et responsables de cellules afin de les former le plus rapidement possible aux pratiques du contrôle de gestion.

Depuis lors, le plan opérationnel est actualisé annuellement et un reporting est réalisé régulièrement, à raison de deux fois par an. Néanmoins, notons que ce reporting fait encore l'objet d'incertitudes; alors que la SLRB utilise les **modèles standardisés de tableaux de bords de la Région**, ces modèles seraient peu adaptés à la réalité de l'Administration. Il s'agira donc dans le futur de réaliser un **travail d'amélioration de ces outils et d'optimisation de leur utilisation** ou encore d'évaluer l'opportunité de **développer des outils propres plus adéquats** permettant le pilotage de la SLRB.

Cependant, notons que si les **liens entre les objectifs stratégiques et opérationnels et les dotations budgétaires** ont pu être renforcés notamment via les lettres d'orientation et la comptabilité analytique redéployée via SAP, la situation n'est pas encore optimale. Les Directions Finances et Stratégie & Politique collaborent à cet effet. Le nouveau contrat de gestion devra en faire mention et appuyer l'importance de cette action.

### Evaluation du niveau d'atteinte

 Élevé

# OS 4: Devenir un centre de référence en matière de logement

## Constats et perspectives

L'OS 4 « *Devenir un centre de référence en matière de logement en gestion publique à prépondérance sociale au service de la Région et de ses opérateurs* » est destiné à faire bénéficier de l'expertise détenue par la SLRB et ses agents à l'ensemble du secteur.

La SLRB et la Région ambitionnent de **faire évoluer le secteur du logement social** en développant de **nouvelles perspectives** et de nouvelles approches pour répondre aux besoins des usagers. Pour ce faire, la SLRB doit agir sur deux volets, à savoir :

- ▶ **Le développement de sa connaissance et de son expertise:** L'exécution de cet objectif passe par la réalisation d'**études thématiques** dont les conclusions permettront de nourrir les **réflexions de fond** utiles à **l'évolution de la politique de logement social**. La SLRB doit également améliorer l'efficacité de son reporting en développant les outils (Power BI) et systèmes de collecte d'informations utilisés auprès du secteur et des SISF, ainsi que les solutions informatiques lui permettant d'analyser les tendances sectorielles.
- ▶ **La diffusion de l'information auprès du secteur:** Par la **mise en place de solutions et d'outils** permettant la **diffusion d'informations sectorielles**, mais également la **dynamisation de la concertation sectorielle** en organisant et participant à de nombreux événements, dans le but de diffuser l'expertise de l'Administration dans son rôle de **centre de connaissance et de soutien**.

✔ La SLRB a mis en œuvre la plupart des objectifs opérationnels du contrat de gestion. Elle doit cependant, maintenir le niveau des efforts fournis dans le cadre du développement de ses outils de reporting et de l'amélioration de la diffusion des informations (en interne et à l'externe).

### OO4.1: Mener des réflexions de fond sur les différentes problématiques relatives au développement du logement en gestion publique à prépondérance sociale

La SLRB a été le moteur de plusieurs réflexions menées sur le secteur dont notamment:

- ▶ **L'analyse de la soutenabilité financière** (2017). Cette étude a abouti à l'élaboration d'un modèle qui a fait l'objet de développements additionnels pour permettre de réaliser des projections financières à moyen terme
- ▶ Les **réflexions relatives au mode de calcul du loyer** qui ont mené à un Memorandum validé par les SISF (mais qui n'a pas abouti au niveau politique)
- ▶ **L'étude relative aux typologies de logements nécessaires** à court, moyen et long termes, ainsi qu'aux besoins par type de logements et en termes de logements « innovants ». Les résultats de ces études ont été intégrés dans les études de faisabilité menées par la Direction Développement

Les résultats des études ont été publiés sur l'extranet de la SLRB, le **centre de connaissances informatique Artémis**, mais ne font **pas systématiquement l'objet d'une présentation formelle** ou vulgarisée auprès des SISF et du public. Pour asseoir sa position de centre de connaissance, le **mécanisme de diffusion de l'information mériterait d'être développé**, pour rendre *accessible* l'information issue de ces études et des rapports.

Evaluation du niveau d'atteinte



Élevé

# OS 4: Devenir un centre de référence en matière de logement

## Constats et perspectives

### OO4.2: Mettre en place un reporting efficient au Gouvernement de la Région et au Parlement bruxellois

La SLRB a investi du temps dans le **développement de ses outils de reporting**, dans le but d'améliorer la **qualité de ses bases de données statistiques**. Le niveau d'informations collectées par la SLRB et sa connaissance du secteur lui permettent de présenter des statistiques sectorielles à jour au CA et à la Région et d'assister la Région dans les réflexions sectorielles. La SLRB, et plus particulièrement sa Cellule Juridique, est également en mesure de remettre des avis juridiques et des propositions législatives cohérentes - retour positif issu des entretiens menés auprès des SISP.

L'Administration et plus particulièrement la Data Analyst de la Direction Stratégie et Politique, en collaboration avec la Cellule IT, **se mobilisent dans le développement d'un outil de reporting** (logiciel Power BI). Des développements futurs doivent néanmoins encore être mis en place pour améliorer les fonctionnalités de l'outil et permettre d'y croiser les informations des diverses bases de données existantes.

Les **reportings prévus auprès du Gouvernement et du Parlement sont réalisés**, et la SLRB s'efforce d'apporter les éléments de réponse nécessaires aux questions parlementaires. Initialement, une base de données utile à la centralisation de l'ensemble des éléments de réponses avait été développée dans ce contexte, mais l'approche a évolué au cours des derniers mois. La SLRB a également remarqué une **évolution dans les questionnements** qui lui sont adressés, la contraignant à mobiliser d'importantes ressources en interne mais également auprès des SISP afin d'y répondre au mieux.

Evaluation du niveau d'atteinte



Élevé

### OO4.3: Positionner la SLRB comme centre de connaissance et de soutien au service des autorités politiques régionales et des usagers

La réalisation de cet objectif passe par l'**informatisation des données détenues par la SLRB** (la bibliothèque n'étant plus accessible), accessibles via le **centre de connaissance et d'échanges informatique « Artémis »**. Cette plateforme a pour vocation de mettre à disposition des SISP toute une série de documents, documents-types, outils, bonnes pratiques, études réalisées, etc. auxquelles ces dernières peuvent avoir accès à tout moment. Cependant, comme mentionné dans l'OO4.3, la SLRB doit **davantage communiquer** par rapport à cet outil et son contenu afin de réellement asseoir sa **position en tant que centre de connaissance**. A cet effet, une Newsletter vient d'être créée afin d'informer davantage sur le contenu ainsi que les nouveautés publiées sur la plateforme. Par ailleurs, la SLRB organise de plus en plus de groupes de travail, d'événements thématiques, etc. dans le but de **compléter l'information disponible en ligne et de personnaliser et faciliter les échanges** entre les acteurs. Ces efforts représentent un premier pas important vers la réalisation de cet OO.

Malgré ces nombreuses initiatives, il est important de souligner que le travail n'a pas encore totalement abouti. Afin que la SLRB puisse réellement se positionner comme centre de connaissance et de soutien, la **stratégie existante du centre de connaissance doit encore être approfondie et davantage mise en œuvre par des actions concrètes au jour le jour**. Notamment, une veille documentaire devra être systématisée afin d'assurer une centralisation efficace des informations sectorielles.

Evaluation du niveau d'atteinte



Moyen

# OS 4: Devenir un centre de référence en matière de logement

## Constats et perspectives

### OO4.4: Poursuivre la valorisation des initiatives et des bonnes pratiques adoptées dans le secteur et assurer une bonne diffusion de l'information

La mise en œuvre de cet OO a été lancée par l'élaboration d'un plan de communication externe. Ce plan prévoit la réalisation de nombreuses actions de communication concrètes, dont l'organisation de colloques, la participation à des concours ou événements divers, l'organisation de réunions thématiques, etc.

Par ailleurs, de nombreuses actions sont adressées plus particulièrement aux SISP: mise à disposition de supports méthodologiques (voir OO 4.3) ou encore l'organisation de formations à destination du personnel des SISP, notamment en matière de droits et devoirs des administrateurs, calcul des loyers, gestion des plaintes, introduction de marchés publics, etc.

Notons qu'en ce qui concerne le suivi de documents législatifs pertinents pour le secteur, le travail doit encore être approfondi étant donné l'absence d'une veille législative systématique au sein de la SLRB. En outre, l'information des SISP sur toutes les aides régionales, fédérales et européennes auxquelles elles ont droit ne se fait pas de manière systématique. En effet, si ces informations font l'objet d'une publication sur le site Web de la SLRB, cela se concrétise selon l'actualité et la visibilité des appels à projets notamment.

Pour finir, notons que la SLRB n'a pas encore obtenu le label « Entreprise Ecodynamique », mais continue ses efforts en ce sens.

#### Evaluation du niveau d'atteinte



Moyen

# OS 5: Soutenir l'efficacité de l'action des SISP

## Constats et perspectives

Direction Suivi des SISP  
et Locataires

Direction Personnel et  
Organisation

Cell. Contrôle de Gestion

Direction StraPol

Direction Patrimoine

L'article 41 du Code du Logement énumère les obligations de la SLRB, et notamment celles à mettre en place dans l'exercice de son rôle de tutelle envers les SISP. Ce rôle de tutelle est en constante évolution et doit s'équilibrer aujourd'hui entre une mission de contrôle et une mission de conseil et de support.

L'OS 5 « *Soutenir l'efficacité de l'action des SISP en s'assurant du respect de leurs obligations, en veillant à simplifier les démarches administratives pour l'ensemble des usagers* » vient quand à lui préciser certaines actions ciblées, à charge de la SLRB, conçues dans une perspective d'amélioration de l'efficacité (i) de la structure institutionnelle du secteur (suivi du processus de rationalisation), (ii) de l'action des SISP (mise à jour du cadre réglementaire, simplification administrative, traçabilité externe, etc.), et de la relation entre ces dernières et la SLRB; relation davantage cadrée par le contrat de gestion de Niveau 2.

La responsabilité de la réalisation des actions de cet OS est partagée entre plusieurs directions de l'Administration, avec une concentration plus appuyée sur les cellules de la Direction Suivi des SISP et des locataires.



Le **niveau global de réalisation de l'OS 5 est élevé**. En effet, la SLRB a placé la simplification administrative au centre des priorités du contrat de gestion dont il est question dans le présent rapport et a entrepris les chantiers dont elle était en charge. Toutefois, l'Administration doit entretenir ses efforts et développer davantage les solutions technologiques qui lui permettent d'exercer son rôle de tutelle et de conseil auprès des SISP.

### OO5.1: Garantir un avancement significatif de la rationalisation des SISP

Comme indiqué précédemment dans le rapport, le processus de rationalisation des SISP, initié en 2013, s'est clôturé au cours de la période couverte par le contrat de gestion 2015-2020. Dans ce cadre, la SLRB a participé aux comités d'accompagnement et de suivi, pris part aux concertations, adapté les supports opérationnels et informationnels des SISP, participé à l'information du personnel, etc.

**L'Administration a donc fait part d'une mobilisation intense** à destination des SISP et plus particulièrement des 3 dernières sociétés ayant entamé la procédure de fusion.

Si le contrat de gestion mentionne l'obligation de **réaliser une première évaluation du processus et de ses impacts**, l'échéance de cette action a été **retardée**. La SLRB a entamé la rédaction du Cahier des Charges du marché d'évaluation, mais a en effet jugé qu'il était opportun de prendre du recul par rapport à la finalisation du processus de fusion et à ses éventuels impacts, avant de pouvoir entreprendre son évaluation.

**Evaluation du niveau d'atteinte**



**Élevé**



# OS 5: Soutenir l'efficacité de l'action des SISP

## Constats et perspectives

Direction Suivi des SISP  
et Locataires

Direction Personnel et  
Organisation

Cell. Contrôle de Gestion

Direction StraPol

Direction Patrimoine

**OO5.2: Veiller au respect, par les SISP, des prescriptions émises par la SLRB à leur égard sans préjudice de ce qui est prévu par la réglementation**

Afin d'organiser au mieux ses responsabilités de contrôle, et faciliter le suivi de l'activité des SISP, la SLRB a été chargée de procéder, de manière continue, à l'inventaire et à la mise à jour des dispositions légales applicables aux sociétés.

La SLRB a inventorié l'ensemble des directives, circulaires, arrêtés, règlements, et a procédé à leur publication sur son extranet, Artémis.

Dans sa logique d'amélioration et de rationalisation, la SLRB procède également continuellement à la mise à jour des dispositions légales. Le POP 2020 mentionne notamment un ensemble d'arrêtés à préparer/modifier au cours de l'année (relatifs à la modalisation des contrôles à exécuter dans le cadre de l'échéance des premiers baux à durée déterminée; à la détermination de la priorité pour l'attribution d'un logement moyen pour les locataires d'un logement social, dont il a été mis fin au bail à durée déterminée pour dépassement du seuil de revenus; pour l'adoption d'une procédure pour saisir en urgence la SLRB lorsque les revenus du ménage redescendent en-dessous du seuil de 150% du revenu d'admission alors que le préavis permet de saisir la SLRB; etc.).

Dans ce contexte, une nouvelle démarche a été initiée; elle participe à augmenter le niveau de concertation et de transparence du système et consiste à faire passer l'ensemble des circulaires applicables aux SISP au CRC afin qu'elles puissent y être discutées et validées, avant leur mise en application.

**Evaluation du niveau d'atteinte**



Élevé

**OO5.3: Évaluer les activités réalisées au niveau sectoriel et le degré d'exécution des contrats de gestion de niveau 2**

L'article 47 du Code du Logement indique que « la SLRB peut conclure un contrat de gestion avec les SISP qui a pour objet de traduire les objectifs et les modalités du contrat de gestion souscrit par la SLRB avec la Région ». Le suivi et l'évaluation de ce contrat sont de la responsabilité de la SLRB, comme l'indique le présent objectif opérationnel, et s'organisent selon les dispositions reprises à l'article 59 dudit contrat de gestion.

La SLRB procède actuellement à l'évaluation intermédiaire du contrat. De plus, toujours dans le but d'évaluer l'exécution des missions et des activités des SISP, et pour affiner sa connaissance du secteur, la SLRB réalise chaque année un « état des lieux régional » en nourrissant ses analyses des plans stratégiques des SISP, des données statistiques sectorielles et du niveau de réalisation des obligations des contrats de gestion.

**Evaluation du niveau d'atteinte**



Élevé

# OS 5: Soutenir l'efficacité de l'action des SISP

## Constats et perspectives

Direction Suivi des SISP  
et Locataires

Direction Personnel et  
Organisation

Cell. Contrôle de Gestion

Direction StraPol

Direction Patrimoine

### 005.4: Promouvoir et soutenir activement la simplification administrative tant entre la SLRB et les SISP qu'au niveau des SISP

En concevant son contrat de gestion 2015-2020, la SLRB a articulé ses objectifs prioritaires autour de six axes destinés à « *accentuer l'opérationnalité de la SLRB en tant qu'organisation opératrice de la politique publique du logement en RBC* »<sup>1</sup>. Deux des six piliers réfèrent à la notion de « *simplification* »; (i) le développement d'outils et d'instruments doit aboutir au renforcement de la *simplification* administrative, à l'amélioration de la coordination entre les acteurs et in fine à une organisation générale du secteur; (ii) une opérationnalisation de la *simplification* administrative entre la SLRB et les SISP et au sein même des SISP et une meilleure exploitation des logiciels de reporting pour renforcer le soutien de l'efficacité de l'action des SISP. Cette notion a dès lors été au **centre des priorités de l'Administration** au cours des 5 dernières années. La SLRB a notamment :

- ▶ Réalisé un **inventaire de ses processus décisionnels** dans le but d'identifier les sources éventuelles d'inefficience et de venir proposer des aménagements pour pallier les manquements.
- ▶ Mené une **réflexion sur l'extension du principe de confiance et l'assouplissement des principes de gestion de la tutelle**. La SLRB maintient en effet son ambition de faire évoluer son rôle de tutelle et de contrôle pour la création d'une réelle plus-value au service des SISP.
- ▶ Mis en place, pour les SISP, **l'accès aux données des sources authentiques** et les ont formés à leur utilisation.

Evaluation du niveau d'atteinte



Élevé

### 005.5: Mettre en œuvre la traçabilité externe

Toujours dans une perspective de simplification administrative, et pour permettre aux SISP d'accroître leur niveau d'autonomie par rapport au suivi de l'état d'avancement des dossiers introduits, le **département IT a mis en place une solution SharePoint de « traçabilité externe »**. Les équipes de la SLRB doivent cependant encore planifier et organiser des sessions de formation auprès des SISP afin de les familiariser à l'utilisation de l'outil.

Evaluation du niveau d'atteinte



Moyen

# OS 6: Renforcer les échanges et les partenariats

## Constats et perspectives

Direction Suivi des SISP  
et Locataires

Direction Personnel et  
Organisation


Direction StraPol

Cell. Contrôle de Gestion

L'OS 6 « *Renforcer les échanges et partenariats avec les différents opérateurs de la Région bruxelloise et des autres Régions* » ambitionne de dynamiser le secteur et ses acteurs afin de faciliter et de coordonner le développement d'une politique régionale efficace.

Dans la DPG 2019-2024, le Gouvernement indique vouloir « *fédérer l'ensemble des forces vives* » afin de concrétiser le droit au logement pour tous. C'est dans cette démarche que s'inscrit ce sixième objectif stratégique. Or, les acteurs de la politique du logement bruxelloise sont nombreux, interviennent à des niveaux distincts (local, régional, communal) et ont à leur charge des responsabilités diverses. Cet objectif stratégique consiste dès lors à **formaliser les échanges de l'ensemble des intervenants régionaux** afin de structurer leurs démarches. Il s'agit d'une formalisation à deux niveaux:

- ▶ Tant au niveau des échanges utiles aux partages d'expériences et de bonnes pratiques avec les **entités fédératrices des SISP** notamment ;
- ▶ qu'au niveau de la **mise en place de partenariats avec des acteurs externes** tels que urban.brussels, Bruxelles Environnement, Actiris, Citydev, etc.

 La SLRB a **dépassé les objectifs fixés par le contrat de gestion** en concluant plusieurs collaborations avec des entités telles que Bruxelles Environnement, Bruxelles Fiscalité, Citydev, etc. et en participant activement aux concertations entretenues au sein du secteur et avec les SISP. La SLRB a également **initié et organisé divers événements** concernant des thématiques diverses autour du logement social - la politique de rénovation, les solutions durables, l'ère du digital - et s'est donc présentée comme un **maillon fort et fédérateur du secteur**.

**OO6.1: Nouer et entretenir des contacts réguliers avec les SISP et avec les autres opérateurs publics des trois Régions afin de partager davantage les expériences et les bonnes pratiques**

Les initiatives de la SLRB destinées à **favoriser le partage d'expériences et de bonnes pratiques avec les acteurs du secteur** sont diverses:

- ▶ La SLRB a organisé une série de **colloques sur des thématiques diverses** (2016: Politique de rénovation; 2017: Solutions durables pour répondre aux défis du logement public; 2018: « Voir au-delà des briques: des idées inspirantes pour des défis humains dans le logement social »; 2019: Le logement social à l'ère du digital). Ces colloques affichent un taux de participation élevé et récoltent des évaluations très positives des participants.
- ▶ Elle participe également aux « **Midis du Logement** » qui ont pour objectif de présenter au public l'actualité du Logement. Ces sessions sont conduites par la SLRB et ont lieu tous les deux mois.
- ▶ L'administration organise les **Comités Restreints de Concertation (CRC)** à intervalles réguliers. Ces comités - cadrés par une convention et un ROI - permettent de dynamiser le processus participatif entre les SISP, la SLRB, Bruxelles Logement et la Région.
- ▶ La SLRB ambitionne également de développer davantage les partages d'informations par le biais de la **plateforme Artémis**. Cependant, des réflexions stratégiques doivent encore être menées afin d'en développer le contenu et de maximiser son potentiel.

**Evaluation du niveau d'atteinte**



**Élevé**

# OS 6: Renforcer les échanges et les partenariats

## Constats et perspectives

Direction Suivi des SISP  
et Locataires

Direction Personnel et  
Organisation

Direction StraPol

Cell. Contrôle de Gestion

### OO6.2: Mettre en place des partenariats opérationnels visant à faciliter le développement de la politique régionale

Le développement d'une politique régionale cohérente passe par la **formalisation de partenariats opérationnels** entre les **acteurs-clés du secteur**. La SLRB a exécuté la mission qui lui a été assignée par la formulation de cet objectif opérationnel en :

- ▶ Concluant **diverses conventions** avec :
  - ▶ Actiris : Accueillir des jeunes stagiaires au sein de la SLRB et de favoriser l'accueil de stagiaires au sein des SISP (2015)
  - ▶ Citydev : Favoriser le développement de projets de « logements publics mixtes » (2015)
  - ▶ Bruxelles Environnement : Accord de formation, d'informations, de conseil autour de thématiques spécifiques (2016)
  - ▶ Bruxelles Fiscalité : Mise en place du comité d'acquisition concernant le prix des terrains (2018)
  - ▶ Bruxelles Logement : Mise en place d'un protocole entre la SLRB et Bruxelles Logement concernant la confection du Budget et l'octroi et le contrôle des subventions (2018)

La convention à conclure entre le Fonds du Logement, Citydev.brussels, SAU et perspective.brussels concernant la mise à disposition du cadastre des terrains et bâtiments potentiellement développables géré par perspective.brussels a été initiée en 2018, mais n'a pas encore abouti.

- ▶ Participant activement au Conseil consultatif du logement et à Housing Europe

**Evaluation du niveau d'atteinte**



Élevé

# OS 7: Développer les politiques d'actions sociales

## Constats et perspectives

L'OS 7 « *Développer des politiques d'actions sociales dans une visée d'amélioration de qualité de vie des locataires* » traduit le devoir de la SLRB à soutenir les SISP dans la réalisation d'actions sociales à destination des locataires et candidats, dans une **logique d'intégration et de cohésion sociale**. La Cellule Action Sociale de la Direction Suivi des SISP et Locataires doit veiller à **développer et promouvoir les dynamiques d'actions sociales** en assurant un certain niveau de cohérence entre elles, par l'intermédiaire de la mise en place des **32 plans de cohésion sociale**, dénommés ci-après « PCS », dont elle **coordonne le suivi**. La SLRB doit dès lors jouer le rôle de moteur, tout en **assurant une « veille » au niveau de l'offre de service social**. La SLRB veut également impulser les initiatives des SISP par l'intermédiaire du développement du volet « action sociale » de leur plan stratégique.

✓ Si certaines actions ont été initiées et menées à bien par la SLRB, le **niveau de réalisation global de l'OS 7** reste **modéré**. Cependant, il est important de nourrir ce constat avec des éléments contextuels qui ont freiné les actions de la SLRB:

- ▶ Le départ, sans remplacement, de la coordinatrice de la Cellule Action sociale qui jouait un rôle important au niveau stratégique de l'équipe et était le point de contact privilégié pour le Cabinet et les SISP.
- ▶ Une situation conflictuelle survenue en 2018 dans le cadre d'un PCS, qui a bloqué le processus de renouvellement des conventions qui devait avoir lieu au 01/01/2020. Les équipes de la SLRB ont dû mobiliser un temps considérable (80%) à la résolution de cet incident, en repensant le mécanisme des PCS pour y intégrer notamment une mise en concurrence - toujours en cours à la date du rapport.

### OO7.1: Veiller à la mise en place d'actions sociales cohérentes

La SLRB doit s'inspirer de l'existant pour **développer sa stratégie et celle des SISP**, et ensuite promouvoir leur mise en application. A l'origine de la démarche, la SLRB a **inventorié les différentes actions sociales mises en place** sur le territoire et doit continuer à s'informer des démarches mises en place dans le secteur afin :

- ▶ D'utiliser ses enseignements dans le but **de développer leurs politiques d'actions sociales**, et
- ▶ D'organiser un retour vers les SISP par l'intermédiaire de formations ou par la réalisation d'un « référentiel de bonnes pratiques » qui leur servirait dans **l'élaboration du volet « action sociale » de leur plan stratégique**.

Si **l'inventaire a effectivement été réalisé** (la partie spécifique aux personnes en situation de handicap a été initiée en 2017-2018, mais n'a pas encore pu être finalisée en un plan stratégique), la **conception d'un outil / support directement destiné à l'utilisation des SISP n'a pas encore été concrétisée**.

En termes de **promotion de l'action sociale initiée**, la SLRB informe le public sur les PCS (par l'intermédiaire de son site internet), publie des articles dans le magazine « Contour » et a diffusé une brochure thématique sur la mobilité dans le logement social.

Evaluation du niveau d'atteinte



Moyen

# OS 7: Développer les politiques d'actions sociales

## Constats et perspectives

Direction Suivi des SISP  
et Locataires

### 007.2: Soutenir l'accompagnement social individuel pour les locataires

La SLRB doit travailler en collaboration avec les SISP et d'autres acteurs du terrain tels que les CPAS, les AIPL, le SASLS, etc. pour **mettre à disposition des (candidats) locataires l'appui dont ils pourraient avoir besoin dans l'entreprise de toutes démarches visant à une amélioration de leur situation socio-économique.**

- ▶ Dans la perspective du développement de ce soutien préventif, la SLRB entretient des **réflexions** sur le sujet avec les acteurs-clés du secteur, par l'intermédiaire de **réunions de concertation avec les travailleurs sociaux** des SISP et du SASLS.
- ▶ L'Administration informe le public cible en organisant des **colloques informationnels « thématiques »**, et en diffusant par exemple un support informatif relatif à la mobilité résidentielle.

Evaluation du niveau d'atteinte



Élevé

### 007.3: Impulser et soutenir des actions sociales favorisant la cohésion sociale

Les PCS, programmes conclus entre la SLRB, une (ou deux) SISP, une ASBL locale d'insertion sociale et éventuellement une commune, pour une durée de 5 ans, sont des dispositifs subsidiés par la Région, dans le but de **promouvoir l'action sociale auprès des locataires sociaux.** Leur objectif est de créer des relations entre les individus afin de mobiliser leur pouvoir d'action. En 2020, la Région compte **32 PCS** pour un montant total de **2.8 M€**. La SLRB a pris en charge l'encadrement et le suivi de l'ensemble de ces programmes, mais connaît des limites dans son implication, du à un **manque de ressources.**

Comme introduit précédemment, le dispositif des PCS a cependant été mis à mal suite à une situation conflictuelle émergeée de la relation avec une ASBL. Une révision de ce dernier a donc été initiée au sein de la SLRB, dans le but de **proposer une approche plus transparente et performante du mécanisme.** En 2019, une évaluation de la mise en œuvre régionale et locale (au niveau des 32 PCS) du dispositif PCS, telle que prévue par la convention PCS, a également été réalisée par un consultant externe. Les conclusions issues de la démarche gagneraient à être considérées dans le cadre de l'année de transition que connaissent actuellement les programmes. La SLRB s'investit également continuellement dans les **réflexions** à mener autour des thématiques relatives au **travail social collectif et communautaire avec les travailleurs sociaux**, ainsi que dans les réflexions destinées à définir une **stratégie de développement d'espaces communautaires** (dans le cadre de l'objectif lié à la mixité fonctionnelle de l'OS 1).

Evaluation du niveau d'atteinte



Moyen

# OS 7: Développer les politiques d'actions sociales

## Constats et perspectives

### 007.4: Encourager et cadrer les processus participatifs des locataires sociaux

Dans le but d'améliorer la qualité de vie dans les logements sociaux et le bien-être des locataires, la SLRB soutient et encourage les processus participatifs entre locataires. Cette dynamique est soutenue par l'Administration, dans le cadre du contrat de gestion, notamment par l'intermédiaire de :

- ▶ Son implication au sein des **Conseils Consultatifs des Locataires (CoCoLo)**. La SLRB réalise en effet l'encadrement et le suivi des conseils consultatifs, dont une modification du ROI a notamment été réalisée en 2018-2019. La SLRB est également responsable de préparer et d'encadrer les élections des CoCoLo qui ont eu lieu en 2017 et en 2018. Une **évaluation du dispositif global des CoCoLo** va être menée dans le cadre plus large de la réflexion globale sur la politique d'action portant sur la participation des locataires (prévue dans le 2020 et à finaliser pour la fin de l'année).
- ▶ La **promotion de l'implication des locataires sociaux au travers du programme « 101% »**. Ce programme encadre l'installation, au cœur des sites des logements sociaux, d'œuvres d'art contemporaines, et ce dans un objectif d'amélioration des espaces communs. La participation des locataires au programme est assurée par l'intermédiaire de clauses intégrées au sein des cahiers des charges qui régissent les projets financés par l'enveloppe « 101% ».  
En 2019, une **étude sur la « participation des locataires** dans le secteur du logement social bruxellois à travers l'analyse des dispositifs régionaux d'accompagnement social, collectif et communautaire », a été réalisée par un consultant externe.

Cette étude propose finalement 3 scénarios d'approfondissement des dispositifs régionaux d'accompagnement social, collectif et communautaire. Le scénario retenu est celui de la « confiance en les SISP », qui repose sur la création d'une « direction de l'action sociale intégrée » au sein de chaque SISP. Les SISP seraient donc, d'après ce scénario, au cœur de l'action sociale individuelle et collective.

### Evaluation du niveau d'atteinte



Élevé

# OS 8: Veiller à la pérennisation du financement / fonctionnement du secteur

## Constats et perspectives

Direction Finances

L'OS 8 « *Veiller à la pérennisation du financement et du fonctionnement du secteur du logement en tenant compte des évolutions de son environnement* » est principalement géré par la **Direction Finances et les trois cellules** qui la composent. L'objectif traduit la volonté de la SLRB d'améliorer les **outils de gestion budgétaire et comptable**, non seulement en interne mais également mis à la disposition des SISF. Ces outils devraient pouvoir permettre un **suivi étroit de l'utilisation des moyens alloués** - notamment en liant ces derniers aux besoins du secteur -, **optimiser la gestion des flux financiers et renforcer le suivi budgétaire historique et en continu**. Pour finir, il s'agit d'**améliorer la qualité et la précision des prévisions budgétaires pluriannuelles**, en développant des outils permettant la réalisation de simulations prospectives.

✓ Si certaines actions ont été initiées et menées à terme par la SLRB, le **niveau de réalisation global de l'OS 8, tel qu'articulé dans le contrat de gestion, reste modéré**. Cependant, il est important de nourrir ce constat avec des éléments contextuels ayant freiné les réalisations:

- ▶ Un **parc informatique et des outils de gestion budgétaire et comptable obsolètes, peu adaptés et ne permettant pas de mettre en œuvre les objectifs du contrat de gestion**. Le choix a donc été fait de concentrer les efforts des ressources (pendant 2,5 ans) sur la migration vers SAP, réalisée le 1<sup>er</sup> janvier 2019.
- ▶ Un **manque important d'effectif**, ayant poussé la Direction Finances à faire des arbitrages afin de se focaliser sur les actions les plus urgentes. Certaines actions jugées comme relativement moins urgentes (ex: clôture des quadriennaux précédents) ont donc été mises à l'écart dans un 1<sup>er</sup> temps.

- ▶ Un **besoin en personnel persistant** malgré de nombreux engagements :
  - ▶ Une personne dédiée à la clôture continue des chantiers
  - ▶ Une personne dédiée à la réalisation d'analyses de type « état des lieux » mais également prospectives du secteur
- ▶ Un **contrat de gestion perçu comme trop peu flexible** par rapport aux évolutions contextuelles et aux modifications des besoins budgétaires qui en résultent
- ▶ Une **consolidation SEC2010** chronophage en termes de reporting

**OO8.1: Eu égard des programmes historiques: garantir une gestion proactive des soldes sur subsides régionaux**

L'initiation d'une **réflexion sur les modalités de réaffectation et de liquidation des budgets non utilisés** en fin de projets, et un nettoyage des comptes de trésorerie ont permis de libérer plus de 90M€. Cette réflexion sera dès à présent réalisée en continu.

Le **manque de personnel** ainsi que le **passage à SAP** ont cependant engendré des **retards importants au niveau de la clôture des quadriennaux** - la clôture du quadriennal 2002-2005 n'a pas pu être finalisée (clôturé à 30% à la fin 2019). Il est important de mentionner que la Direction Finances prévoit le recrutement d'une personne qui serait entièrement dédiée à la clôture des anciens quadriennaux, afin que celle-ci puisse être réalisée en continu, le but étant de résorber les retards au cours de la période du prochain contrat de gestion.

**Evaluation du niveau d'atteinte**





# OS 8: Veiller à la pérennisation du financement / fonctionnement du secteur

## Constats et perspectives

Direction Finances

### OO8.2: Eu égard des programmes en cours: assurer le financement du secteur et sa soutenabilité à long terme

Pendant la période 2015-2020, la Direction Finances a investi beaucoup de ressources dans **l'amélioration du suivi budgétaire et comptable** ainsi que de la gestion des flux financiers et ce surtout via **le passage à SAP** (ayant d'ailleurs pris le dessus sur un certain nombre d'autres objectifs). Si la SLRB a migré vers la plateforme régionale début 2019, elle n'est pleinement opérationnelle que depuis l'année 2020 en raison de nombreux problèmes de migration. La **plateforme SAP** permet désormais une **gestion budgétaire, comptable** et des **flux financiers plus fine** ainsi que la **réalisation d'un réel travail de prospection** (voir OO8.3). La prochaine étape sera **d'aller plus loin dans l'utilisation et l'exploitation du potentiel de cet outil**, notamment en attribuant les dépenses effectuées à des objectifs stratégiques et/ou opérationnels.

En outre, la Direction Finances a mis en place des **collaborations plus fréquentes avec les autres Directions**, notamment afin d'obtenir un suivi budgétaire mensuel ainsi que de réaliser un travail prospectif de prévisions budgétaires. Néanmoins, notons que toutes les directions n'y participent pas encore.

**L'état financier du secteur est suivi en continu**, notamment via l'élaboration de rapports annuels, de nombreux échanges plus ou moins formels entre les différentes parties prenantes/instances décisionnelles (**CRC, Cabinet, SISP, etc.**). **La Direction Finances insiste sur les nombreuses analyses et réflexions menées en continu** pour améliorer l'état financier et le financement du secteur.

**Evaluation du niveau d'atteinte**



**Élevé**

### OO8.3: Eu égard des programmes futurs: mener une réflexion prospective sur les financements

Une étude finalisée par le consultant EY en 2017 avait permis de réaliser une **analyse globale du financement du secteur**, en vue d'une optimisation des recettes, des coûts et du financement. Cette étude a également servi de base pour faire avancer la **réflexion prospective sur les financements**, étant aujourd'hui réalisée à travers divers canaux :

- ▶ Création d'un nouvel outil financier (RSM) permettant de réaliser des projections financières au niveau de la SLRB, mais également des SISP (outil développé conjointement avec les SISP en 2018 ; des formations individualisées ont été organisées au cours du second trimestre 2020)
- ▶ Possibilité de réaliser des projections budgétaires via des simulations basées sur des informations en temps réel (SAP)
- ▶ Mise en place d'une étroite collaboration avec la Région en matière de suivi de l'endettement sectoriel, la SLRB étant sollicitée plusieurs fois par an dans ce cadre
- ▶ Mise en place de collaborations avec les autres Directions de la SLRB
- ▶ Réflexions menées en continu sur des nouvelles méthodes de financement (ex: mise en place du crédit « bullet » permettant aux SISP d'acheter des terrains)

Notons que certaines actions, telles que la mise en place d'une veille financière ainsi que l'analyse des conséquences d'une éventuelle consolidation des SISP dans le périmètre SEC, **n'ont pas pu être réalisées en raison du manque d'effectifs.**

**Evaluation du niveau d'atteinte**



**Moyen**

# OS 8: Veiller à la pérennisation du financement / fonctionnement du secteur

## Constats et perspectives

Direction Finances

### OO8.4: Dynamiser la gestion de la trésorerie pour répondre à des besoins sectoriels actuellement non couverts

Une réflexion sur la gestion de la trésorerie a été lancée, notamment dans le cadre de la réflexion sur les modalités de réaffectation et de liquidation des budgets non utilisés en fin de projets (OO 8.1).

Au vu des **besoins en financement des SISP dans le cadre du PRL et de l'Alliance Habitat de plus en plus élevés**, il est nécessaire de maintenir cette réflexion de manière continue afin de développer des **structures financières novatrices** pouvant optimiser davantage l'utilisation de la trésorerie. Il est important de souligner que la **Direction Finances effectue un travail continu en ce sens**, ayant déjà proposé des politiques d'investissements complémentaires telles que le *quadriennal bis* (permettant aux SISP de financer des études de faisabilité en amont des projets de rénovation).

**Evaluation du niveau d'atteinte**



**Élevé**

# Résultats de l'enquête auprès des SISP

## Points d'attention et pistes d'amélioration

L'enquête de satisfaction menée auprès des SISP a permis de dégager un certain nombre de **points d'attention**, non seulement d'ordre **stratégique** mais également d'ordre plus **opérationnel**. S'il transparaît à travers les 16 entretiens menés dans le cadre de l'enquête que le secteur est à **géométrie variable** et que les **réalités de terrain sont différentes** dans chacune des SISP, ces points d'attention peuvent néanmoins être regroupés en **3 grands volets synthétiques**, assortis chacun de **pistes d'amélioration**.

### 1 Un cadre de tutelle à clarifier davantage et trop peu orienté vers l'amélioration continue

- ▶ La distribution des rôles en matière de tutelle et la manière dont celle-ci s'exerce sont peu claires, laissant place à des ambiguïtés: Qui fait quoi, dans quelle situation et à quel moment ?
- ▶ Le positionnement et la vision de la SLRB vis-à-vis du contrôle et de son rôle futur semblent peu cohérents: « *D'un côté, il s'agit d'aller plus vers un rôle de soutien et d'appui, d'un autre côté on alourdit davantage le contrôle exercé, le rendant encore plus chronophage* »
- ▶ Si les SISP comprennent la nécessité d'avoir un contrôle et en reconnaissent la légitimité et la plus-value, elles pointent le fait que le contrôle n'est pas suffisamment utilisé dans une optique d'amélioration continue

- ▶ Clarifier la tutelle, et notamment l'articulation entre le contrôle et le soutien
- ▶ Clarifier le positionnement de la SLRB vis-à-vis du contrôle
- ▶ Orienter le contrôle vers un objectif « d'amélioration continue »
- ▶ Approfondir les réflexions menées dans le cadre d'une tutelle différenciée

### 2 Un fonctionnement de la SLRB qui doit encore évoluer vers davantage de transversalité

Si une vision a été définie par la SLRB, celle-ci ne percole pas de manière universelle et transversale au sein de l'Administration, ce qui engendre:

- ▶ Un manque de cohérence et de coordination entre les services de la SLRB, engendrant un manque de transversalité, ressenti par les SISP
- ▶ Une volonté de changement au sein de la SLRB perçue, mais trop peu diffusée en interne
- ▶ Des différences de traitement, d'efficacité et d'efficience dans les échanges et services fournis en fonction de la personne de contact
- ▶ Un manque de clarté au niveau des instances décisionnelles et de concertation, et de leur pouvoir décisionnel

- ▶ Assurer une mise en œuvre de la vision de manière **uniforme et cohérente** au sein de la SLRB
- ▶ Appuyer la **transversalité entre les services**, permettant in fine de soutenir la simplification administrative

### 3 Un outillage limité à divers niveaux

- ▶ Les SISP déplorent un outillage insuffisant en nombre et en qualité (ne prenant pas suffisamment en compte la réalité de terrains des SISP), que ce soit en termes d'outils de suivi budgétaire, comptable et financier, d'outils de gestion - des projets entre autres - ou encore d'outils de communication (p.ex. pour la gestion de crise).
- ▶ Les SISP notent également un manque de standardisation des outils à travers le secteur ainsi qu'une centralisation des informations sectorielles insuffisante, rendant les comparaisons entre SISP difficiles

- ▶ Mettre en place des outils **standardisés**, adaptés aux réalités et besoins des SISP
- ▶ Réaliser un **Benchmark sectoriel** et partager les informations sectorielles avec les SISP
- ▶ Mettre à disposition des **outils de gestion** quotidienne, des RH et de projets

# Résultats de l'enquête auprès des SISP

## Les points forts à mettre en avant

Outre les points d'attention mis en avant par les SISP, il est important de souligner que ces dernières **insistent également sur un certain nombre d'évolutions positives** dans le chef de la SLRB, qu'il s'agira de maintenir et/ou consolider davantage dans le futur.

Tout d'abord, notons un **consensus dans le chef des SISP** quant à la **volonté de la SLRB d'améliorer le dialogue et la collaboration avec les SISP ainsi que la qualité des services qu'elle leur rend**, et ce dans le but d'améliorer le fonctionnement général du secteur du logement social bruxellois. En effet, d'après les SISP, la SLRB se montre ouverte au dialogue et à la co-construction, notamment en vue de remettre certaines de ses procédures et positions en cause et de reconstruire de nouveaux mécanismes et processus en collaboration avec non seulement les SISP, mais également les autres parties prenantes du secteur.

Par ailleurs, les SISP dénombrent un certain nombre de **points forts plus spécifiques dans le cadre des trois missions** de la SLRB: le contrôle, le financement et le soutien.

1

### Contrôle

- ▶ Une **tutelle juridique réactive, à l'écoute et professionnelle**, en particulier en matières de marchés publics
- ▶ Le **rôle, les actions et les interventions des délégués sociaux** enrichissants et fructueux, notamment pour faciliter le dialogue SISP-SLRB et SISP-Politique, servant notamment de tampon entre les institutions et d'écran de protection vis-à-vis de potentielles pressions publiques
- ▶ Un **nouveau système de référent unique** (avec un back-up prévu) mis en place au sein de la SLRB facilitant le dialogue et la coordination et permettant une simplification des procédures considérable

2

### Financement

- ▶ Une **bonne disponibilité des fonds**
- ▶ Un **premier pas vers une plus grande standardisation** avec la mise en place d'un outil de suivi commun RSM (*des améliorations étant encore à réaliser*)

3

### Soutien

- ▶ La mise en place d'un **centre de connaissance informatique (Artémis)** dans le but de **mettre à disposition** des SISP un certain nombre d'informations, d'outils, de documents types et de bonnes pratiques ainsi que la mise en place de **groupes de travail et de réunions thématiques** pilotés par la SLRB (p.ex. groupe de travail « technique » rassemblant les directeurs techniques des SISP). Cette combinaison permet un **réel échange de bonnes pratiques**.
- ▶ La **qualité de l'appui des équipes techniques**
- ▶ La **réactivité et la qualité des échanges** avec certains spécialistes (juridiques, marchés publics).

# Constats transversaux

---

L'évaluation des objectifs stratégiques et opérationnels a permis de mettre en avant, de manière spécifique, les réalisations de la SLRB au cours des 5 dernières années. Si la SLRB a entrepris de nombreux chantiers et mené à bien un nombre considérable d'actions, certains constats transversaux sont ressortis de l'analyse et méritent être présentés de manière synthétique afin de les considérer avec attention dans l'élaboration du futur contrat de gestion.

1. Les directions de la SRLB indiquent rencontrer certaines **limites au niveau de leurs ressources humaines**. La SLRB a enregistré un **nombre considérable de recrutements** au cours des 5 dernières années, mais encaissent toujours des retards au niveau de la réalisation de certains projets, possiblement dus à un manque de personnel. Une insuffisance plus prononcée serait enregistrée au sein du **middle management**; contraignant les responsables et le haut management à se concentrer sur la réalisation des tâches opérationnelles au **détriment des réflexions stratégiques** à mener.
2. Toujours au niveau du personnel, les ressources humaines de la SLRB demeurent encore **insuffisamment orientées « résultats » et « amélioration continue »**. En outre, les **fonctions dirigeantes ne semblent pas suffisamment formées aux pratiques de la gestion par et de projets**, malgré les initiatives mises en œuvre.
3. Si la SLRB ambitionne de mettre en place une **culture organisationnelle basée sur la transversalité**, la dynamique interdisciplinaire de la SLRB doit encore être développée. L'atteinte de cet objectif passe par la **définition d'une vision commune** et adoptée par tous et par un **outillage adéquat** permettant une diffusion et transmission effective de l'information.
4. Des **faiblesses au niveau de la stratégie digitale de la SLRB et de son déploiement**. Si la SLRB déploie des efforts considérables dans le **développement des outils orientés vers l'extérieur**, le **déploiement de la stratégie IT** et la mise en place des solutions informatiques nécessaires à la **digitalisation interne** de la SLRB enregistrent certains retards.
5. Si le niveau de réalisation des objectifs du contrat de gestion est relativement élevé, la **réalisation de nombreux objectifs se cantonne à l'exercice de l'action à proprement parler, en limitant l'investissement utile à une réelle systématisation et appropriation** des systèmes et mécanismes mis en place. Ceci est notamment lié à un contrat de gestion relativement détaillé, en termes de nombre d'actions à réaliser mais également du contenu de ces actions. Cela engendre le **risque de perdre de vue la finalité de l'action et son impact à long terme**.
6. Pour finir, le **secteur du logement bruxellois dépend d'acteurs multiples**, parties prenantes des relations avec la SLRB et les SISP. Cette multiplicité d'acteurs nécessite un niveau de coordination et de concertation très élevé, à développer davantage par la SLRB.



01 • Introduction



02 • Contexte de l'évaluation



03 • Evaluation du niveau de réalisation des engagements



04 • Evaluation de l'outil



05 • Perspectives futures



06 • Annexes

# Evaluation de l'outil

---

Le contrat de gestion est un **contrat synallagmatique**, destiné à formaliser les engagements entre l' Administration et la Région. Y sont définis leurs obligations respectives et les moyens nécessaires pour l'atteinte des objectifs. Le contrat de gestion doit dès lors être élaboré dans une perspective de « gestion »; il doit constituer un outil de référence et de pilotage stratégique pour l'ensemble des parties. Le contrat de gestion doit également s'inscrire en adéquation dans le cadre régional plus large dont il fait partie intégrante, constitué par la DPR, la Note d'orientation et les Lettres d'orientation et ce de manière à constituer un **ensemble cohérent de la politique régionale**.

La revue documentaire et les entretiens menés dans le cadre de la présente évaluation ont permis de pointer **certaines faiblesses du dispositif « contrat de gestion » en tant qu'outil de gestion et de pilotage**. Ces observations étaient également ressorties des évaluations précédentes, à savoir l'évaluation finale du contrat de gestion 2010-2015, et l'évaluation intermédiaire du contrat de gestion 2015-2020. Ces dernières avaient également mis en avant une série de points d'attention susceptibles d'entraver la mise en œuvre et la bonne efficacité de l'outil.

## 1. Un contrat de gestion trop intrusif

- ▶ Les contrats de gestion 2010-2015 et 2015-2020 détaillent, en plus des objectifs stratégiques et opérationnels, chacune des actions à entreprendre par l' Administration; ne laissant qu'une marge de manœuvre réduite à celle-ci pour la mise en œuvre de ces objectifs et rendant l'outil assez rigide. Il serait intéressant d'évaluer l'opportunité de concevoir le futur contrat de gestion en se concentrant davantage sur des objectifs de résultat, laissant à la SLRB plus de flexibilité dans la mise en œuvre.

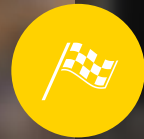
## 2. Un manque de cohérence au niveau des documents stratégiques

- ▶ L'activité de la SLRB est régie par un volet réglementaire (cadré par la législation: le Code Bruxellois du Logement, l'Ordonnance, etc.) et un volet politique (cadré par la DPR, traduite en objectifs stratégiques et opérationnels par les Notes et Lettres d'Orientation). Le contrat de gestion (prévu à l'article 43 du Code) se nourrit de ces 2 volets pour guider les missions de la SLRB selon les priorités et les orientations qui y sont définies.

- ▶ Il est dès lors **primordial qu'un haut niveau de cohérence soit assuré entre l'ensemble de ces documents stratégiques**. Or, les entretiens menés dénoncent un manque de coordination entre les différents documents cadres et une multiplicité d'outils de reporting, engendrant de la confusion dans le chef des agents.

## 3. Une articulation inadéquate dans le temps

- ▶ L'évaluation intermédiaire fait état d'une temporalité du contrat de gestion concentrée sur les 2-3 premières années de sa mise en œuvre, impliquant une répartition de la charge de travail des collaborateurs inadéquate, des retards et la nécessité de revoir les échéances initialement fixées. Les objectifs stratégiques doivent être conçus à 5 ans, sur toute la durée du contrat, en laissant la flexibilité de leur opérationnalisation à la SLRB, de sorte qu'elle puisse se fixer des objectifs annuels en ligne avec les lettres d'orientation et plans opérationnels ainsi que ses capacités (annuelles) en interne.



01 • Introduction



02 • Contexte de l'évaluation



03 • Evaluation du niveau de réalisation des engagements



04 • Evaluation de l'outil



05 Perspectives futures



06 • Annexes

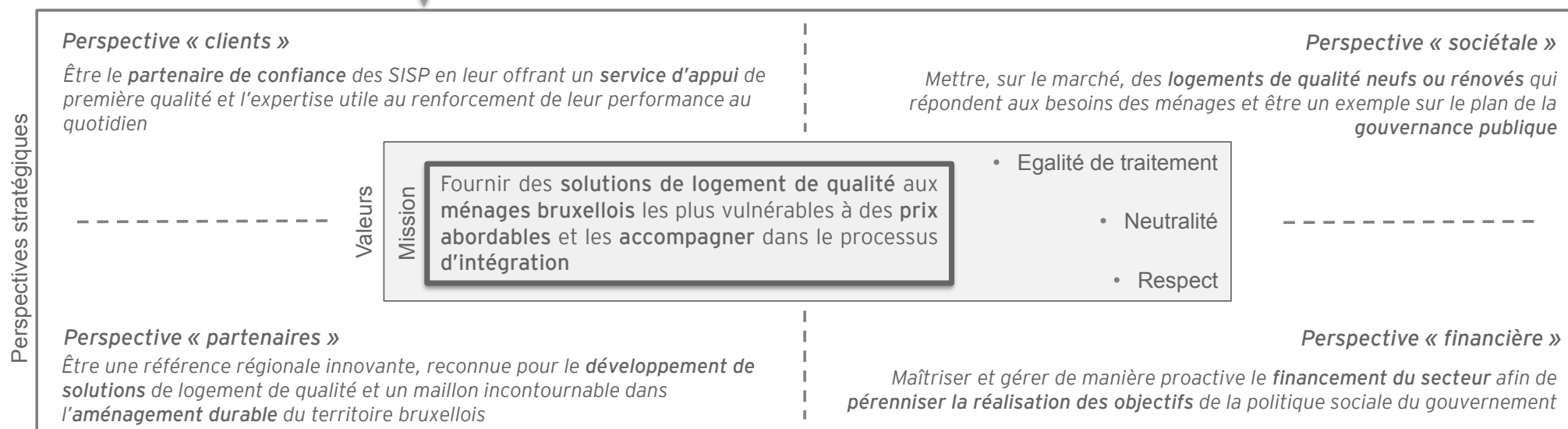


# Perspectives futures

## Contrat de Gestion 2021-2025

### Le contrat de gestion, un outil au service de la SLRB et de la Région

- ▶ Un futur contrat de gestion :
  - ▶ Elaboré dans une **perspective de gestion** afin de constituer un **outil de pilotage stratégique**
  - ▶ En **cohérence** avec le **cadre légal et politique** décrit par les documents stratégiques en place
  - ▶ **Flexible**, qui fixe des objectifs opérationnels SMART, tout en laissant à la SLRB l'**autonomie** nécessaire pour leur mise en place
  - ▶ En accord avec la **vision stratégique**<sup>1</sup> de l'Administration, pour renforcer le **sens donné aux actions** entreprises par les agents et assurer leur **impact sur le long terme**.





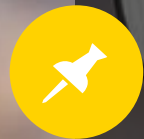
01 • Introduction



02 • Contexte de l'évaluation



03 • Evaluation du niveau de réalisation des engagements



04 • Evaluation de l'outil



05 • Perspectives futures



06 • Annexes

# Annexe 1

## Synthèse des OS, OO, actions du contrat de gestion et leur niveau de réalisation

Objectifs stratégiques/opérationnels		Evaluation finale - Statut
<b>OS 1 : Développer des logements durables pour améliorer la qualité de vie des habitants et l'intégration des projets dans les quartiers.</b>		
Article 14	<b>Solutions novatrices pour élargir le parc (cadastre des espaces dispo, études comparatives, développement de compétences en matière d'acquisition de foncier et d'immeubles)</b>	
	Etablissement du cadastre régional des espaces disponibles et participation à la valorisation potentielle des espaces vides	Réalisé - En continu
	Etude comparative démolition/construction versus rénovation lourde	Non réalisé
	Se tenir informé par rapport aux sites potentiellement mis en vente et réagir sans délai	Réalisé - En continu
	Prendre part à la mise en place de la stratégie de développement patrimonial dans les 12 nouveaux quartiers prioritaires	Réalisé - En continu Rem.: Davantage géré par la Région
	Développer sa compétence en matière d'acquisition de foncier et d'immeuble	Réalisé - En continu
Article 15	<b>Opérationnaliser la programmation des projets de construction afin d'accroître le nombre de logements en gestion publique à prépondérance sociale</b>	
	Réaliser des études de faisabilité (urbanistique, technique et financière) en amont de l'initiation des projets + Consultation de l'ABP	Réalisé Rem.: Consultation ABP au cas par cas, uniquement sur les projets d'envergure
	Appliquer les principes définis à l'article 15 du CDG dans le cadre de l'AH et des 4000 logements à produire	Réalisé
	Analyser les possibilités pour trouver les financements requis auprès de la région et des communes ou via modalités de financements alternatifs (PPP ou tiers-investisseurs) des équipements collectifs et communautaires	Non réalisé Rem.: A charge du gestionnaire final de trouver les financements des équipements. Assistance ad hoc de la SLRB.
	Proposer une grille type d'analyse approfondie	Réalisé
	Adapter les dispositions techniques en vigueur Réaliser un inventaire des normes techniques Se concerter avec les opérateurs dans le domaine de la construction Réaliser une évaluation des dispositions techniques au travers de l'organisation de tables rondes	Réalisé Rem.: De manière non systématique
	Optique d'affectation optimale: Référentiel du prix/m <sup>2</sup> + monitoring permanent	Réalisé
	Développer un plan stratégique de communication à destination des citoyens et des professionnels du secteur	A l'égard des riverains : Réalisé A l'égard des professionnels du secteur : Non réalisé
	Développer de l'habitat innovant (établir les critères techniques et fonctionnels, consolider les sources de financement régional (arrêté))	Annulé
	Mettre en place des processus permettant de réduire les délais	Réalisé - En continu
	Initier la production de logements via des modes de financements alternatifs, de type PPP	Réalisé
Article 16	<b>Développer des logements de qualité intégrant une mixité fonctionnelle, sociale et typologique adaptée aux programmes</b>	
	Mener à bien l'extension du parc de logements sociaux, modérés et moyens - porter une attention particulière à la diversification de l'offre de logements	Réalisé
Article 17	<b>Développer la veille technique/technologique afin de promouvoir l'usage des matériaux et de techniques de construction durables</b>	
	Promouvoir l'usage de matériaux et de techniques de construction durables	Réalisé
	Budgétiser, le prix au m <sup>2</sup> des constructions et des rénovations utilisant des matériaux et des technologies innovantes de constructions, permettant d'allier durabilité et rapidité d'exécution, sur base des études déjà réalisées	Réalisé
	Veiller à recourir autant que possible aux clauses sociales, éthiques et environnementales dans les cahiers des charges ou dans les marchés publics	Réalisé

# Annexe 1

## Synthèse des OS, OO, actions du contrat de gestion et leur niveau de réalisation

Objectifs stratégiques/opérationnels		Evaluation finale - Statut
<b>OS 2 : Mettre en œuvre avec efficacité et efficience les plans quadriennaux de rénovation du patrimoine (clôturer les anciens programmes, mener à bien l'actuel programme et anticiper la prochaine programmation)</b>		
<b>Améliorer la programmation opérationnelle des investissements pour accélérer l'initialisation des travaux et accroître la fiabilité de la budgétisation</b>		
Article 19	Réalise annuellement un diagnostic sur l'état du patrimoine (établi sur base des données contenues dans le cadastre technique et des travaux nécessaires en matière de mise aux normes, sécurité, qualité et confort.) -> définir les politiques de rénovation du patrimoine et de déterminer les projets prioritaires	Réalisé - En continu
	Préparer le quadriennal 2018-2021	Réalisé
	Réaliser une analyse critique du processus de sélection des projets	Annulé
	Mettre en place une grille d'analyse permettant de définir les critères de sélection des projets	Réalisé
	Etablir un nouveau cahier des charges-type, sur base du nouveau référentiel technique et du nouveau référentiel de prix au m <sup>2</sup>	Réalisé (CSC et nouveau référentiel de prix m <sup>2</sup> ) Rem.: Référentiel technique en cours de réalisation
<b>Réduire les délais d'exécution des travaux de rénovation</b>		
Article 20	Redéfinir les processus de contrôle et de vérification, et établir des délais de référence pour chaque catégorie de travaux et de chantier	En cours
	Réflexion sur l'extension du principe de confiance et de contrôles opportuns afin d'adapter les types de tutelle existants	Réalisé
	Performer le système de référent unique, au travers d'une évaluation du système actuel et par la mise en place d'une description de fonction.	Réalisé
	Maintenir le comité de suivi des investissements permettant à la Région de suivre l'avancement des investissements. (+ mettre sur pied un comité de suivi pour chaque SISP)	Réalisé
	Utiliser les moyens financiers disponibles dans le cadre du pôle d'expertise afin d'optimiser la programmation des investissements et permettre une réduction des délais d'exécution des travaux de rénovation	Réalisé
Favoriser les solutions de relogement innovantes dans le cadre des projets de rénovation	Réalisé	
<b>Élaborer un référentiel technique pour les travaux de rénovation et de remise en état avant relocation</b>		
Article 21	Etablir un nouveau référentiel technique	En cours (planifié fin 2020)
	Réévaluer et définir, en concertation avec le secteur, de nouveaux prix au m <sup>2</sup> pour chaque type de travaux afin de limiter au maximum les demandes de financements complémentaires	Réalisé
	Réévaluer et/ou définir le prix au m <sup>2</sup> pour chaque type de travaux (rénovation lourde ou légère, standard passif, bâtiments classés, travaux par phases, etc.); redéfinir les pathologies des bâtiments et leurs coûts ; définir le prix des équipements spécifiques, des abords, etc.	Réalisé
<b>Mettre en place une meilleure exploitation des logiciels de reporting existants</b>		
Article 22	Réaliser un suivi permanent de l'évolution de la production de logements et de la réalisation des travaux de rénovation	
	- inventaire des besoins et des outils existants	Réalisé
	- identifier les informations pertinentes à transmettre au secteur	Réalisé
	- mettre en place, des documents-type de programmation, de suivi et de gestion facilitant la maîtrise des procédures et des délais	Réalisé
	- mettre en place un module de suivi et de planification de chantier au sein du logiciel d'Antilope	Réalisé Rem.: Développements supplémentaires en cours
	- définir la stratégie IT ad hoc visant à repenser ou à modifier les outils de reporting et de suivi existants	En cours - fin 2022
	Poursuivre le développement du cadastre technique	Réalisé
	Convention de partenariat actuelle entre la Région, la SLRB, l'ALS et la Fesocolab sera actualisée et réaménagée	Réalisé
	Tous les ans, le comité d'accompagnement du cadastre technique rédigera un rapport d'activités sur l'année écoulée	Réalisé
	Pour soutenir l'alimentation du Cadastre en temps réel, la SLRB maintiendra la mise à leur disposition du personnel nécessaire (au sein des SISP)	Réalisé
Contrôle si les caractéristiques et composants essentiels du cadastre technique sont tenus à jour -> visites de logements dans chaque SISP	Réalisé - En continu	

# Annexe 1

## Synthèse des OS, OO, actions du contrat de gestion et leur niveau de réalisation

Objectifs stratégiques/opérationnels		Evaluation finale - Statut
<b>OS 3 : Développer une culture d'entreprise, basée sur la transversalité et orientée résultats en veillant à l'efficacité et à la continuité du suivi des objectifs stratégiques et opérationnels par un contrôle de gestion permanent</b>		
Article 24	<b>Elaborer un plan d'entreprise et en assurer le suivi</b>	
	Etablir son plan d'entreprise, au plus tard dans les six mois de la signature du Contrat,	Réalisé
	Mettre en place un tableau de bord synthétique permettant d'assurer, de manière efficace, le suivi des actions reprises dans le plan d'entreprise (évaluation annuelle)	Réalisé
	Assurer la communication interne du plan et la communication des résultats au terme de chaque évaluation annuelle	Réalisé - En continu
Article 25	<b>Mettre en place une culture d'entreprise orientée résultats</b>	
	Responsabiliser, par le biais du plan d'entreprise, ses collaborateurs ; Assigner des objectifs à atteindre aux services, des actions à prendre en charge et/ou des projets à mener ; le degré d'atteinte des objectifs sera régulièrement évalué et le plan d'entreprise sera mis à jour	Réalisé
	Mettre en place un processus de changement et de gestion du changement (+ lancement de formation)	En cours Rem.: Lancement de l'accompagnement par un consultant externe en Septembre 2020
	Mettre en œuvre un mode de travail basé sur la gestion de projets	Réalisé
	Effectuer un reporting synthétique par exploitation - si possible automatisée - des informations intégrées dans l'outil de gestion de projet	En cours
	Mettre en place une dynamique d'évaluation des collaborateurs	Réalisé
Article 26	<b>Mettre en place des processus visant au décloisonnement des activités et à la transversalité</b>	
	Développer et renforcer les outils de transversalité par l'optimisation de la GED et l'utilisation de plateformes collaboratives	Réalisé
	Développer une culture participative par le biais, en autres - de projets collaboratifs; - de l'implication de tous les services dans l'élaboration du plan d'entreprise; - de la consultation systématique des agents concernés dans le cadre des "analyses business"	Réalisé
	Elaborer un plan de communication interne qui visera à : - définir une nouvelle charte graphique (ok) - redynamiser l'intranet (ok) - faire évoluer la newsletter interne vers un réseau social institutionnel (ok) - mettre en place un "welcome pack" pour les nouveaux collaborateurs (ok) - organiser des événements réservés aux membres du personnel (team-building) (ok)	Non réalisé Rem.: Pas de plan de communication interne propre, uniquement via le plan de communication externe
	Etablir le design des processus transversaux à mettre en place	Réalisé
	Organiser une enquête de satisfaction visant à sonder la perception et la satisfaction générale de ses collaborateurs	Réalisé - En continu

# Annexe 1

## Synthèse des OS, OO , actions du contrat de gestion et leur niveau de réalisation

Objectifs stratégiques/opérationnels		Evaluation finale - Statut
<b>OS 3 : Développer une culture d'entreprise, basée sur la transversalité et orientée résultats en veillant à l'efficacité et à la continuité du suivi des objectifs stratégiques et opérationnels par un contrôle de gestion permanent</b>		
Article 27	<b>Assurer la simplification et la cohérence des procédures internes et externes</b>	
	Réaliser, dans les 12 mois de la signature du présent contrat, une analyse critique des différents processus métier en lien avec les usagers externes, cette analyse reposera sur: - L'identification et la catégorisation, sur la base des activités et des missions des divers services concernés, des divers processus métiers, - leur description à haut niveau des processus actuels; - La mise en exergue des sources majeures d'inefficience (en ce compris au niveau des outils); - Le recensement des meilleures pratiques.	Réalisé
	Définir des processus améliorés en appuyant leur révision sur les principes suivants: - simplification des démarches pour les tiers externes; - simplification des transferts et des transmis; - suppression des aller retours inutiles et limitation stricte des réencodages; - définition précise des rôles (principe de non recouvrement), - établissement de délais de référence par phase; - optimisation des outils.	Réalisé
	Mettre en place une meilleure distribution des compétences au sein de chaque processus	Réalisé
	S'assurer de la cohérence de l'ensemble des processus via l'établissement d'une cartographie	Réalisé
Article 28	<b>Mettre en œuvre le contrôle de gestion</b>	
	Réaliser le plan opérationnel du contrôle de gestion	Réalisé - En continu
	Renforcer les liens entre les objectifs stratégiques ou opérationnels et les dotations budgétaires	En cours
	Mettre en place un reporting cohérent et efficient grâce à: - l'utilisation des modèles standardisés de tableaux de bord et de rapport développés par le Ministre du Budget et le Ministre de la Fonction publique pour le suivi des objectifs relatifs à la fonction publique; - l'amélioration et/ou au développement d'outils permettant le pilotage de la SLRB, le cas échéant.	Réalisé
	Mesurer la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels fixés dans la note d'orientation, la lettre d'orientation, le contrat de gestion, les plans stratégiques des mandataires et dans les plans opérationnels annuels (tableau de bord multi dimensionnel intégré)	Réalisé
	Réaliser annuellement un rapport annuel sur le contrôle de gestion	Réalisé
Mettre en place un progiciel de gestion intégré (ERP)	Non réalisé	

# Annexe 1

## Synthèse des OS, OO, actions du contrat de gestion et leur niveau de réalisation

Objectifs stratégiques/opérationnels		Evaluation finale - Statut
<b>OS 4 : Devenir un centre de référence en matière de logement en gestion publique à prépondérance sociale au service de la Région et de ses opérateurs</b>		
Article 30	<b>Mener des réflexions de fond sur les différentes problématiques relatives au développement du logement en gestion publique à prépondérance sociale</b>	
	Mener les différentes études relatives au financement de la SLRB et du secteur	Réalisé - En continu
	Poursuivre la réflexion sur le mode de calcul du loyer et son impact tant sur les ressources financières des SISP que sur les finances régionales	Réalisé
	Amorcer la réflexion sur la densification urbaine dans le secteur du logement social bruxellois (organiser un colloque sur ce thème et examiner les différentes opportunités en la matière lors des nouveaux projets de construction)	Non réalisé
	Mener une réflexion sur la typologie des logements nécessaires à court, moyen et long terme (= collaborer aux analyses et études sur le sujet, et organiser les rencontres nécessaires)	Réalisé
	Participer à la réalisation d'un cadastre des logements publics par typologies et par communes, en collaboration avec les opérateurs publics de la Région bruxelloise	Réalisé - En continu
	Contribuer à la réalisation d'une analyse des besoins par type de logements, ainsi qu'une analyse des besoins en «logements innovants» à moyen et long terme	Réalisé
	Communiquer sur le résultat des différentes études et analyses menées, et formuler des propositions sur base des résultats obtenus	En cours
Participer activement à Housing Europe	Réalisé	
Article 31	<b>Mettre en place un reporting efficient au Gouvernement de la Région et au Parlement bruxellois</b>	
	Améliorer la base de données statistiques existante en proposant un nouveau formulaire statistique pour la récolte des données des SISP relatives à l'année 2015.	Réalisé
	Analyser et mettre en perspective les données statistiques reprises dans les différents rapports à remettre à la Région. Cette mise en perspective permettra de mesurer l'évolution du secteur et l'influence éventuelle de certains facteurs sur les résultats mesurés	En cours
	Tenir à jour les données concernant les logements, leur nombre, leur adresse et leurs caractéristiques (définir code par logement pour faciliter communication avec les SISP)	Réalisé
	Proposer des réponses aux questions parlementaires sur base de données statistiques issues de la base de données améliorée	Réalisé - En continu
Remettre des avis juridiques sur les propositions législatives	Réalisé - En continu	
Article 32	<b>Positionner la SLRB comme centre de connaissance et de soutien au service des autorités politiques régionales et des autres usagers</b>	
	Mettre à disposition un catalogue informatisé de la bibliothèque de la SLRB	NA Rem : Inventaire réalisé
	Mettre en œuvre la directive 2013/34/UE relative à la réutilisation des informations du secteur public dès la publication de l'Ordonnance et des arrêtés d'exécution la transposant dans la réglementation régionale	Réalisé
	Consolider la connaissance sectorielle en collectant et analysant les informations et les publications produites par le secteur	Réalisé - En continu
Développer un rôle d'interface en matière de connaissance des politiques de logement public, en mettant en place une veille documentaire sur ce thème	En cours	

# Annexe 1

## Synthèse des OS, OO, actions du contrat de gestion et leur niveau de réalisation

Objectifs stratégiques/opérationnels		Evaluation finale - Statut
<b>OS 4 : Devenir un centre de référence en matière de logement en gestion publique à prépondérance sociale au service de la Région et de ses opérateurs</b>		
Article 33	<b>Poursuivre la valorisation des initiatives et des bonnes pratiques adoptées dans le secteur et assurer une bonne diffusion de l'information</b>	
	Elaborer un plan stratégique de communication externe	Réalisé
	Mettre en valeur les spécificités et les initiatives prises dans le secteur (organiser des colloques, des visites de sites et réaliser des publications et des expositions sur le logement social bruxellois en partenariat avec d'autres acteurs concernés de près ou de loin par le logement public)	Réalisé
	Actualiser et mettre à disposition des supports méthodologiques à destination des SISP, des locataires et des candidats locataires	Réalisé
	Organiser des formations à destination du personnel des SISP, de leurs administrateurs et des locataires	Réalisé
	Informers sur les aides disponibles : la Région s'engage à informer la SLRB sur les moyens budgétaires disponibles pour les aides à l'investissement et les aides au fonctionnement, ainsi que sur les critères d'octroi de ces aides	NA Rem. : Objectif dans le chef de la Région
	Assurer, en son nom ou pour tout autre opérateur mandaté par elle, l'information des SISP sur toutes les aides régionales, fédérales et européennes disponibles auxquelles elles ont droit en matière d'investissement et de fonctionnement	Réalisé Rem.: Par l'intermédiaire du site internet, selon l'actualité
	Mettre en place une veille législative	Non réalisé
	Mettre en place un extranet à destination des SISP reprenant l'ensemble des informations qui leur sont destinées	Réalisé
	Conserver et améliorer sa certification "Ecolabel"	En cours



# Annexe 1

## Synthèse des OS, OO, actions du contrat de gestion et leur niveau de réalisation

Objectifs stratégiques/opérationnels		Evaluation Finale - Statut
<b>OS 5 : Soutenir l'efficacité de l'action des SISP en s'assurant du respect de leurs obligations, en veillant à simplifier les démarches administratives pour l'ensemble de leurs usagers.</b>		
Article 35	<b>OO 5.1 Garantir un avancement significatif de la rationalisation des SISP</b>	
	Mettre à disposition des SISP une expertise pour accompagner le processus de rationalisation	Réalisé
	Accompagner, suivre et contrôler le déroulement des processus juridique et opérationnel, en ce compris le maintien d'un service de proximité	Réalisé
	Procéder à une première évaluation du processus et de ses impacts pour définir la manière de poursuivre le processus.	En cours - retardé
Article 36	<b>OO 5.2 Veiller au respect, par les SISP, des prescriptions émises par la SLRB à leur égard sans préjudice de ce qui est prévu par la réglementation</b>	
	Réaliser l'inventaire des directives, circulaires, arrêtés, règlements, etc. à mettre jour	Réalisé - En continu
	Etablir des propositions de modifications, qui seront concertées avec le secteur le cas échéant, dans une optique de rationalisation.	Réalisé - En continu
Article 37	<b>OO 5.3 Évaluer les activités réalisées au niveau sectoriel et le degré d'exécution des contrats de gestion de niveau 2</b>	
	- Evaluer l'exécution des missions et des activités telles qu'établies dans les contrats de gestion conclus entre la SLRB et les SISP	Réalisé
	- Elaborer annuellement l'état des lieux régional (synthèse des données statistiques sectorielles, analyses des plans stratégiques, respect de l'exécution des obligations des contrats de gestion de second niveau)	
- Transmettre l'Etat des lieux au CA de la SLRB et à la Région avant transmission à l'ensemble du secteur		
Article 38	<b>OO 5.4 Promouvoir et soutenir activement la simplification administrative tant entre la SLRB et les SISP qu'au niveau des SISP</b>	
	Identifier et décrire les processus décisionnels majeurs au sein de la SLRB	Réalisé
	- Recenser les processus	
	- Identifier et documenter les principales étapes de traitement des dossiers permettant l'établissement des délais de référence	
	Mener une réflexion sur l'extension du principe de confiance et de contrôle opportuns afin d'adapter les types de tutelle existants	Réalisé
	Etablir les modalités de simplification potentielle des processus décisionnels au sein de la SLRB	Réalisé
	- identifier et analyser les modalités de simplification des processus visés	
- redéfinir les processus et adapter les applications informatiques en cas de nécessité.		
Donner l'accès aux SISP, via la SLRB, aux données des sources authentiques (conditions d'admission, calcul loyer et composition de ménage), grâce à l'implémentation d'un système de gestion de la sécurité de l'information (ISMS). La SLRB soutiendra également le développement d'un ISMS dans les SISP.	Réalisé	
Pérenniser le système internalisé de certification énergétique des logements, locaux et bureaux des SISP afin de les aider à respecter les réglementations en vigueur dans la matière. La SLRB veillera à ce que les données récoltées pour la certification ainsi que les enseignements et les recommandations des certificats émis alimentent le cadastre technique.	Réalisé - En continu	
Article 39	<b>OO 5.5 : Mettre en œuvre la traçabilité externe</b>	
	Traçabilité externe afin de permettre aux SISP de suivre l'état d'avancement des dossiers introduits ou des démarches initiées	En cours Rem.: SharePoint réalisé, formation des SISP en cours
	Adaptation des outils et supports informatiques	Réalisé

# Annexe 1

## Synthèse des OS, OO, actions du contrat de gestion et leur niveau de réalisation

Objectifs stratégiques/opérationnels		Evaluation finale - Statut
<b>OS 6: Renforcer les échanges, et les partenariats avec les différents opérateurs de la Région bruxelloise et des autres régions.</b>		
Article 41	<b>OO 6.1 : Nouer et entretenir des contacts réguliers avec les SISP et avec les autres opérateurs publics des trois Régions afin de partager davantage les expériences et les bonnes pratiques</b>	
	Actualiser et aménager, le cas échéant, la convention conclue avec les entités fédératives des SISP, qui doit contenir: - activités à réaliser par les fédérations pour permettre à leurs membres d'assurer la préparation et le suivi du présent CdG - attribution d'un montant de fonctionnement prélevé sur l'enveloppe des incitants des SISP - modalités du rapport annuel d'activité à remettre par les fédérations	Réalisé
	Maintenir l'organisation du processus participatif par le biais du Comité restreint de concertation, dont la mission principale est d'étudier et mettre en œuvre des initiatives nouvelles en concertation avec le Gouvernement et les SISP	Réalisé - En continu
	Organiser un colloque annuel	Réalisé
	Organiser des tables rondes thématiques au moins 2x par an Mettre en place une plateforme informatique de partage d'informations	Réalisé En cours
Article 42	<b>OO 6.2 : Mettre en place des partenariats opérationnels visant à faciliter le développement de la politique régionale</b>	
	Etablir des collaborations menant à des conventions avec différents partenaires: - Bruxelles bruxellois de planification, Fonds du logement, CityDev, bMa pour faciliter la mise en œuvre de la politique régionale de développement patrimonial - BDU, Référent bruxellois du logement, communes, Commission royale des Monuments et Sites, bMa afin d'obtenir une simplification des procédures et une réduction des délais légaux pour les projets de constructions et rénovations menés par la SLRB et les SISP - Bruxelles Environnement en vue de renforcer les interactions sur les aspects environnementaux - Actiris afin de participer à l'augmentation de la mise à l'emploi des chercheurs d'emploi	Réalisé
	Mettre en place une convention type	Annulé Rem.: Le Comité de Suivi du 14.06.2016 a conclu qu'il n'était pas pertinent de mettre en place une convention-type, compte tenu des spécificités de chacune des conventions
	Participer au conseil consultatif du logement afin de développer, avec les autres opérateurs bruxellois, une vision commune du logement public bruxellois	Réalisé - En continu

# Annexe 1

## Synthèse des OS, OO, actions du contrat de gestion et leur niveau de réalisation

Objectifs stratégiques/opérationnels		Evaluation Finale - Statut
<b>OS 7: Développer des politiques d'actions sociales dans une visée d'amélioration de qualité de vie des locataires</b>		
Article 44	<b>OO 7.1 : Veiller à la mise en place d'actions sociales cohérentes</b>	
	Réaliser dans les 18 mois de la signature du Contrat de gestion un diagnostic et une analyse d'ensemble de l'offre de service social dans le secteur et le cas échéant, apporter des adaptations aux politiques d'action sociale	Réalisé
	Organiser une plateforme de connaissance des actions mises en place sur le terrain et proposer des canevas de réalisation des projets	Non réalisé
	Poursuivre la réflexion sur l'accueil des personnes handicapées dans le logement social et établir une stratégie permettant une meilleure prise en compte des besoins spécifiques des personnes handicapées - Cette stratégie pourra donner lieu à un avenant aux CdG niveaux 1 et 2 et aux cahier des charges-type prévu - La SLRB veillera à la mise en place d'une personne responsable à la mise en place de la stratégie au sein de la SLRB et des SIS'P	En cours - délai reporté à 2021
	Assurer la visibilité des dispositifs sociaux et des actions menées par le biais de la communication (site internet, organisation d'événements, magazine trimestriel, etc.)	Réalisé - En continu
Article 45	<b>OO 7.2 : Soutenir l'accompagnement social individuel pour les locataires</b>	
	Encourager la tenue d'espaces de réflexion et de pratiques sociales réunissant les travailleurs sociaux engagés par les SISP et par le SASLS par le biais de réunions trimestrielles	Réalisé - En continu
	- Développer en collaboration avec le secteur, des actions autour de thématiques en lien avec l'accompagnement social individuel - Production de supports méthodologiques et de supports informatiques à destination des locataires	Réalisé - En continu
	Mener une réflexion sur des modalités de transition des locataires du logement social vers d'autres types de logement et soutenir l'accompagnement des locataires en termes de mobilité résidentielle. A cette fin, conclure ou renforcer des partenariats avec d'autres acteurs du logement tels que le Fonds du logement, les sociétés de crédit social, AIPL, etc.	Réalisé Rem.: Excepté la conclusion de partenariats
Article 46	<b>OO 7.3 : Impulser et soutenir des actions sociales favorisant la cohésion sociale</b>	
	Assurer le suivi et l'encadrement du dispositif "PCS" en mettant en œuvre les termes de la convention PCS	Réalisé
	Evaluer le dispositif dans le contexte de fusion des SISP et apporter des adaptations au dispositif en fonction des besoins et des évolutions du contexte.	Réalisé Rem.: Excepté les adaptations à apporter au dispositif)
	Encourager la tenue d'espaces de réflexion et de pratiques sociales basées sur le travail social collectif et communautaire avec les travailleurs sociaux des SISP et ceux des PCS via l'organisation de réunions trimestrielles.	Réalisé
Article 47	<b>OO 7.4 : Encourager et cadrer les processus participatifs des locataires sociaux</b>	
	Assurer le suivi et l'encadrement du dispositif "CoCoLo"	Réalisé
	Evaluer le dispositif Cocolo notamment dans le contexte de fusion des SISP	En cours
	Mener une réflexion avec les acteurs du secteur pour définir une politique d'action portant sur la participation des locataires. Produire des supports méthodologiques et des supports d'informations à destination des locataires et en assurer la communication.	En cours
	Développer des clauses (dans le CSC) visant à favoriser la participation des locataires sociaux au travers du au 101% culturel et continuer à inclure dans les CSC des clauses en ce sens	Réalisé

# Annexe 1

## Synthèse des OS, OO, actions du contrat de gestion et leur niveau de réalisation

Objectifs stratégiques/opérationnels		Evaluation finale - Statut
<b>OS 8 : Veiller à la pérennisation du financement et du fonctionnement du secteur du logement social en tenant compte des évolutions de son environnement</b>		
Article 49	<b>OO 8.1 : Eu égard aux programmes historiques : garantir une gestion proactive des soldes sur subsides régionaux</b>	
	<p>Poursuivre les opérations de clôture annuelle des divers programmes anciens afin de</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dégager le coût final des investissements réalisés</li> <li>- établir le montant définitif des avances remboursables et des subsides régionaux y afférents</li> <li>- déterminer le solde des avances et des subsides à régulariser</li> </ul> <p>Proposer des modalités pour la réaffectation et la liquidation des budgets non utilisés en fin de projets pour les quadriennaux 2010-2013 et suivants et réaliser dans ce cadre un état des lieux pour les 5 dernières années et sur cette base proposer une stratégie à soumettre pour approbation au Gouvernement.</p>	<p>Non réalisé</p> <p>Réalisé</p>
Article 50	<b>OO 8.2 : Eu égard aux programmes en cours : assurer le financement du secteur et sa soutenabilité à long terme</b>	
	<p>Poursuivre l'amélioration des outils de gestion budgétaires et comptables via:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcement du suivi budgétaire mensuel</li> <li>- Améliorer la qualité et la précision des prévisions budgétaires pluriannuelles, notamment grâce au contrôle étroit des engagements et des liquidations afin d'assurer l'utilisation efficiente des moyens budgétaires</li> <li>- Adaptation de la comptabilité budgétaire afin qu'une distinction puisse être opérée entre les catégories de recettes et de dépenses d'exploitaton, d'investissement et financières</li> <li>- Maintien d'une comptabilité distincte eu égard à l'ensemble des missions et activités de la SLRB et aux montants gérés pour compte du Gouvernement</li> </ul> <p>Assurer le suivi étroit de l'état financier du secteur et de son financement via:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réalisation du rapport annuel sur l'état financier de la SLRB et du secteur afin d'assurer un suivi étroit de l'utilisation des moyens alloués + justification annuelle des subventions annuelles perçues par la SLRB qui servira de base pour l'actualisation de la stratégie financière de la Région et pour l'adaptation des budgets annuels, tout en veillant en parallèle à la rationalisation du contrôle</li> <li>- Mise en place d'un groupe de travail ayant pour mission d'assurer aux mieux la continuité de la politique du logement et le suivi étroit du financement du secteur</li> <li>- Fournir sans délai les informations financières requises dans le cadre de la mise en place du CdG</li> <li>- La participation au Comité de pilotage Alliance Habitat chargé d'établir de façon bimensuelle un monitoring financier sur les besoins budgétaires réels et leur utilisation</li> </ul>	<p>Réalisé - En continu</p>
	<p>Optimiser la gestion des flux financiers via</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en place de nouvelles procédures au terme de l'analyse critique des processus et des procédures</li> <li>- Fixation de délais de référence pour les décomptes, les mises en liquidation et les éventuelles récupérations</li> </ul>	<p>- Rapport annuel : Réalisé - En continu</p> <p>- Groupes de Travail : Non réalisé - Rem. Des concertations se font, mais pas via des groupes de travail</p> <p>- Informations financières: Réalisé - En continu</p> <p>- Participation au Comité de Pilotage Alliance Habitat : Réalisé</p> <p>Réalisé - En continu</p>

# Annexe 1

## Synthèse des OS, OO, actions du contrat de gestion et leur niveau de réalisation

Objectifs stratégiques/opérationnels		Evaluation finale - Statut
<b>OS 8 : Veiller à la pérennisation du financement et du fonctionnement du secteur du logement social en tenant compte des évolutions de son environnement</b>		
Article 51	<b>OO 8.3 : Eu égard des programmes futures : mener une réflexion prospective sur les financements</b>	
	Analyser le financement du secteur en vue d'optimiser les recettes, réduire les coûts et améliorer le financement	Réalisé
	Mettre en place une veille financière et diffuser sur le site internet toutes les sources de financements alternatifs susceptibles d'être sollicités	Non réalisé
	Développer des contacts avec les représentants de ces organismes et institutions afin de disposer d'informations précises sur les conditions d'activation potentielles des diverses sources de financement	Réalisé - En continu
	Evaluer les avantages et les contraintes liées à ces sources de financement alternatifs	Réalisé
	Accompagner activement les porteurs de projets	Réalisé - En continu
	Analyser les conséquences d'une éventuelle consolidation des SISP dans le périmètre SEC	Non réalisé
	Assurer le suivi régulier de la position du logement social dans la législation européenne en matière de SIEG	Réalisé - En continu
	Dans le cadre de la consolidation des dettes (SEC 2010), évaluer de manière constante l'évolution de l'endettement sectoriel	Réalisé - En continu
	Dans le cadre de la consolidation des dettes (SEC 2010), analyser les impacts potentiels des sources et modalités alternatives de financement	Réalisé
Article 52	<b>OO 8.4 : Dynamiser la gestion de la trésorerie pour répondre à des besoins sectoriels actuellement non couverts</b>	
	Procéder à une analyse prospective des flux financiers futurs de manière à dégager - échéances majeures - soldes par période - éventuels gaps de liquidité - les risques y afférents	Réalisé
	Sur base des résultats, proposer au secteur de nouveaux produits financiers susceptibles de rencontrer les besoins actuellement non ou insuffisamment couverts	Réalisé
	Conforter la politique de prêts à long terme	Réalisé
	Réfléchir à la mise sur pieds de structures financières novatrices qui seraient de nature à contribuer à l'utilisation optimale de la trésorerie	Réalisé - En continu

## Annexe 2

### Liste des abréviations

---

AH	Alliance Habitat	SAP	Systems, Applications and Products
AIPL	Association d'Insertion par le Logement	SASLS	Service d'Accompagnement Social aux Locataires Sociaux
bMa	Bouwmeester	SISP	Société Immobilière de Service Public
CA	Conseil d'Administration	SLRB	Société du Logement de la Région de Bruxelles-Capitale
CIRB	Centre Informatique pour la Région Bruxelloise	SMART	Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réaliste, Temporellement défini
CoCoLo	Conseil Consultatif des Locataires	StraPol	Stratégie & Politique
CPAS	Centre Public d'Action Sociale	PCS	Plan de Cohésion Sociale
CSC	Cahier spécial des charges	PPP	Partenariat Public Privé
CRC	Comité Restreint de Concertation	PRL	Plan Régional de Logement
DG	Direction Générale	ROI	Règlement d'Ordre Intérieur
DPG	Déclaration de politique Générale		
ERP	Enterprise Resource Planning		
h	heure		
IT	Information Technology		
NWOW	New way of working		
OO	Objectif opérationnel		
OS	Objectif stratégique		
RBC	Région de Bruxelles-Capitale		

## Annexe 3

### Bibliographie (*non-exhaustive*)

---

#### Documents programmatiques de la Région

- ▶ Déclaration de politique générale commune au Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale et au Collège réuni de la Commission communautaire commune - Législature 2019-2024
- ▶ Lettres d'Orientation 2016-2017, 2017-2018, 2018-2019
- ▶ Note d'Orientation 2019-2024, Mission 25 - Logement

#### Cadre règlementaire

- ▶ Code bruxellois du Logement
- ▶ Statuts de la SLRB

#### Documents transmis par la Région

- ▶ KPMG (2020), Audit de la SLRB - Rapport intermédiaire (CONFIDENTIEL)

#### Documents transmis par la SLRB

- ▶ Contrat de gestion 2015-2020
- ▶ Délégations de compétences du CA, CA du 14.09.2017
- ▶ Deloitte (2019), Stakeholder Analysis
- ▶ Evaluation intermédiaire du contrat de gestion 2015-2020, CA du 20.12.2018
- ▶ Fiches synthétiques pour chaque SISP
- ▶ KPI stratégiques
- ▶ Mémorandum 2019-2024
- ▶ Organigrammes de la SLRB
- ▶ Objectifs des mandataires 2013-2019

- ▶ Plan d'entreprise 2015-2020
- ▶ POP 2016-2020
- ▶ Présentation de la Stratégie de la SLRB
- ▶ Rapports d'exécution des missions du contrat de gestion, 2016-2019

*Il est important de noter que **cette liste n'est pas exhaustive**. Elle reprend uniquement les principaux documents sur lesquels l'évaluation du contrat de gestion 2015-2020, et donc le présent document, se sont basés.*