

Recommandations	Réponse de Lojega
<p>Clarifier les rôles et responsabilités des président, vice-président dans les différents organes consultatifs ou décisionnels dans lesquels ils siègent afin d'améliorer la transparence des décisions.</p>	<p>La gouvernance de LoJeGa est un chantier de travail particulier et important pour ce dernier trimestre de l'année 2022. En effet, de nouveaux statuts de LoJeGa conformes avec le Code des Sociétés et Associations (2019) seront rédigés, et un nouveau Règlement d'Ordre Intérieur (ROI) relatif à la gouvernance de LoJeGa spécifiant le rôle des différents organes internes – AG, C.A., COMAT, Bureau, Codir, Comité de Coordination (Cocoord) - en ce compris les responsabilités du président et du vice-président, les pouvoirs de représentation et de délégation interne, etc. Un C.A. thématique, s'est tenu à la mi-novembre 2022 sur le thème de la gouvernance. Les nouveaux statuts seront approuvés au plus tard par l'A.G. de juin 2023.</p>
<p>Clarifier les rôles et responsabilités des différents comités de gouvernance interne afin d'améliorer la transparence des décisions</p>	<p>Une préparation sera faite en amont par le CODIR et le Bureau, en dialogue avec la SLRB. Le bureau se réunira par ailleurs, lors d'une mise au vert « gouvernance » afin de discuter des rôles de chaque organe et membre de ces organes, de prévenir les incompatibilités éventuelles, etc.</p> <p>En outre, notons en matière de gouvernance, que la fluidité des flux d'informations verticaux (vers le personnel depuis le C.A. et vice-versa) a été améliorée ces derniers mois. L'implémentation du logiciel BOS fin de l'année 2022 permettra d'aller encore plus loin dans la professionnalisation de la gestion des instances de gouvernance internes.</p>
<p>Poursuivre la formalisation des processus et procédures, veiller à leur mise en œuvre et à leur évaluation.</p>	<p>Il est important de formaliser les procédures et processus de travail, de les améliorer et de les faire connaître à tous. Cette étape est une étape clé de l'amélioration de l'organisation interne.</p> <p>Cette recommandation suscitera un travail assez important qui démarrera en octobre / novembre 2022. Jusqu'à présent, une récolte de "l'existant" en termes de procédures et fiches de travail a été effectuée et a été discutée en Cocoord. Il s'avère qu'un travail important de clarification et de création de procédures doit être réalisé afin d'améliorer l'efficacité de l'organisation interne. LoJeGa doit pouvoir disposer d'une cartographie claire de ses processus clés et s'assurer que ces derniers soient fluides, efficaces et efficaces. Nous envisageons d'entamer, à l'aide d'un consultant externe, un travail de cartographie de tous les processus de LoJeGa avec une attention particulière accordée à certains processus clés tels que l'attribution des logements, les achats, les arriérés locatifs ou encore la maintenance et la garde technique. A la suite de ce processus, nous devons assurer une formalisation des procédures (écriture de procédures / fiches de travail / processus) afin de les communiquer au personnel, et un contrôle de l'application de ces procédures dans les faits. L'engagement d'un contrôleur interne (subsidié dans le cadre du nouveau contrat de gestion) soutiendra et poursuivra tout le travail entamé afin de permettre à la</p>

	<p>direction générale, au CODIR, au Bureau mais aussi au C.A. de compter sur un contrôle interne permanent qui vérifie l'application des processus sur base d'une collecte des données nécessaires au contrôle des indicateurs de gestion clés des différents services.</p>
<p>Poursuivre la réorganisation de la gestion documentaire et la centralisation de l'information afin de pouvoir soutenir les prises de décision des différents responsables</p>	<p>La réorganisation de la gestion de l'information documentaire et la centralisation de l'information est un projet clé porté par le CODIR de LoJeGa depuis plusieurs mois. Elle fait partie d'un projet plus large relative aux « Data » visant à disposer de données fiables et de qualité, partagées et connues de tous. En avril 2022, le CODIR a entamé un nouveau projet de centralisation de l'information avec un prestataire externe, le Projet Horizon. L'objectif de ce projet, porté par le responsable IT de LoJeGa est de déterminer les besoins informatiques de LoJeGa en termes de partage des données, de l'organisation et du classement des données ainsi que de l'utilisations des outils MS Office 364 dont Lojega dispose. Un steering Committee a été créé réunissant le CODIR et deux responsables du prestataire. L'analyse des besoins a été entamée sur différents volets : la centralisation de la gestion documentaire; la communication interne; la gestion du courrier entrant et sortant, la gestion des contrats et le ticketing. Un choix doit encore être opéré aujourd'hui par rapport au système de gestion souhaité (Teams, Sharepoint et/ou serveur) afin d'organiser et de stocker les données.</p> <p>Le projet Horizon se complète avec le projet BOS ainsi que l'INTRANET qui est en cours de finalisation. Nous devons veiller à une complémentarité parfaite entre ces différents outils.</p>
<p>Formaliser la procédure d'achat et s'assurer de son suivi</p>	<p>Dans le cadre de la cartographie des processus qui sera entamée (cf. recommandation n°4), une procédure relative aux achats sera développée et formalisée. Elle touchera aussi bien notre politique d'achats en matière d'investissements, que celle des biens, consommables, services, etc. Les rôles et responsabilités de chacun en matière d'achats devront être clarifiés en y intégrant les critères RACI (responsable, accountable, consulted et informed), les actes de gestion et de contrôle. La généralisation de l'utilisation d'un bon de commande (autorisant la dépense) devra être obligatoire, ainsi que de bons de livraison et de prestations (justifiant la réception). Les processus relatifs aux achats seront également repris et éclaircis dans le cadre des descriptifs de fonctions en cours de révision.</p>
<p>Centraliser l'ensemble des documents originaux relatifs aux achats validés</p>	<p>En matière d'achats, la centralisation des factures est déjà en place à travers notre outil de gestion Pheniks. Ce qui doit être développé, outre la généralisation des bons de commande, est le système informatique, ainsi que les procédures internes corollées permettant de relier les factures aux bons de commande ainsi qu'à un budget prédéfini. Ceci sera possible grâce à l'implémentation d'un module achats dans Pheniks – voir R.7. Ce système intégré permettra non seulement de centraliser l'ensemble des documents, mais aussi d'améliorer l'utilisation par Pheniks du bon de commande. La présentation de ce module au personnel est prévue le 26/09/2022.</p>
<p>Améliorer l'utilisation de Phéniks pour la gestion de bons de commande</p>	

<p>Centraliser et revoir les contrats</p>	<p>La centralisation des contrats est un sous-projet du projet Horizon explicité plus haut. L'analyse des besoins a été effectuée et nous sommes déjà au stade de l'étude d'une infrastructure permettant d'héberger nos contrats. L'objectif est de regrouper nos contrats dans un seul et même lieu centralisé et de mettre en place un véritable tableau de bord de suivi et de contrôle de ces derniers.</p>
<p>Mettre en place une procédure stricte sur la gestion et l'utilisation de la caisse et établir un contrôle strict de celle-ci</p>	<p>Depuis juillet 2022, les caisses restent physiquement dans les bureaux et ne sont plus déplacées par le personnel (cf. Jette). Dorénavant, deux responsables désignés tiendront le livre de caisse. Ce dernier sera vérifié / approuvé et signé tous les 15 jours par le directeur financier. La procédure doit faire l'objet d'une harmonisation et d'une amélioration, outre ces changements apportés (tenue d'un livre de caisse détaillé dans lequel sont repris tous les mouvements, description détaillée des opérations en espèces décrites scrupuleusement de manière journalière, numérotation, justification par une pièce comptable avec le même numéro, dissociation des encaissements des décaissements, etc.).</p>
<p>*Analyser les besoins en ressources humaines</p> <p>*Mettre à disposition du service contentieux les ressources nécessaires au bon fonctionnement du suivi des arriérés locatifs.</p>	<p>Le cadre actuel du personnel de Lojega prévoit 2,5 ETP pour le service juridique & contentieux. La gestion des arriérés des locataires présents (pré-contentieux et contentieux) a récemment été évaluée à 1,5 ETP. La gestion des arriérés des locataires sortis, des dossiers juridico-administratifs (plaintes art. 76, décès sans succession, pétitions des locataires, etc.), des litiges, etc., est quant à elle évaluée à 1 ETP. Or, depuis près de 2 ans, le service juridique & contentieux est amputé d'1 ETP en incapacité de travail de longue durée. Pour remédier à ce manque de ressources, deux procédures ont été lancées au mois d'août 2022:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pour l'engagement d'un juriste expérimenté qui sera chargé de reprendre la gestion des dossiers hors arriérés locatifs; 2. Pour le démarrage d'un trajet de réintégration de la travailleuse en incapacité. <p>Par ailleurs, depuis le 20 juin 2022, Lojega s'est dotée d'une Directrice Support & Développement, en charge notamment du support juridique et qui prend le relais sur certains dossiers, dans l'attente de l'engagement du nouveau juriste.</p>
<p>* Veiller à la conformité à l'arrêté locatif pour la répartition des frais dans les immeubles situés à Ganshoren</p> <p>* Formaliser la procédure des gestion des décomptes en y mentionnant les paramètres de répartition afin d'en permettre la compréhension rapide des agents</p>	<p>Le décompte 2021 est conforme avec l'AGRBC (article 15 et 16) tant pour le patrimoine de Jette que pour celui de Ganshoren. Pour rappel, en 2020, uniquement le décompte du patrimoine de Ganshoren posait problème.</p> <p>Notons que bien que LoJeGa soit conforme par rapport à l'Arrêté locatif, une harmonisation interne doit encore se faire car le patrimoine de Jette dispose de calorimètres alors que celui de Ganshoren n'en dispose pas encore.</p>

<p>Harmoniser les modalités de répartition des frais à charge des locataires afin de faciliter le travail des agents chargés de leur traitement et afin d'augmenter la transparence des décomptes</p>	<p>La pose de calorimètres à Ganshoren permettra de finaliser le travail d'harmonisation des modalités de répartition des frais à charge des locataires dans les deux communes. Le cahier des charges N° 2022_AC_LJG_Marché comptage pour la fourniture, pose et programmation de calorimètres, intégrateurs, compteurs d'eau et collecteurs de données à radiofréquence, ainsi que la réalisation de relevés d'index et l'établissement des décomptes des charges annuels a été approuvé par le Conseil d'Administration du 22 juin 2022.</p>
<p>Mettre en place une politique globale de gestion des ressources humaines qui dépasse le cadre administratif et la gestion des salaires afin de permettre à la SISP de remplir adéquatement toutes ses missions</p>	<p>Depuis le 20 juin 2022, Lojega dispose d'une Directrice Support dont la mission principale est de mettre en place une politique globale de gestion des ressources humaines. Une feuille de route a été réalisée et celle-ci prévoit le démarrage d'une série de chantiers.</p>