

Annexe 1. Recommandations et plans d'actions – Binhome

Recommandation	Plan d'action
Formaliser le système de backup des fonctions-clés	<ol style="list-style-type: none"> 1.Etablir la liste des fonctions-clés 2.Etablir la liste des profils de fonction visés (optimisation des fonctions) 3.Etablir la liste des personnes correspondantes potentiellement au profil visé 4.Etablir la liste du personnel manquant et le coût 5.Faire une proposition de plan de personnel au CA
Revoir l'exhaustivité de l'ensemble des procédures	<ol style="list-style-type: none"> 1.Etablir la procédure des procédures et la valider 2.Terminer la liste des procédures existantes et à faire 3.Etablir le tireur de chaque procédure 4.Mettre une liste des priorités des procédures à créer et/ou à revoir avec un timing imparti
Planifier l'ensemble des projets, les intégrer dans un tableau de bord et adopter une approche systématique de gestion de projets et de suivi régulier et centralisé	<ol style="list-style-type: none"> 1.Compléter et terminer le tableau des projets existants et les planifier 2.Revoir 1x tous les 2mois
Définir la charte d'administrateur et la faire adopter	<ol style="list-style-type: none"> 1.Récolter les chartes déjà en vigueur dans le secteur 2.Adapter la charte à BinHôme 3.Convoquer un CA sur le sujet avec une pièce à casser et valider une charte définitive 4.Présenter la charte à l'AG du 8 juin 2023
Mettre en place une procédure d'achat	<ol style="list-style-type: none"> 1.Lister les besoins en achat de chaque département et le budget 2.Déterminer le type de marché 3.Etablir une procédure

Définir une matrice d'approbation des achats (au niveau de la commande et de la facture)	<p>1.Remettre le document existant à jour et en fonction du nouvel ERP</p> <p>2.Soumettre le document à l'approbation du CA</p> <p>3.Communiquer ce document à tout le personnel</p>
Établir une stratégie de gestion du cadastre des contrats en cours	<p>1.Recenser tous les contrats en cours ou à refaire dans un même tableau</p> <p>2.Mettre à jour tous les mois</p> <p>3.Passer le dossier au coordinateur des marchés publics qui sera engagé dans les prochains mois</p>
Utiliser les budgets comme outil de pilotage	<p>1.Etablir un budget annuel par département ou service</p> <p>2.Etablir un plan analytique permettant le suivi des dépenses par service</p> <p>3.Implanter ce plan dans l'ERP</p>
Formaliser un processus de gestion de stock	<p>1.Demander au service incriminé- d'adapter le processus actuel de gestion (implantation du nouvel ERP et avenir de la Régie) – possibilité de ne plus avoir 2 stocks</p> <p>2.Mise en place d'un groupe de travail des travailleurs concernés au sein du service et élaborer une procédure tenant compte des entrées et sorties</p> <p>3.Définir les nouveaux contrôles, de la méthodologie et périodicité de l'inventaire physique</p> <p>4.Faire valider par le CD</p> <p>5.Diffuser et appliquer au sein du SEM et classer la procédure dans la bibliothèque des procédures.</p>
Etablir un contrôle préventif des commandes sur mesure	A intégrer dans la procédure d'achat comme point particulier et exceptionnel
Etablir un contrôle des entrées et sorties de stock dans le nouvel ERP:	Fait partie du processus de gestion de stock (point 9)

Evaluer la procédure de gestion des contenus, la compléter, la réviser et s'assurer de son suivi	Fait partie du point 2 2.Vérifier ce qui est appliqué dans la procédure 3.Redéfinir les rôles et interventions des différents intervenants au sein de BinHôme
Formaliser la procédure relative à l'octroi des plans d'apurement:	1.Fait partie du point 2 2.Vérifier ce qui est appliqué dans la procédure 3.Redéfinir les rôles et interventions des différents intervenants au sein de BinHôme
Intégrer dans le nouvel ERP	1.Etablir un timing 2.Etablir avec le développeur un programme sur mesure
Formaliser une procédure de décomptes de charges et consommations	1.Tester le décompte du nouvel ERP 2.Etablir la procédure
Automatiser autant que possible le processus de calcul et de répartition des charges locatives	1.Vérifier le calcul fait par le nouvel ERP sur 1 immeuble 2.Automatiser via ce modèle
Définir une politique de formation	1.Établir une analyse des besoins et définir les priorités en matière de formation 2.Définition d'un budget de formation pour le personnel 3.Choisir les formations 4.Établir un plan de formation annuel 5.Réalisation d'accord cadre ou de marché public pour l'organisation des formations 6.Suivi et évaluation des formations
Définir un budget alloué aux formations	1.Etablir un budget équitable par service pour les formations dans le cadre du plan de formation établis
Mettre en place un suivi de la qualité et de la valeur ajoutée des formations suivies par les employés:	Evaluation des formations par l'organisme, le RH et le responsable direct (à la fin de la fin de la formation et après X mois afin d'évaluer la valeur ajoutée dans le cadre du travail
Mettre en place un référentiel d'évaluation	1. La première chose est de continuer à miser sur la formations des nouveaux

	<p>managers pour pouvoir être formés au suivi par objectifs et donc au système d'évaluation. Des Workshops sont organisés de manière collaborative et participative à propos des thématiques suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none">-Guide du manager-Compétences du manager-Devoir du manager-Comment déléguer une tâche-Comment fixer des objectifs-Comment suivre des objectifs et contrôler la réalisation des objectifs-Comment réaliser des entretiens de fonction, de planification, de fonctionnement et d'évaluation. <p>Le but étant d'apporter des compétences nouvelles aux chefs de services et autres responsables et de les sensibiliser quant au métier du manager.</p> <p>2. Une fois que les managers seront formés, le cycle d'évaluation sera d'application à partir de janvier 2024</p>
--	---

Annexe 2 : Recommandations et plans d'actions EBDS

Rem : Le tableau suivant reprend les recommandations, la réponse et le plan d'action de la SISP

Les actions sont classées par ordre chronologique de leur implémentation dans l'organisation.

Dans ce plan se trouvent également 5 actions supplémentaires non liées au rapport d'audit mais faisant suite à la réunion de clôture de la mission le 6 février 2023 ou à la mise en application du Contrat de Gestion de niveau 2.

Recommandation	Actions envisagées
(R2) Analyser la charge de travail nécessaires à une bonne exécution des tâches et des projets et prendre les mesures nécessaires	<p>Nous estimons que cette recommandation, fortement axée sur le rôle de l'assistante des directions, est sans objet compte tenu de la pratique de terrain où la charge de travail est amortie par des soutiens en interne et en externe à EBDS.</p> <p>L'assistante des Directions a été désignée « chef de projets » dans 3 domaines :</p> <p>1er projet : la cartographie des processus - 5 niveaux de soutien</p> <p>a. Le chef de projet coordonne l'ensemble des activités liées à cette matière avec le Comité de Direction qui assure la mise oeuvre correcte et l'amélioration continue de ce processus.</p> <p>b. Les ateliers pour le personnel seront menés conjointement avec le coordinateur RH pour tous les sujets concernant le département RH (définition de la charte des valeurs, développement des compétences et des rôles).</p> <p>c. Le gestionnaire des projets collectifs s'est également proposé pour veiller au bon déroulement des workshops relatifs à l'accompagnement collectif et communautaire des locataires.</p> <p>d. De plus, à chaque atelier, sera présent un responsable « ambassadeur du processus » pour assurer une fluidité et produire des livrables compréhensibles par tous.</p> <p>e. La formation au logiciel « processus » suivie par la chef de projet sera également donnée au coordinateur Financier qui pourra faire office de support.</p> <p>2ème projet RGPD- 3 niveaux de soutien</p>

	<p>Les cas de phishing et autres situations liées aux RGPD sont centralisés chez l'assistante des directions. Cependant, une employée administrative – Logistique, la responsable communication et digitalisation et notre informaticien externe veillent également à communiquer toute activité suspecte à la direction générale.</p> <p>3ème projet : les signatures électroniques – 1 niveau de soutien</p> <p>Notre juriste est le backup de l'assistante des directions pour la pose des signatures électroniques.</p>
R9) Mettre en place une procédure à suivre en cas d'absence de la directrice du département Locatif ou de son éventuel backup afin d'assurer la continuité de la remise en location des logements	Formaliser la procédure en cours de remise en location
R10) Désigner un backup pour la réalisation des états des lieux	Formaliser la désignation du gestionnaire de stock comme backup du responsable des états des lieux
Première action supplémentaire : mise en place du contrôle interne	Cette mission complémentaire fait partie du cahier spécial des charges relatif au marché de désignation d'un réviseur aux comptes à passer en mai 2023
Seconde action supplémentaire : mise en place du contrôle de gestion	Engagement au 1er avril 2023 d'un nouveau membre du personnel assurant la fonction de contrôle de gestion
(R5) workflow automatisé des validations des factures	Adaptation de la procédure de validations des factures en tenant compte de la facturation électronique
(R6) suivi des contrats	Suivi de la réalisation des contrats d'entretiens et d'assurances.
(R15) Établir une procédure de départ de l'entreprise	Établir une procédure de départ de l'entreprise assurant notamment la protection des données de l'entreprise et le transfert de compétences et de connaissances
Troisième action supplémentaire : uniformisation du suivi des arriérés des locataires sociaux	Utilisation par toutes les antennes du logiciel « plan d'apurement »
(R11) Réunions formelles et données communes entre Technique et Locatif pour la gestion des remises en location	Réaliser un tableau de gestion commun de la rénovation des logements vides entre les Départements Technique et Locatif

<p>Quatrième action supplémentaire : les outils informatiques</p>	<p>Etablir l'état de nos besoins de développement des outils utilisés : les logiciels Pheniks, Kelio, Antilope, 3P, Auto-Cad, BIM.</p> <p>Par ailleurs, nous constatons la différence entre les conclusions venant de l'audit organisationnel de la SLRB et venant de l'audit IT de la SLRB. L'un souligne des risques, tandis que l'autre souligne une organisation des services IT sous contrôle. Une mise en commun des conclusions devra être également menée.</p>
<p>(R1) Revoir l'organigramme de façon à assurer une répartition cohérente des tâches entre les départements et clarifier les rôles de chacun.</p> <p>La SLRB recommande :</p> <p>1) L'intégration du service social individuel au sein du département Locatif.</p> <p>2) L'intégration du service logistique au sein du Département Transversal</p>	<p>Afin de ne pas appliquer une mesure sans obtenir l'adhésion du personnel concerné, et compte tenu de la non systématisation sectorielle de l'intégration du service social individuel dans le service locatif, nous aborderons la question de l'organigramme avec l'intervenant externe auprès du Comité de direction dans le cadre de l'extension de sa mission d'accompagnement du management.</p>
<p>(R3) améliorer la communication inter-départements et interservices</p>	<p>Mise en place de réunions interservices à intervalles réguliers</p>
<p>(R13) implémenter une procédure d'Évaluation</p>	<p>Établir une procédure d'Évaluation incluant un entretien de fonctionnement</p>
<p>Cinquième action supplémentaire : professionnaliser la gestion du stock</p>	<p>Passer une dizaine de marchés pour garantir une gestion optimale du stock</p>
<p>(R14) Établir un plan de formation</p>	<p>Établir un plan de formation alliant développement des compétences à la demande des N+1 mais aussi en partant des souhaits des membres du personnel</p>
<p>(R4) Centraliser l'ensemble des documents originaux relatifs aux achats validés afin d'assurer la cohérence et la complétude de la documentation relative aux achats</p>	<p>La centralisation des documents liés aux factures fait partie du processus de digitalisation des factures. Ce projet de digitalisation doit être étudié au préalable afin d'en évaluer sa meilleure mise en oeuvre possible au sein de notre société. D'autres domaines ou services sont liés à cette problématique comme la nouvelle réglementation Peppol, la centralisation des divers contrats, le scanning des courriers ou factures entrantes, ...</p> <p>Une étude plus globale devra être commencée et entraînera en principe une refonte du logiciel comptable</p>

	actuel, des formations devront être suivies, des avis de divers interlocuteurs devront être analysés (réviseurs, autres sisp, contrôleur de gestion...)
(R12) Faire respecter les délais des chantiers de rénovations des logements vides	Appliquer plus strictement les moyens légaux pour faire respecter les délais des chantiers de rénovations des logements vides
