



Première évaluation du processus de rationalisation du secteur du Logement social de la Région BXL



Cabinet Isis Consult – janvier 2024



Objectifs de l'étude

Procéder à une première évaluation du processus de rationalisation initié dans le secteur du logement social il y a une dizaine d'années, évaluation menée sous 4 axes majeurs, conformément au cahier spécial des charges:

- **Axe 1 : Les modalités juridiques ;**
- **Axe 2 : Le coût direct induit par le processus de rationalisation ;**
- **Axe 3 : La structure et les résultats financiers, en ce compris les coûts de gestion ;**
- **Axe 4 : Les modalités organisationnelles.**





Approches mises en œuvre

La primo évaluation repose sur de **multiples approches afin de dégager une vue la plus « large possible »** : ces dernières sont synthétisées ci-dessous par axe :

- Axe 1 : modalités juridiques

- *Rappel et caractérisation des différentes opérations juridiques mises en œuvre dans le cadre du processus de rationalisation sectoriel*
- *Réalisation d'une enquête - par voie de questionnaire - auprès de l'ensemble des SISP concernées par au moins un regroupement ; taux de réponse : 100% ; objectif : recueil des avis et opinions quant aux remboursements effectués et quant aux effets directs pour les parties concernées*

- Axe 2 : coût direct induit par le processus de rationalisation

- *Sélection des factures et autres déclarations de créance présentées par les SISP à la SLRB dans le cadre du processus de remboursement sectoriel (« P2 ») - période couverte : 2014 à 2018 inclus => analyse de plusieurs centaines de pièces*
- *Identification des frais pris en charge par la Région*





Approches mises en œuvre

- Axe 3 : structure et les résultats financiers

- *Consolidation des comptes annuels des différentes SISP par sous-groupe*
- *Eu égard à l'évolution sur 10 ans des SISP : « reconstitution » a posteriori des résultats théoriques consolidés des SISP résultant d'une fusion ou d'apports d'universalité ; il convient de souligner que les SISP qui ont bénéficié d'apports partiels en provenance de SISP ayant été scindées puis dissoutes, il était impossible d'intégrer individuellement un prorata correct des actifs, passifs et résultats historiques. **Il convient de souligner que l'approche fondée sur l'établissement de comptes « projetés » pour les exercices post rationalisation et la comparaison avec les chiffres observés n'a pas été retenue tant elle induisait des incertitudes quant aux hypothèses à poser pour chacune des SISP et quant aux résultats potentiels ; rien ne permet de déterminer A POSTERIORI quels sont les facteurs qui auraient pu le plus influencer sur ceux-ci et surtout de présumer les options stratégiques qui auraient été privilégiées par les responsables. Toute forme d'objectivation paraît peu plausible.***
- *Analyse de l'évolution des indicateurs de gestion et de performance portant sur les exercices 2017 à 2021*





Approches mises en œuvre

- Axe 4 : modalités organisationnelles

- *Réalisation d'une enquête - par voie de questionnaire - : recueil des avis et opinions quant à l'évolution des structures post-regroupement, quant aux améliorations constatées et quant aux enjeux et défis pour le futur*
- *Réalisation d'une enquête - toujours par voie de questionnaire - auprès de l'ensemble des SISP concernées par le renouvellement de leur agrément en dehors de tout processus de regroupement ; taux de réponse : 100% ; objectif : recueil des avis et opinions quant à l'agrément, quant à l'évolution de leur structure depuis lors et quant aux enjeux et défis pour le futur*
- *Evaluation du degré général de maturité des fusions sur la base de la grille établie et des résultats des audits effectués par la SLRB auprès des SISP concernées*
- *Tenue d'entretiens et consultations de documents divers : objectif : évaluation des politiques de proximité mises en œuvre par les SISP « fusionnées » ou comment les objectifs de « centralisation et proximité » sont structurés et opérationnalisés –*
- *Note: Les locataires n'ont pas été interrogés par voie d'enquête ou autre approche afin de donner leur avis et/ou leur perception quant aux effets à leur égard des regroupements opérés. Cet axe n'était, en effet, pas repris au titre des axes d'analyse mis en exergue par le CSC.*





Objectifs initiaux associés à la reform



Degré d'atteinte global des objectifs initiaux

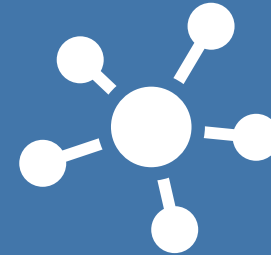


Augmentation de la taille moyenne des SISP: **OUI**

Taille moyenne/SISP: 1190 fin 2012 => 2506 fin 2020

Taille médiane/SISP 974 en 2012 => 2474 en 2020

Accroissement de l'offre globale en logements sociaux: **limité soit 8,5% entre 2012 et 2020**



Augmentation de l'efficacité du secteur: **appréciation à porter de manière très nuancée**

Amélioration des services prestés, en particulier auprès des locataires: **globalement OUI**





Axe 1: modalités juridiques



Primo-évaluation eu égard aux modalités juridiques et aux opérations mises en œuvre

Constats positifs

- Choix largement influencés par les objectifs sous-jacents (regroupement ou « démantèlement » avant répartition du patrimoine et/ou de branche), par la structure juridique et l'actionnariat des SISP ainsi que par les contraintes liées à chacune des catégories d'opérations => **globalement, les choix sont considérés comme pertinents.**
- Accompagnement fort, **tant par les services de la SLRB que par des professionnels et experts**

Difficultés et/ou perceptions négatives relevées

- Opérations jugées très majoritairement **complexes, voire très complexes**, par les répondants à l'enquête effectuée.
- Éléments particulièrement mis en évidence :
 - 1. le fait que, dans un certain nombre de cas, la fusion par absorption génère certaines **perceptions négatives** dans le chef des « absorbés » ; elle peut néanmoins se justifier pour des raisons juridiques ou fiscales (latences);
 - 2. les difficultés inhérentes aux regroupements concernant des SISP qui présentaient des **disparités statutaires** importantes ;
 - 3. le choix de la **localisation des sièges sociaux** et d'activités, parfois source d'échanges complexes ;
 - 4. les **démarches administratives** qui ont dû être menées - notamment pour disposer des attestations ad hoc (en ce compris sols) – démarches **jugées « lourdes »**.



Primo-évaluation eu égard aux modalités juridiques et aux opérations mises en œuvre

Constats positifs

Difficultés et/ou perceptions négatives relevées

- Phase « préparatoire » ayant requis **des charges de travail importantes** et même très importantes pour le management et les équipes et ayant été **source d'inquiétudes, d'incertitudes et de déstabilisation pour les membres du personnel.**
- **Mobilisation d'un grand nombre d'experts** tant via le pool constitué à l'initiative de la Région qu'à la demande des SISP elles-mêmes: notaires, réviseurs, avocats, fiscalistes, financiers, consultants en management et/ou organisation, spécialistes IT, graphistes...d'où les **coûts et le timing**
- **Durée moyenne** requise uniquement pour opérationnaliser les regroupements sur le plan juridique **élevée** : un peu plus de **2 ans** (entre 3 et 60 mois selon les cas)



Axe 2: coûts directs des opérations mises en œuvre



Coûts directs de la rationalisation: frais induits par les diverses opérations menées

- Montant total élevé: plus de **4,330 mios**
- Mais largement couvert par des subventions régionales:
- 3.894.401,67 €, montant réparti comme suit
 - dépenses générales, d'une part : 1.748.356,51 € - dépenses qui portent quasi exclusivement sur le financement du pool d'experts mandatés pour accompagner les SISP ;
 - dépenses « individuelles », d'autre part : 2.146.045,16 € – dépenses exposées par les SISP et remboursées dans la limite des ressources disponibles : elles ont trait principalement aux frais d'actes, aux honoraires des notaires et réviseurs ainsi qu'aux audits et autres attestations imposées.



- 361.439 € par SISP post regroupement (12 entités);
- 137 € par logement des SISP « regroupées ».
 - Coûts présentant des différences importantes entre les SISP => coeff.de dispersion élevé
 - Aucune corrélation réellement probante entre le nombre d'entités concernées et le montant total exposé ou encore entre le type d'opérations et le montant total exposé.
- **Gestion des décomptes lourde et complexe**
- **Pas de prise en compte des charges salariales des collaborateurs de la SLRB**
- **Solde à charge des SISP significatif, ce d'autant que les dépenses de personnel n'ont été souvent que partiellement imputées dans les coûts**



Axe 3: évolution de la structure et des résultats financiers



Primo-évaluation eu égard à l'évolution de la structure et des résultats financiers

Constats positifs

- **Fin 2021, quel que soit le critère, la situation consolidée des SISP ayant procédé à une fusion est plus favorable que celle des SISP n'ayant pas connu de regroupement(s).**
 - Parmi les 12 SISP qui ont fait l'objet de regroupement(s), les chiffres GLOBAUX ont évolué de manière favorable entre 2012 et 2021 avec des valeurs et ratios consolidés positifs et en progression.
 - LES RESULTATS TOTAUX « **CONSOLIDES** » AVANT ET APRES ISOC SONT POSITIFS SUR L'ENSEMBLE DE LA PERIODE SOUS REVUE ET SURTOUT EN HAUSSE CONSEQUENTE :
 - de 7,049 mios en 2012, les résultats avant ISOC passent à 22,440 mios en 2021 soit une hausse de 218,3% ;
 - de 6,6626 mios en 2012, les résultats après ISOC atteignent 21,016 mios en 2021, soit une progression de 217,2%. Ces bénéficiaires ont - comme souligné antérieurement - contribué au renforcement des fonds propres des SISP.

Difficultés et/ou perceptions négatives relevées

- **La situation financière des SISP demeure très hétéroclite, ce tant parmi les SISP qui ont fait l'objet de regroupements que parmi celles qui ne l'ont pas fait.**
- Les SISP « post fusion » présentent des divergences importantes au niveau de leur structure financière.
 - 4 présentent une **situation très bonne à excellente**,
 - 3 sont confrontées à une **situation défavorable sur au moins 2 critères** - dont des indicateurs de liquidité se situant largement sous les seuils référentiels,
 - les 5 autres ont des profils que l'on peut qualifier de **moyens ou mitigés** avec **au moins 1 critère sous le seuil de référence**.
- Parmi les **4 SISP non concernées** par un processus de regroupement :
 - 2 présentent un **profil globalement correct**,
 - 1 un profil **mitigé**,
 - 1 dernière un profil demeurant **défavorable sur au moins 2 critères**.



Primo-évaluation eu égard à l'évolution de la structure et des résultats financiers

Constats positifs

- Toutes les SISP « regroupées ou non » ont connu un recul du degré d'endettement

Difficultés et/ou perceptions négatives relevées

L'évolution entre 2012 et 2021 tant des résultats que des indicateurs de liquidité et de rentabilité traduit également des tendances non homogènes :

- au sein des SISP « regroupées » :

- en termes de liquidité, 4 des SISP ont enregistré un trend baissier, lequel les conduit à des situations plus défavorables encore qu'antérieurement (3 cas) OU à une situation demeurant équilibrée mais moins favorable (1 cas) ; la liquidité relative des 8 autres SISP s'inscrit en hausse mais sans néanmoins retrouver les seuils de référence (dans 3 cas) ;
- en termes de rentabilité, il s'avère que la plupart des résultats évoluent de façon erratique au fil des années et que les tendances ne sont pas nécessairement similaires, même si les SISP « regroupées » dégagent, en très grande majorité, des résultats positifs et ce, sur l'ensemble de la décennie.

- au sein des SISP « non regroupées » :

- la liquidité de 2 des 4 SISP - déjà défavorable - s'est dégradée entre 2012 et 2017 puis s'est redressée mais sans retrouver le seuil des normes référentielles ; celle des 2 autres SISP s'est, a contrario, améliorée entre 2012 et 2017 avant de régresser ...et même de régresser très sévèrement pour l'une d'entre elles ;
- les 4 SISP ont été en mesure de dégager des résultats courants positifs ; ces derniers connaissent un trend haussier dans 3 cas ; pour la 4^{ème} SISP, la tendance est baissière mais le résultat demeure positif.



Ratios financiers « consolidés » dans le chef des SISP « regroupées »

RATIOS ET INDICATEURS	2012	2016	2017	2020	2021	
<u>Ratios de liquidité</u>						
Acid test	127%	128%	120%	129%	129%	+
Fonds de roulement net	29.379.414,00 €	35.926.600,87 €	26.237.428,00 €	50.276.221,00 €	49.933.429,00 €	
<u>Ratios de solvabilité</u>						
Ratio d'endettement	80,4%	70,7%	69,8%	65,3%	62,6%	++
Ratio de solvabilité classique	19,6%	29,3%	30,2%	34,7%	37,4%	++
<i>dont poids relatif des apports, réserves et résultats reportés</i>	7,2%	10,6%	10,2%	11,9%	12,5%	++
<u>RATIOS ET INDICATEURS</u>						
<u>Ratios de rentabilité</u>						
Marge brute de vente	9,8%	7,9%	8,7%	10,5%	11,0%	++
Rentabilité des fonds propres	3,0%	3,4%	2,8%	3,4%	3,1%	+
Sur produits d'exploitation						
résultats courants	4,8%	7,2%	6,2%	9,6%	9,7%	
résultats avant ISOC	4,4%	6,9%	6,3%	9,4%	10,1%	
résultats après ISOC	4,1%	6,8%	5,8%	9,2%	9,4%	
cash flow estimé	26,7%	32,8%	30,6%	33,6%	32,5%	



Ratios financiers « consolidés » dans le chef des SISP « non regroupées »

RATIOS ET INDICATEURS

Ratios de liquidité

Acid test	128%	127%	127%	100%	96%
Fonds de roulement net	6.819.656,00 €	6.871.685,00 €	7.469.646,00 €	224.316,00 € -	987.232,00 €

Ratios de solvabilité

Ratio d'endettement	84,5%	80,6%	75,9%	72,7%	69,3%
Ratio de solvabilité classique	15,5%	19,4%	24,1%	27,3%	30,7%
dont poids relatif des réserves et résultats reportés	6,1%	7,0%	7,0%	6,0%	6,2%
dont poids relatif des subsides en capital	9,3%	12,3%	17,0%	21,2%	24,5%

Ratios de rentabilité

Marge brute de vente	10,1%	9,2%	8,6%	6,6%	6,7%
Rentabilité des fonds propres	2,8%	4,0%	2,8%	2,0%	2,3%
Sur produits d'exploitation					
résultats courants	2,9%	5,6%	4,1%	3,2%	5,6%
résultats avant ISOC	3,3%	4,8%	4,3%	3,9%	5,7%
résultats après ISOC	3,1%	4,6%	4,2%	3,8%	5,1%
cash flow estimé	24,7%	26,4%	26,6%	31,0%	32,9%



Primo-évaluation eu égard à l'évolution de la structure et des résultats financiers

« Effectifs »

Constats positifs

- En 10 ans, **les effectifs des SISP concernées par au moins un processus de regroupement** ont progressé de **28%** ; cette progression est néanmoins largement concentrée sur la période post fusion (pourcentage de **24,2%** entre 2016 et 2021) ; en volume, le nombre global d'ETP est passé de **876,1 en 2012 à 903,3 en 2016 et surtout 1121,5 en 2021**.
- **...mais SANS majoration strictement parallèle des charges** puisque, au total, les charges ont augmenté de **46%** en 10 ans ; par ETP, la charge salariale moyenne a cru de 14% depuis 2012 et de **2,8%** (seulement) depuis 2016 ; elle est passée de 52.610 € en 2012 à **60.000 €** en 2021. Quant aux rémunérations et avantages sociaux directs, leur montant moyen est passé de 35.603 € en 2012 à 41.095 € en 2021. Les augmentations enregistrées en 2022 et 2023 sont sensiblement – il s'entend - plus conséquentes.
- Il importe de souligner sur **ce critère, on n'observe pas de différences entre sociétés regroupées et « non regroupées »** : le volume des effectifs des SISP « non regroupées » a progressé de **29% en 10 ans**. De même, les divers ratios ont eu tendance à se rapprocher et à s'homogénéiser.

Difficultés et/ou perceptions négatives relevées

- Le ratio du nombre d'ETP par 100 logements a progressé :
 - de **2,82** en 2012 à **2,89** en 2016 et **2,90** en 2017 puis **3,47** en 2020 et **3,52** en 2021 dans les SISP « regroupées », la dispersion autour de ce ratio diminuant significativement;
 - de **2,78** en 2012 à **3,52** en 2021 dans les SISP « non regroupées ».
- Si l'on ne prend en compte que les ETP salariés à charge des SISP, la valeur moyenne sectorielle s'établit à 1,88 ETP pour 100 logements avec un **léger écart** cette fois :
 - **1,87** dans le cadre des SISP dites « regroupées » (1,94 pour la médiane) ;
 - **2,02** dans celui des SISP dites « non regroupées » (2 pour la médiane).
- Fin 2021, le niveau moyen des charges salariales tant par SISP que par ETP est néanmoins demeuré plus faible dans les SISP « non regroupées » que dans les SISP « regroupées » (55.861 ⇔ 59.967 €) MAIS la progression entre 2017 et 2021 est plus élevée dans les SISP « non regroupées » que dans les « regroupées » (20,2% versus 17,2%).



Evolution des indicateurs consolidés relatifs aux effectifs

POUR RAPPEL: dans le cadre du protocole d'accord conclu par les 8 partis politiques en date du 11 mars 2013 et du protocole signé le 18 décembre 2013 entre la Région (Gouvernement et SLRB), des représentants des fédérations de SISP et des représentants d'organisation syndicales, il était prévu :

- *« une interdiction de licencier le personnel en raison du transfert d'employeur. La fusion ne constitue pas en elle-même un motif de licenciement tant pour l'ancien que le nouvel employeur (article 6) ;*
- *les droits et obligations résultant des contrats de travail existant à la date du transfert seront clairement identifiés en vue d'être maintenus au service du nouvel employeur ou compensés par un avantage équivalent (article 5)*

=> les SISP pouvaient opter:

- soit pour le maintien des statuts existants pour le personnel en place dans les entités au moment du regroupement et la création d'un nouveau statut pour le personnel engagé par la suite;
- soit pour l'adoption d'un statut harmonisé sur la base des principes ci-avant énoncés.

Effectifs
moyenne par SISP
variation
Charges salariales
moyenne par SISP
moyenne par ETP
variation

Sous-groupe 1 - regroup.		Sous-groupe 2 - sans regroup.	
2012	2021	2012	2021
876,10	1121,50	232,20	298,70
73,01	93,46	58,05	74,68
	128%		129%
46.088.915,00 €	67.252.599,00 €	12.725.957,00 €	16.685.588,00 €
3.840.742,92 €	5.604.383,25 €	3.181.489,25 €	4.171.397,00 €
52.606,91 €	59.966,65 €	54.806,02 €	55.860,69 €
	114%		102%



Primo-évaluation eu égard à l'évolution de la structure et des résultats financiers

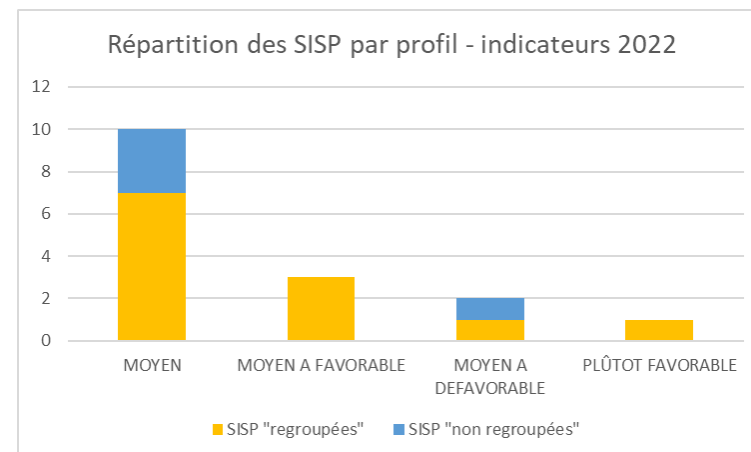
« Gestion et performance »

Constats

- **Le processus de rationalisation a conduit à une relative homogénéisation des conditions « contextuelles » au sein des SISP qui résultent d'une « fusion ».**
- **Ces dernières bénéficient néanmoins encore des facteurs un peu plus favorables que celles « non regroupées » si l'on prend en compte les moyennes ou les médianes 2022 (exerc.2021) pour les ind.suivants:**
 - CRM loc.en place (0,97 ⇔ 0,94)
 - Locataires âgés de plus de 60 ans (24% ⇔ 21,9%);
 - Adolescents (11,9% ⇔ 14,7%)
 - Proportion de grands logements (29,1% ⇔ 24,2%)
- **...les écarts sont devenus minimes pour**

=> Parmi les SISP ayant procédé à un regroupement, 7 présentent un profil « moyen » (58%), 3 un profil moyen à favorable (25%), 1 un profil plutôt favorable (8%) et une dernière un profil moyen à défavorable (8%).

=> Parmi les SISP n'ayant procédé à aucun regroupement, on en compte 3 sur 4 présentant un profil « moyen » et 1 un profil « moyen à défavorable ».





Indicateurs contextuels – valeurs moyennes 2022 pour les SISP « regroupées » et « non regroupées »

		Indicateurs 2022						
Code	SISP "regroupées"	Taux de rotation	CRM loc. en place	CRM nxv. Loc.	% loc de 60 ans et +	% d'ado (12 à 17 ans)	Site par 100 log.	% de 3 CH et +
	moyenne	7,08%	0,97	0,82	23,98%	11,86%	0,44	29,08%
	médiane	6,64%	0,93	0,83	23,86%	11,94%	0,50	25,94%
	min	4,66%	0,89	0,74	21,13%	10,12%	0,16	18,70%
	max	10,85%	1,22	0,91	28,00%	13,32%	0,69	47,37%
Code	SISP non "regroupées"							
	moyenne	7,11%	0,94	0,81	21,88%	14,67%	0,60	24,22%
	médiane	7,31%	0,94	0,83	20,92%	13,81%	0,64	21,25%
	min	5,49%	0,91	0,74	18,99%	10,56%	0,18	17,95%
	max	8,32%	0,97	0,85	26,70%	20,52%	0,95	36,44%
	MOYENNE GENERALE	7,03%	0,96	0,82	22,31%	12,62%	0,47	27,39%



Primo-évaluation eu égard à l'évolution de la structure et des résultats financiers

« Gestion et performance »

Constats positifs

Tendances pour la période 2017 à 2021 :

- **Taux bas d'inoccupation** (1,5% et moins) pour cause de vacance locative et de remise en état entre 2 locataires dans un certain nombre de SISP ayant fait l'objet d'un processus de regroupement.
- **Faible accroissement des charges administratives moyennes par logement** dans les SISP « regroupées » et une hausse sensiblement plus élevée pour les SISP « non regroupées » (6,1% en valeurs brutes et -0,7% en valeurs déflatées versus 20,8% en valeurs brutes et 13,1% en valeurs déflatées)...conduisant à une moyenne plus élevée de l'ordre de 13% par rapport au premier sous-groupe ;
- Une **baisse quasi identique dans les deux sous-groupes** en ce qui concerne les frais d'entretien par logement et des valeurs moyennes assez proches.

Difficultés et/ou perceptions négatives relevées

- En dépit de la tendance à la réduction des écarts en termes d'indicateurs contextuels, les indicateurs de gestion et de performance présentent toujours des **écarts significatifs** tant parmi les SISP « regroupées » que parmi celles qui ne le sont pas.

- **De même, il n'est pas possible d'établir une réelle corrélation entre le profil financier global des SISP et leur profil « contextuel ».**

=> L'évolution historique, les besoins d'intervention au niveau du patrimoine, la culture d'entreprise ainsi que la qualité du management et des relations avec les locataires demeurent des facteurs explicatifs fondamentaux.



Axe 4: impacts sur les modalités organisationnelles



Primo-évaluation eu égard aux modalités organisationnelles

Constats positifs

- **Accroissement du professionnalisme des équipes**, du fait
 - de l'élargissement des compétences (yc au niveau ouvrier),
 - de la création de nouvelles fonctions transversales,
 - des analyses effectuées dans le cadre des audits.
- **Pour 7 responsables sur les 12 qui ont répondu à l'enquête: les membres du personnel sont majoritairement satisfaits, voire même très satisfaits, du processus initié** ; pour les 5 autres, les avis majoritaires sont **globalement mitigés**. Sont mis en lumière
 - l'importance majeure de la communication interne dans la mise en œuvre de la « nouvelle structure »,
 - l'intérêt de mettre sur pied un véritable plan de réorganisation,
 - une fois encore, le temps considérable requis.

Difficultés et/ou perceptions négatives relevées

- Parmi les **difficultés les plus fréquemment rencontrées** par les responsables:
 - la faible croissance des recettes,
 - le nombre de projets à gérer et à coordonner simultanément,
 - le recrutement de nouveaux collaborateurs,
 - la coexistence de « deux cultures » d'entreprise ou de « deux générations » de travailleurs (les « anciens » et les « nouveaux »).
- **Au niveau de l'analyse du degré de maturité des fusions** telle qu'elle ressort des audits effectués par la SLRB: degré de maturité considéré majoritairement aux stades « management partiellement intégré » (niveau 2) et « management intégré » (niveau 3) sur les thématiques prises en compte (gouvernance, gestion financière, relations avec les (candidats)-locataires, processus et gestion des RH)
- **=> Autrement dit, en dépit des « travaux » et progrès déjà réalisés, les processus ne peuvent pas encore être considérés comme parfaitement « aboutis ».**



Primo-évaluation eu égard aux modalités organisationnelles « Front office » et relations de proximité

Constats positifs

- **Nécessité de maintenir et même de renforcer les relations et supports de proximité mise en exergue par toutes les SISP.**
 - Dans nombre de cas, les services et lignes de services proposés ont été élargis et étendus à travers des initiatives de la SISP (et de partenaires locaux) ou encore à travers des projets communautaires et collectifs.
- **Avancées significatives également observées, dans nombre de cas, au niveau des outils et supports, de l'organisation des services, de la communication, ...**

=> **Degré de maturité bon à élevé pour une majorité de SISP**

Difficultés et/ou perceptions négatives relevées

- Intégration et pilotage requérant la création de nouveaux rôles de « coordinateur » ou de « responsable intermédiaire » => **accroissement des équipes et des coûts y relatifs.**
- **Systématisation des réunions et des moments d'échanges souhaitables** pour contribuer à l'harmonisation progressive des méthodes de travail et à la création de nouvelles équipes « intégrées et partageant des valeurs « communes ».
- **Initiatives et taux d'intégration demeurant très hétérogènes.**



Perspectives



Les constats majeurs posés au terme de l'analyse

- Globalement, au cours des 10 dernières années, le secteur a fait un **bond qualitatif** et le processus de rationalisation y a contribué via l'effet de levier qu'il a entraîné. Les facteurs sont – néanmoins - multiples (élargissement des équipes et des compétences, NV outils, professionnalisation des modalités de gestion, accélération des rénovations, NV initiatives envers les locataires, contrats de gestion fondés sur des objectifs, audits...). Les échanges avec la SLRB se sont enrichis et amplifiés à travers les organes de concertation.
- Globalement, toujours, au cours de cette même période, la situation financière ne s'est pas dégradée et a même eu tendance à s'améliorer dans les SISP ayant fait l'objet de fusions et autres regroupements
- Néanmoins, l'hétérogénéité et la diversité des situations demeurent une caractéristique sectorielle majeure ; elle est constatée sur les plans contextuel, financier, organisationnel (organigrammes), managérial, opérationnel, ...
- Il n'est pas possible d'établir des liens directs entre ces divers facteurs de manière à dégager des facteurs explicatifs réellement dirimants.

Les enjeux principaux énoncés par les SISP sont les suivants:

- **En 1 : le patrimoine et les besoins en termes de rénovation et en particulier de rénovation énergétique mais aussi son développement**
- **En 2 : la situation financière de la SISP et l'évolution des sources de financements**
- **En 3 : la poursuite de l'amélioration de la gestion organisationnelle et fonctionnelle**
- **En 4 : la gestion des ressources humaines et plus spécifiquement, les difficultés de recrutement et/ou de rétention des profils requis.**



Perspectives (suite)



Recommandations

- **Aujourd'hui, il nous paraît souhaitable de poursuivre de manière proactive l'amélioration des conditions de fonctionnement plutôt que d'envisager de nouvelles rationalisations du fait :**
 - du temps très conséquent que requièrent les processus tant pour leur préparation que pour leur mise en œuvre post décision,
 - des impacts majeurs au niveau des équipes,
 - des coûts directs élevés,
 - et surtout du fait du caractère non encore abouti ou non parfaitement abouti des regroupements opérés.

Amplifier, favoriser et promouvoir à court et moyen termes les mutualisations les échanges de pratiques et les retours d'expérience

- Mettre en commun les modalités opérationnelles qui s'avèrent les plus performantes eu égard aux critères d'appréciation préalablement établis, ce via des groupes de travail thématiques avec des objectifs précis
- Initier des NV projets et programmes communs (centrales de marchés, services partagés ou même des compétences pointues partagées, campagnes et supports de communication...)



Merci pour votre attention!



Cabinet Isis Consult – janvier 2024