



**BRUXELLES LOGEMENT**

**SERVICE PUBLIC RÉGIONAL DE BRUXELLES**

**RÉALISATION D'UNE MISSION D'ÉVALUATION AUPRÈS DES  
AGENCES IMMOBILIÈRES SOCIALES EN RÉGION DE BRUXELLES-  
CAPITALE**

**RAPPORT FINAL - MAI 2022**

***VERSION FINALISÉE EN DATE DU 23/05/22***

# Table des matières

<b>1. Synthèse par thématique</b>	<b>8</b>
Structure générale	9
1. Quelques caractéristiques liées aux AIS	10
2. Partenariats et collaborations	13
3. Bailleurs & expansion du parc locatif	19
4. Petit entretien et maintenance technique	23
5. Obtention de primes	27
6. Relation avec les candidats-locataires	29
7. Accompagnement des locataires - entretien des logements et cohésion sociale	31
8. Gestion du vide locatif	34
9. Suivi des retards locatifs	37
10. Gestion financière générale	39
11. Le traitement des plaintes	41
12. Implémentation HMS	43
13. Collaboration avec d'autres AIS	45
14. Collaboration avec la FedAIS et l'Administration	46
<b>2. Synthèse globale</b>	<b>48</b>
<b>3. Enjeux et défis pour le futur</b>	<b>51</b>
<b>4. Recommandations</b>	<b>56</b>



**BRUXELLES LOGEMENT**

**SERVICE PUBLIC RÉGIONAL DE BRUXELLES**

RÉALISATION D'UNE MISSION D'ÉVALUATION AUPRÈS DES  
AGENCES IMMOBILIÈRES SOCIALES EN RÉGION DE BRUXELLES-  
CAPITALE

Partie 0:

Partie 0:

Partie 0:

## Partie 0:

Niveau de maturité	Notation des dimensions d'évaluation
1	La thématique se gère de manière plutôt intuitive, adhoc, présente des risques et demande des développements importants
2	Fonctionnement plutôt structuré mais en cours de mise en œuvre ou nécessitant des améliorations conséquentes
3	Plutôt établi, le cadre est là et les risques sont connus et gérés
4	La thématique est sous contrôle - les risques sont régulièrement évalués et revus et l'amélioration est constante
5	Des exemples majeurs d'optimisation viennent compléter le fonctionnement existant autour de la thématique



**BRUXELLES LOGEMENT**

**SERVICE PUBLIC RÉGIONAL DE BRUXELLES**

RÉALISATION D'UNE MISSION D'ÉVALUATION AUPRÈS DES  
AGENCES IMMOBILIÈRES SOCIALES EN RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE

## **PARTIE 1:**

## **SYNTHÈSE PAR THÉMATIQUE**

# Partie 1: Synthèse par thématique

## - Structure générale

- Le cadre analytique du présent audit tel qu'établi avec le pouvoir adjudicateur et le comité de pilotage de la présente mission vise à analyser le fonctionnement actuel et le potentiel d'amélioration des AIS et du dispositif dans son ensemble sur 15 thématiques distinctes et complémentaires :

1. Quelques caractéristiques liées à votre AIS
2. Partenariats et collaborations
3. Bailleurs & expansion du parc locatif
4. Petit entretien et maintenance technique
5. Obtention de primes
6. Relation avec les candidats-locataires
7. Accompagnement des locataires - entretien des logements et cohésion sociale
8. Gestion du vide locatif
9. Suivi des retards locatifs
10. Gestion financière générale
11. Le traitement des plaintes
12. Implémentation HMS
13. Collaboration avec d'autres AIS
14. Collaboration avec la FedAIS et l'Administration
15. Principaux défis pour le futur

- La présente section présente ainsi pour chaque thématique nos éléments d'analyse sous trois éléments principaux:
  - Bilan et constats sur la thématique donnée
  - Bonnes pratiques retenues
  - Recommandations spécifiques

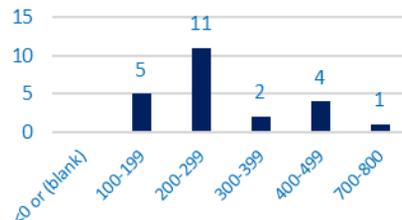
# Thématique 1 : Quelques caractéristiques liées aux AIS

## Bilan et Constats (1)

### • Une prise en charge à géométrie variable de logements par le dispositif

- Moyenne de 291 logements par AIS en 2020 et de 305 logements par AIS en 2021
- Un caractère variable de la prise en charge selon le contexte et la volonté ou la capacité expansionniste de l'AIS (cf. Th. 3)
- Une majorité d'AIS (16/23) possédant un parc de 100 à 299 logements
- La recherche de nouveaux biens est le plus souvent passive (11 répondants), sinon via le Web (8), le bouche à oreilles (6) ou la FedAIS (5)

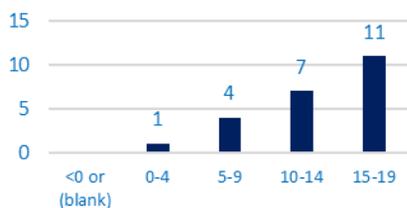
Répartition des AIS par nombre de logements en 2020



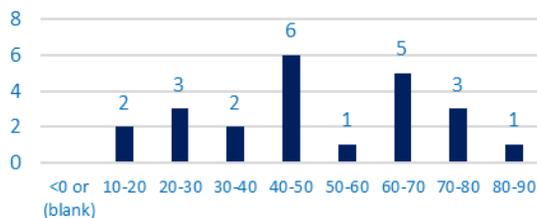
### • Une couverture territoriale et pluri communale importante

- Une présence d'une AIS sur 13 communes en moyenne, avec plus de 78% des AIS avec un parc sur plus de 10 communes.
- Néanmoins une présence importante dans la commune au sein de laquelle l'AIS a son siège social (moyenne de 49% de logements).

Répartition des AIS par nombre de communes couvertes



Répartition des AIS par Proportion de logements situés dans la commune où l'AIS a son siège social



### • Ceci souligne l'importance de l'ancrage local et/ou limitrophe:

- La proximité aux instances locales (Commune, CPAS), en particulier pour les AIS dites « communales », mais pas seulement – occasionnellement encouragée par la mise en place de conditions de prise en main (communes limitrophes et/ou rayonnement autour de la commune)
- Une volonté de rester à proximité des biens loués pour des motifs tant économiques que sociaux
- Néanmoins un besoin de croissance du parc de logements mais aussi la nécessité de s'adapter à l'offre « multi-géographique » des propriétaires existants;
  - Tel que rapporté, les AIS s'adaptent ainsi aux sollicitations des propriétaires, toutes communes confondues
  - Il n'y a dès lors que peu d'échanges ou de renvois vers d'autres AIS, sans pour autant qu'il y ait un sentiment de concurrence entre les AIS

### • Un dispositif majoritairement concentré sur l'activité AIS

- 78 % des AIS rapportent disposer du seul agrément AIS et se limitent donc à cette activité.
- 5 AIS rapportent des activités autres bénéficiant d'agréments spécifiques; en particulier, nous notons:
  - Entreprise sociale d'insertion / Initiative Publique d'Economie Sociale de 3e catégorie (IPES 3) – 4 AIS
  - Subsidés/agréments COCOM : Aide aux personnes en matière de Guidance à domicile et de Médiation de dettes – 2 AIS
  - Projets de Cohésion Sociale et/ou AIPL – 1 AIS
- De manière générale, les agréments et subventions additionnels visent des activités connexes de type logement, hébergement ou cohésion sociale.
- L'activité AIS est toutefois en grande majorité la plus grande source de revenus.

### • La grande majorité des AIS développe des activités vers des publics-cibles spécifiques

- Principalement les personnes sans-abris (11) et les ex-détenus (9).
- Dans une moindre proportion les personnes discriminées en raison de leur genre (7).
- Ces publics-cibles spécifiques représentent pour la plupart des répondants une proportion allant jusque 20% de l'ensemble des ménages locataires; seules 3 AIS ont une activité presque à 100% dédiée à ces publics-cibles spécifiques.

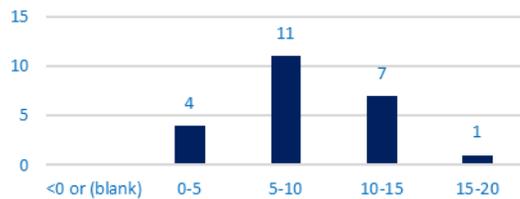
# Thématique 1 : Quelques caractéristiques liées aux AIS

## Bilan et Constats (2)

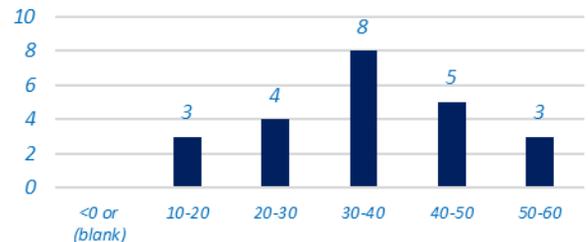
### • Des équipes à géométrie variable au sein des AIS

- La taille des équipes des AIS est variable: entre 4 et 20 ETPs avec une moyenne s'établissant à 8,65 ETPs
- Ceci représente une moyenne de 35,47 logements par ETP de l'AIS (en incluant toute catégorie de personnel)

Répartition des AIS par Nombre d'ETPs travaillant au sein de l'AIS



Répartition des AIS par Nombre de logements par ETP



- Il ressort des entretiens menés que les ratios idéaux de taille des équipes serait la suivante:
  - Une estimation - en règle générale - de 30 à 35 logements par ETP global – le dispositif en place semble donc permettre en moyenne d'approcher ce seuil et de rencontrer ce seuil théorique pour 11 des 23 AIS dont nous possédons les données
  - Il est à noter que nous ne notons pas de corrélation directe entre ce ratio et la santé financière des AIS
  - En particulier pour les gestionnaires locatifs (dont cependant le rôle peut varier d'une AIS à une autre), ce ratio – idéal – reviendrait à 50 à 60 logements par ETP gestionnaire
- Toutefois les AIS soulignent au travers de la présente étude l'insuffisance du financement du dispositif en tant que tel; pour y pallier, une très grande majorité a recours à des dispositifs de mise à disposition de personnel alternatifs:
  - Le recours à des articles 60, en particulier pour des tâches techniques ou administratives
  - Le recours au fonds Maribel Social – principalement pour des activités à caractère social ou administratif
  - Le recours à des stagiaires – principalement en matière d'accompagnement administratif et dans certains cas social
  - Le recours à des experts externes – en tant qu'indépendants mais également par le biais de partenariats historiques (proximités avec des unions des locataires, CPAS, ASBLs) qui permettent la sollicitation d'un métier particulier

### • En termes d'organisation interne, des structures adaptés au contexte propre du fonctionnement de l'AIS, mais également selon la philosophie et l'interprétation des missions dévolues

- L'Arrêté du 17/12/2015 souligne l'obligation (pour l'obtention de l'agrément d'AIS) d'affecter à l'exécution de ses missions, un personnel minimal constitué au moins d'un gestionnaire diplômé, d'un travailleur social si d'application, d'un technicien en bâtiment si d'application.
- Au sein des équipes en place, sont notées de manière quasi récurrente les fonctions et ou pôles suivants:
  - La gestion locative: gestion des locataires, des demandes d'intervention et de suivi du parc
    - Organisés par site ou par fonction/spécialité
    - Dont l'intervention peut varier considérablement d'une AIS à une autre – du gestionnaire plutôt à caractère administratif au gestionnaire polyvalent (intégrant des aspects de gestion financière et technique)
  - La gestion technique des interventions à travers des équipes techniques et le suivi des corps de métier – et les états des lieux selon les cas
  - La gestion financière et/ou comptable, en ce souvent inclus le suivi et la gestion des charges locatives
  - La gestion administrative – parfois assimilée aux gestionnaires locatifs ou comptables
  - A géométrie très variable l'accompagnement social des locataires
  - La coordination de l'AIS (Direction générale) – souvent venant en renfort principalement aux gestionnaires locatifs
- Nous notons l'absence (de mise à jour) d'organigrammes des AIS, ainsi que de définition communes de fonctions ou de rôles précis.
- La définition et le dimensionnement des équipes en place est la résultante directe de l'interprétation propre des missions de l'AIS, selon entre autres
  - le caractère social (et le besoin) de l'accompagnement des locataires,
  - le rôle du gestionnaire locatif,
  - le recours interne ou externe d'expertise

# Thématique 1 : Quelques caractéristiques liées aux AIS

## Bilan et Constats (3)

### • Une professionnalisation des équipes et des AIS en cours de mise en œuvre mais un maintien de la connaissance et de la compétence difficile

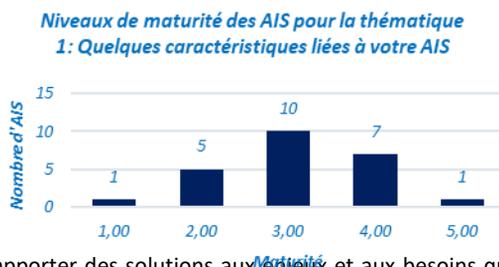
- Des efforts de professionnalisation relativement récents dans une grande majorité des AIS:
  - A travers la mise en place d'une rigueur financière plus prononcée – notamment par le recours à des comptables externes et au respect plus strict des tenues financières et comptables
  - A travers la mise en place de descriptions de fonction: une petite majorité d'AIS déclarent disposer de descriptions de fonctions (14/23); d'autres sont en cours d'élaboration ou de réécriture
  - A travers l'accompagnement de la FedAIS mais également d'autres organismes à caractère social
  - Presque tous les répondants (22/23) prennent des mesures pour respecter le RGPD, essentiellement via le Règlement de travail (7), la limitation d'accès (6) ou la demande de consentement (6) et 5 AIS ont un DPO
- Avec toutefois des risques importants soulignant le besoin de capitalisation et de pérennisation de la connaissance au sein des équipes :
  - Un turnover important des équipes – notamment accentué par les effets de la crise sanitaire, tel que rapporté (les raisons principales avancées par les AIS serait le salaire principalement, mais également le manque de concordance entre les compétences et les tâches effectuées – surtout au niveau social)
  - Le manque de manière suffisamment récurrente de (mise à jour de) procédures écrites
  - Un manque particulièrement souligné de temps et d'argent pour la formation des équipes
    - 8 AIS affirment toutefois offrir des formations et 6 des accès à de l'information.
    - 3 AIS seulement disposent d'un plan de formation.

### • Une présence et un rôle du CA variable dans la gestion quotidienne et stratégique des AIS

- Le rôle du CA varie fortement d'une AIS à une autre dans la prise de décision aux côtés des coordinateurs et des équipes
- Une démarche, rapportée par les AIS, d'accroissement de la transparence dans la prise de décision, en particulier dans l'attribution des logements, mais également dans les choix stratégiques et financiers des AIS

### • En somme une flexibilité et des dispositifs innovants afin de répondre effectivement aux besoins de terrain

- Sur base des entretiens menés, le diagramme suivant présente la maturité des AIS pour la thématique, qui affiche un niveau relativement bon
  - Une moyenne de 3,08, marquant un cadre bien établi, et une connaissance et une gestion à la réponse des objectifs des AIS



- Divers exemples soulignent la capacité – en général – des AIS à apporter des solutions aux enjeux et aux besoins qui leur sont propres
  - En adaptant et en dimensionnant leurs équipes – prônant la répartition des tâches mais également la polyvalence des postes
  - En redéfinissant des partenariats et reciblant les activités autour des missions concrètes des AIS – qui ne sont toutefois pas souvent alignées et témoignent d'une interprétation libre du dispositif
  - En professionnalisant graduellement les métiers des AIS et en assurant des circuits décisionnels plus transparents

## Bonnes pratiques identifiées

- La mise en place d'un rayon (kilométrique) de présence et d'action de l'AIS
- Le recours à des financements alternatifs des équipes en place au sein des AIS (Articles 60, Maribel Social, Stagiaires) et le recours à des partenariats à cet effet
- Le recours à des partenariats externes « contrôlés » pour des expertises très ponctuelles, dont notamment avec des Unions de locataires et des syndicats
- La mise en place de fonctions transversales/polyvalentes, tel que par exemple la notion de « Community Manager », ou encore de référents sociaux et/ou d'« Accompanateurs des locataires »

## Thématique 2 : Partenariats et collaborations

À travers l’alinéa 4 de l’article 120, du code bruxellois du logement, le recours au partenariat, voire l’obligation de partenariat est inscrite dans la loi en des termes assez précis. « Un accompagnement social spécifiquement en rapport avec la location d’un logement ». Cette définition est à la fois assez précise, mais ouvre un champ des possibles d’une grande diversité, celle des locataires répondant aux critères d’octroi d’un logement social et de toutes les problématiques liées à ces locataires dans le cadre de leur accès au logement.

Outre les communes et CPAS avec lesquels, des partenariats sont prévu dans l’agrément, à travers l’art 124 du code du logement, les AIS sont à même de conclure des accords de collaboration avec des personnes morales ou physiques ayant un intérêt dans la réalisation de leurs missions.

Ces dispositions permettent aux AIS en fonction de leur objet social, de leur historique, de leur sensibilité, de leur stratégie de s’entourer au mieux pour mettre en œuvre leur mission.

- Les partenariats constituent « le nerf de la guerre » pour les AIS. Ils sont nécessaires pour pouvoir gérer, encadrer la diversité des publics demandeurs d’un logement et des publics cibles répondant aux choix des différentes AIS de travailler ou non sur telle ou telle problématique sociale. Les AIS ont un public multi précarisé, le logement est une problématique parmi d’autres.
- La notion de partenariat ne se limite pas au champ « social », même si ils en constituent la majorité, mais s’étend également aux problématiques du bâtiment et au champ organisationnel de l’AIS

### Bilan et Constats (1)

#### • Un dispositif marqué par une large diversité des partenariats

- Ce que l’on retiendra des différents contacts avec les AIS, c’est la grande diversité dans les partenariats et dans la façon de les envisager et de les gérer
  - Outre les partenariats « obligatoires » avec Communes et CPAS sur lesquels nous reviendrons, une multitude d’associations gravite autour du dispositif des AIS et contribue à son fonctionnement et à son développement.
  - Le dispositif contribue à travers ces partenariats à la réalisation de missions « sociales » qui vont bien au-delà du champ du logement.
- Au cours des entretiens individuels, pas moins de 52 associations ont été citées par les AIS dans le cadre des partenariats et collaborations. Certaines de ses associations collaborent avec plusieurs AIS et développent des complémentarités fortes avec le dispositif.

#### • Une meilleure prise en charge de l’accompagnement social

- Les partenariats ne viennent pas forcément se substituer à un manque ou à l’absence de travailleurs sociaux au sein des AIS.
  - Il semblerait que le dispositif social fonctionne encore mieux quand il y a cette charnière entre l’AIS représentée par un(e) Assistant(e) Social(e) et les partenaires qui disposent sur certains publics cible d’une connaissance et d’une proximité que ne pourrait pas envisager l’AIS.
  - Pour les AIS, le suivi social et l’identification des risques est une nécessité dans la bonne gestion des biens. Ce dialogue entre AIS représentée par son Assistant(e) Social(e) et les partenaires est d’autant plus nécessaire qu’on assiste à une paupérisation croissante des publics ciblés.
- Le choix pour des AIS de travailler avec des publics cibles précarisés serait-il vraiment un choix ?,
  - Interventions plus lourdes (soutien à l’administration, suivi social, éducation au logement, risques divers et variés...) et coûts croissants dont il n’est pas forcément tenu compte dans le financement et que les partenariats ne prendront pas en charge.
  - Sur cette base, des demandes de réévaluer le financement notamment sur base des publics cibles ont été formulées lors des entretiens et des ateliers.

#### • Différents types de partenariats

- La fonction première des partenariats et collaborations est de contribuer et d’améliorer la « performance » des AIS en leur permettant de répondre à leurs missions tout en réalisant une économie de travail. Très schématiquement, l’AIS s’occupe des clés, de l’état des lieux, de l’éducation au logement, et le partenaire du reste. Mais la réalité est bien plus complexe et dépend fortement des relations que l’on construit avec les partenaires, de la façon dont on les choisit, du rôle que l’on assigne au partenaire et du suivi que l’on en fait.
- Différents types de partenariats ont été évoqués dans les réponses au questionnaire et dans les entretiens.

# Thématique 2 : Partenariats et collaborations

## Bilan et Constats (2)

### • Les partenariats « sociaux » autour de publics cibles

- Ils représentent la grande majorité des partenariats. On retrouve au sein de ces partenariats une grande diversité de rôle, de fonction, de degré d'intervention dans le dispositif.
- Dans la plupart des cas, ces partenariats font l'objet de mise à disposition de logement dans le cadre d'une convention, d'un accord, d'une adhésion à un règlement où l'on détermine avec plus ou moins de précision « les droits et obligations » des parties. Il n'existe pas une forme de standardisation de ces conventions au sein du secteur. Chaque AIS développe sa convention et parfois individualise les conventions en fonctions des partenaires.
- **Les rôles des partenaires et les modes de fonctionnement par AIS sont assez différents.** Différents cas de figure ont été rencontrés au niveau de l'octroi de logement et de la présentation de candidats locataires.
  - Les partenaires peuvent avoir un rôle de présentation de candidats en situation d'urgence devant être attribués en dérogation (sur base d'une convention/accord) ou sur base d'un quota prédéfini
  - Certaines AIS vont jusque 50% de logements conventionnés (hors liste d'attente). 50% de logement dédiés à des candidats du CPAS
  - Les partenaires alimentent une liste sur laquelle l'AIS applique ses critères d'attribution
  - Les partenaires disposent d'un quota de logements disponibles qu'ils gèrent
  - Les partenaires disposent d'un droit de tirage jusqu'à concurrence d'un certain nombre de logements
  - Les partenariats peuvent également être lié à un type bien particulier de logement en fonction de la spécificité du public
  - 100% des logements affectés à des partenaires – chacun son quota - chacun gère ses listes d'attente
  - ...
- **Une grande diversité d'intervention de la part des partenaires.** Outre l'octroi et la présentation de candidats locataires il est attendu des partenaires qu'ils prennent en charge certaines tâches. Ces tâches varient en fonction du public cible et de la convention avec l'AIS.
  - Accompagnement social et psychologique des locataires
  - Accompagnement des locataires selon le besoin.
  - Recherche et/ou choix et/ou proposition de candidats locataires
  - Facilitation à la communication
  - Soutien des locataires présenté par des partenaires dans les démarches administratives liées à son entrée dans le logement et à sa sortie. Ces deux momentums sont très lourds administrativement pour les AIS
  - Suivi du paiement du loyer et constitution de la garantie locative.
  - Gestion du vivre ensemble et relation avec les voisins
  - Certains partenariats complètent le travail social des AIS en s'adressant à des publics cibles spécifiques, l'AIS conservant le suivi des locataires « classiques »
- **Une sélection et un suivi assez rigoureux des partenaires**
  - Il est clair que tout partenariat commence par une définition claire des attentes et des conditions de collaboration. Ils sont indispensables au fonctionnement des AIS. Ils leur permettent d'externaliser leur accompagnement lorsqu'ils ne peuvent/veulent les assurer avec leurs ressources internes .
  - Certaines AIS n'ont pas ou plus de partenariats pour cause d'échec des partenariats ou d'incapacité à les suivre (dans certains cas c'est le manque d'Assistant.e.s Socia.ux.les qui en est en cause). Pour ces AIS, le suivi social des locataires est réduit à son strict minimum
  - Certaines AIS font le choix de ne pas internaliser l'accompagnement social pour éviter les doubles casquettes.
  - Ce qui est certain c'est que des bons partenariats passent par une définition claire des besoins, une sélection des bons candidats partenaires et leur suivi rigoureux.

# Thématique 2 : Partenariats et collaborations

## Bilan et Constats (3)

- **Le choix des partenaires** : chaque AIS a ses propres critères de choix et ses raisons de travailler avec un partenaire. Il est à noter que la démarche de partenariat se fait majoritairement à l'initiative des partenaires qui souhaitent collaborer avec l'AIS. Sur cette base l'AIS évalue l'intérêt et la qualité du partenariat potentiel.
  - Capacité du partenaire à accompagner socialement et psychologiquement le locataire. En fonction de publics cibles déterminés par l'AIS. Cela souligne le Besoin de partenaires pour gérer les problématiques pointues.
  - Solidité et capacité financière du partenaire – capacité individuelle des dirigeants - Analyse du bilan – rapport d'activité – Sur base de dossiers de candidature
  - Présence de partenaires historiques voir fondateurs dans le CA
  - Critères de proximité géographique
- **Les conventions** : dans tous les cas de figure, il semble exister un document qui fixe les conditions du partenariat. Si certaines AIS semblent très au point et très professionnelles dans la mise en place de partenariats, il nous semble que la formalisation et le suivi des partenaires est un élément qui pourrait être amélioré, notamment la prise en charge du vide locatif au-delà d'un certain délai. Faute d'une définition claire des rôles, certains partenaires identifient l'AIS comme un simple bailleur et adopte une position de protection des locataires, ce qui ne permet pas un bon fonctionnement du partenariat.
- **L'évaluation** : L'évaluation périodique est une condition de la bonne tenue du partenariat et permet de recadrer les problèmes rencontrés
  - Généralement évaluation annuelle formelle plus discussion informelle durant l'année
  - Capacité du partenaire à accompagner réellement le locataire et à répondre aux termes de la convention en termes de vide locatif, de suivi des créances, de bon voisinage ...
  - Le secteur des AIS et les problématiques du logement ont évolué au cours des 20 dernières années, il y a lieu de revoir régulièrement les conventions. Impression que les anciens partenaires ont des conventions peu claires et n'accompagnent plus les locataires une fois placés
  - Certains partenaires se laissent dépasser par la complexité ou le nombre de dossiers
  - La qualité et la rapidité d'intervention à la demande de l'AIS en termes d'interventions pratique ou de médiation
- **Les partenariats liés à la gestion immobilière et les partenariats « organisationnels », des partenariats pour gagner en efficacité et en efficacité.**
  - **Partenariats liés à la gestion immobilière**
    - Ces partenariats sont intéressants dans la mesure où il permet un allègement des charges de l'AIS et dans certains cas, des locataires. Il s'agit d'association (formation, intégration ...) qui interviennent dans le bâtiment, en fonction de critères sociaux, pour réaliser des travaux à des prix défiant toute concurrence.
    - Ces partenariats autour des travaux sont plus ou moins utilisés par les AIS et mériteraient d'être davantage répandus.
    - Ces partenariats concernent également du conseil en architecture, du conseil au niveau des primes, de la formation pour les techniciens des AIS.
    - Le développement de logement
  - **Les partenariats « organisationnels »**
    - Certains partenariats touchent à l'organisation de l'AIS, à la mise à disposition de personnel de façon temporaire ou plus structurelle comme les articles 60.
    - Le développement de procédure interne avec la fondation roi Baudouin
    - La remise au travail d'ex-détenus
    - La mise au travail dans le cadre de peines alternatives
    - La mise à disposition de stagiaire par les hautes écoles
    - ...

# Thématique 2 : Partenariats et collaborations

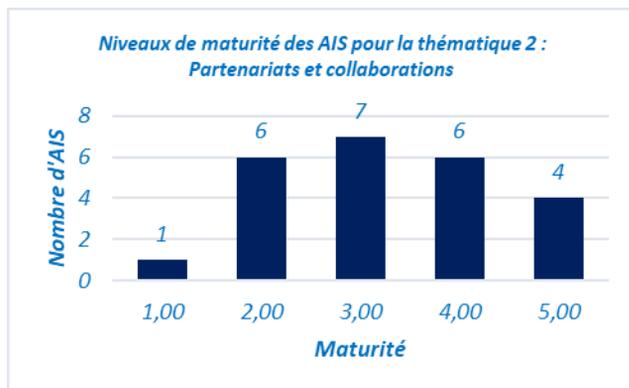
## Bilan et Constats (4)

### • Les partenariats nécessaires avec les communes et CPAS, mais des prestations très inégales

- Outre la mise à disposition de logement, les prestations sont jugées assez inégales d'un CPAS à l'autre autour de l'octroi de logement (problématique du vide locatif), et du suivi social des bénéficiaires.
- Les partenariats avec les CPAS sont souvent limités, les AIS trouvant une plus grande valeur ajoutée (du moins au niveau humain) avec les partenaires « thématiques »; en effet, les partenaires institutionnels ont en général des difficultés à gérer leurs propres difficultés.
- Un certain nombre d'AIS ressentent le besoin de resserrer les liens avec le CPAS. Le partenariat peut être de grande qualité ou quasi inexistant
- Les principaux griefs à l'égard des CPAS sont :
  - Souhait de plus de prestation sociale du CPAS auprès de locataires mêmes pour les AIS communales. Une des principales difficultés rencontrées est le suivi des locataires quand il change de commune. Il est très difficile d'avoir un suivi social homogène sur la région, avec toutes les conséquences que cela peut avoir .
  - Changement fréquent d'AS au sein des CPAS
  - Manque d'AS au sein des CPAS
  - Il est reproché au CPAS de se réfugier derrière le secret professionnel, alors qu'un partage d'informations et une collaboration transparente seraient pourtant utiles. Nécessité de créer plus de cohérence entre le travail des AIS et celui des CPAS "dont le rôle doit évoluer d'un rôle d'assistantat à un rôle de responsabilisation des personnes."
  - Rigidité et manque de souplesse des CPAS – turn-over élevé
- **Nous relevons également des points positifs dans la collaboration avec les CPAS**
  - prise en charge ou garantie des arriérés de loyers et d'énergie par certains CPAS ainsi que des garanties locatives
  - Appel au CPAS pour les problématiques d'endettement des locataires
  - Mise à disposition d'Article 60
  - Formation sur les consommations énergétiques
  - Soutien et partenariats avec diverses ASBL dépendant du CPAS dans des thématiques assez variées.
  - ...

### • De manière générale, une dynamique des partenariats et des collaborations assez riche et variée, réfléchi et en majorité contrôlée et faisant l'objet d'améliorations continues

- Sur base des entretiens menés, le diagramme suivant présente la maturité des AIS pour la thématique, qui affiche un niveau de maturité assez élevé
- Une moyenne de 3,25, marquant une dynamique positive du dispositif au niveau des collaborations et des partenariats



# Thématique 2 : Partenariats et collaborations

## Bilan et Constats (5)

### • Partenariats évoqués dans les entretiens (non-exhaustif)

- CPAS
- Communes
- Primo-arrivant – aide au logement (les amis d’accompagner,
- Foyer d’accueil de WSP – familles nombreuses, femmes victime de violence,
- Convivium, primo-arrivant
- Union de locataires – ULAC,
- CEMO, centre d’éducation en milieu ouvert (CPAS de st Gilles) – aide à la jeunesse – Service d’ide en milieu ouvert
- CAW, centre de travail social généraliste
- Ilôt, sans abrisme : accueil d’urgence, hébergement temporaire, logement, formation & emploi et santé alimentaire.
- Diogène : sans abrisme insertion par le logement
- Housing first : insertion sociale des personnes sans abris les plus fragiles
- Infirmier de rue : sans abrisme
- Smes : social et santé mentale – support
- Bru4home : répondre aus besoins d’habiter des plus fragilisés – réseau de 18 acteurs
- Epicerie sociale
- Mission locale de Forêt : intervention bâtiments - insertion par le travail
- Renovas : Conseil en rénovation
- Services sociaux hautes écoles et universités
- Une maison en plus
- Forest quartier santé
- Bras dessus – bras dessous : personnes âgées
- Le refuge : fondation - isolement et suicide des jeunes LGBT
- Centre Ariane : Accueil de crise pour personnes présentant des difficultés psychosociales aiguës
- SISP : Evercity, foyer laekenois,
- CASMU
- Upsolo : cquisition d’immeubles destinés à l’accueil de femmes et d’enfants sans abri
- 1 toit 2 ages : projets intergénérationnels
- L’ARC : L’ARC lutte pour *une société réellement multiculturelle*, fracture numérique
- Lucy : sensibilisation au cyberharcèlement
- Les tofs service – asbl Riga - Service d’accompagnement pour personnes polyhandicapées et de grande dépendance
- SEMJA : Le Service de mesures judiciaires alternatives
- No pillif : entreprise de travail adapté
- CAFA asbl : service rénovation et énergie
- Maison médicale ASASO
- Rizome
- Isala
- Fondation CLTB : développement de logement – community land trust
- Renovassistance : aide à la rénovation
- Renobru : gestion de bien (CPAS de Bruxelles)
- Comité technique de la ville de Bruxelles – lutte contre les logements insalubres et les marchands de sommeil
- Connivence : reloger des gens issus de logements insalubres
- Aiguillage
- Samu social
- Habitat et humanisme
- Pagasa
- Hestia
- Fami-home
- CCL (capteur et créateur de logement)
- La MASS
- Superette sociale les capucines
- RePR
- Talita
- ...

# Thématique 2 : Partenariats et collaborations

## Bonnes pratiques identifiées

- Certaines AIS formalisent dans leurs conventions de partenariats des limites quant au vide locatif. Après une durée convenue, le partenaire prend en charge le loyer du logement conventionné qu'il n'a pas été en mesure d'affecter dans le délai prescrit.
- Outre les partenariats liés au suivi « social » des locataires et les partenariats liés aux bâtiments, certaines AIS développent des partenariats pour venir en soutien « matériel » de leurs locataires : épicerie solidaire, fourniture d'ordinateurs...
- Le recours au partenariat pour gérer le suivi de locataires dans des communes éloignées du siège de l'AIS, les locataires de la commune étant plus facile à suivre par l'AIS
- Le recours à des partenariats pour les interventions techniques, soit de l'initiative de l'AIS soit à l'initiative du locataire (éventuellement informé par l'AIS)
- Sélection des partenaires – analyse de leurs santé financière, fiabilité, personnalité individuelle – dossier de candidature
- Benchmarking dans les autres régions du pays , voir ce qui se fait de bien ailleurs
- Le partenariat peut-être utilisé comme une variable d'ajustement pour faire face au vide locatif. Les partenaires ne sont pas toujours tenus de respecter un ordre chronologique et doivent pouvoir faire face à des situations d'urgence. Les modalités du partenariat sont définies, mais le nombre de logement n'est pas forcément quantifié
- Partenariat visant à alléger le travail administratif de l'AIS. Formalités administratives lors de l'entrée dans le logement
- Partenariat permettant de développer des procédures internes au sein de l'AIS (VOTO – fondation roi Baudouin)
- Réunir ses partenaires pour envisager la mise en place de synergie ou de bonnes pratiques
- Créer une passerelle entre l'AIS et le CPAS – une personne de l'AIS travaille au sein du CPAS pour le suivi social
- Limitation des partenariats pour privilégier des candidats présents sur la liste d'attribution
- Intégration de certain partenaire au sein des instances de l'AIS permet de responsabiliser les partenaires structurels de l'AIS

## Recommandations

- Il pourrait être intéressant de faire un mapping des partenariats au niveau du secteur et de pouvoir estimer ce que représente le secteur des AIS dans le cadre du suivi social de certain type de public. Cela permettrait de démontrer dans quelle mesure la complémentarité entre AIS et association permettrait de dynamiser la politique sociale à Bruxelles et pourquoi pas d'ouvrir de nouvelles réflexions et de nouvelles voies de développement pour les AIS.
- Il serait intéressant de formuler avec les CPAS une sorte de charte d'intervention, pour disposer d'un service social adéquat même hors de la commune de référence d'une AIS. Mapping des logement AIS par commune sans distinction d'appartenance à l'une ou l'autre AIS.
- Disposer d'une convention de base commune aux AIS laissant aux AIS et à leurs partenaires le soin de déterminer les modalités de leur collaboration.
- Disposer d'une grille d'évaluation des partenaires en amont et en aval de leurs prestations
- Partager un carnet d'adresse des partenaires et les évaluations faites par les AIS avec qui ils sont en partenariats
- Définir la notion d'accompagnement social en définissant une ou plusieurs modalités d'accompagnement et le cas échéant d'imposer – valoriser la présence d'au minimum un poste d'AS dans chaque AIS pour a minima l'accompagnement social des locataires et la gestion des partenariats

# Thématique 3 : Bailleurs et expansion du parc locatif

## Bilan et Constats (1)

### • Une notoriété et un besoin de prospection à géométrie variable et plutôt faible

- Une expansion assez modérée plutôt par des démarches de prospection active ou par le biais de partenaires institutionnels
  - Les entretiens avec les AIS soulignent cependant davantage les sollicitations spontanées des propriétaires (existants ou nouveaux): La recherche de nouveaux biens est le plus souvent passive (11 répondants), sinon via le Web (8), le bouche à oreilles (6) ou la FedAIS (5)
  - La « notoriété » des AIS par rapport aux bailleurs pourrait être perçue comme moyenne.
  - Le contact direct avec des promoteurs/appels à projets est en proportion plutôt très faible.
- De fait, le dispositif en l'état actuel de sa croissance ne fait pas l'objet d'une démarche prospective forte

### • Une demande importante de logements qui justifie le besoin d'expansion du parc locatif mais une offre généralement perçue comme insuffisante et qui ne suit pas.

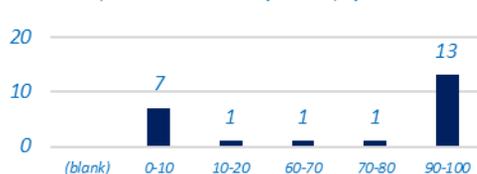
- Une réponse à la demande sur les logements de 1 à 3 chambres très variable, tant dans la disponibilité que dans les besoins exprimés et des difficultés à répondre à la demande de logements pour familles nombreuses (+ de 3, 4 ou 5 chambres).
- En sort une difficulté à matcher l'offre à la demande ...
- ...ainsi qu'une difficulté pour les AIS à susciter l'intérêt des propriétaires, en particulier pour le logements de plus de 3 chambres.

### • Une prise en gestion sur base de la grille régionale et sous deux modèles principaux, selon le contexte et la philosophie de gestion des AIS

#### • Une grille barémique régionale largement respectée et servant au moins de référence à la fixation des loyers:

- Servant de cadre de référence et de négociation vis-à-vis des bailleurs pour une majorité d'AIS.
  - 20 AIS ont également recours à des critères objectifs de revue (rabais) et 13 d'entre elles le font de manière plutôt systématique, principalement selon l'état/la qualité du bien, la localisation/le quartier, les charges.
  - Inversement, des critères comme l'offre insuffisante et/ou le caractère exceptionnel du bien (tel que par exemple les habitations à plus que 3 chambres) peuvent faire l'objet d'une revue à la hausse afin d'inciter davantage les bailleurs à rentrer dans le dispositif.
- La négociation semble toutefois se faire à géométrie variable d'une AIS à une autre
- Des frais de gestion non systématiques au sein des AIS:
  - Seuls 10 des 23 répondants rapportent facturer directement des frais de gestion, certains étant dans l'impossibilité d'en facturer en raison de l'absence d'un numéro TVA
  - Des frais de gestion sont en pratique pris en charge également de manière indirecte auprès d'autres AIS, à travers la fixation des baux et des mandats.
  - En pratique ceux-ci varient de 2% à 10% avec une norme du secteur s'établissant à 5%.

Répartition des AIS par part de logements (en %) pour laquelle le loyer versé au bailleur est inférieur au plafond en 2020



#### • Toutefois, les entretiens menés rapportent une certaine inadéquation de la grille barémique aux réalités des biens et le besoin d'avoir davantage de critères de caractérisation, tels que:

- L'adaptation aux zones à loyer majoré, et aux loyers de la deuxième couronne
- L'existence d'espaces communs et la surface des biens

### • Une prise en charge sous deux modèles principaux, selon le contexte et la philosophie de gestion des AIS

- La gestion par mandat (généralement sous une période de 9 ans) semble être la forme la plus privilégiée des AIS dans leur choix, en raison d'une gestion plus saine et autonome, et d'une capacité de substitution au propriétaire permettant de solliciter plus facilement les syndicats dans leurs obligations et les décomptes de charges
- La gestion par bail quant à elle semble être davantage privilégiée dans les principes d'équilibre entre bailleurs et locataires et dans la préservation d'un contact direct entre eux.
- Certaines AIS soulignent le besoin et les avantages d'un caractère mixte des prises en charge:
  - Pour des raisons historiques, certains propriétaires privilégiant l'une ou l'autre forme de contrat
  - Pour des raisons contextuelles des biens, certaines formes étant plus adaptées aux habitations propres, et d'autres aux immeubles et aux groupements d'habitations
- Une AIS rapporte en outre l'avantage d'être propriétaire et/ou emphytéote des biens
  - Ceci permettrait d'avoir une garantie d'offrir du logement sur le long terme, néanmoins avec une prise de risque et de responsabilité plus grande
  - A discuter néanmoins de la pertinence de tels contrats avec le dispositif (notamment en contradiction à d'autres dispositifs immobiliers tels que les SISP)

# Thématique 3 : Bailleurs et expansion du parc locatif

## Bilan et Constats (2)

- **Un turnover normal des parcs des AIS et une gestion du risque de concentration (fin de contrat simultanée) à géométrie variable mais majoritairement contrôlée**
  - Des parcs marqués par un niveau assez élevé de stabilité au niveau des bailleurs:
    - Les principales sorties de parc sont liées aux ventes des biens, aux reprises pour habitation propre et à plus faible échelle mais exponentielle à la non reprise – à l’initiative des AIS - pour raisons de qualité et de conformité
    - Les sorties de parc semblent être maîtrisées au sein d’une grande majorité des AIS
  - La problématique de gestion des « grands propriétaires » soulève un débat quant à la philosophie et la logique d’intervention des AIS
    - Mitigation par une majoration du nombre de logements
    - Une logique qui semble privilégier la gestion à l’unité et une modulation des contrats et de leur fin
- **Un mécanisme de financement de la croissance utile mais rapporté comme inadapté à la réalité des AIS et de leur fonctionnement**
  - Le financement de la croissance des parcs permet de prendre en charge cette croissance mais qui inscrirait les AIS dans une démarche de croissance continue
    - Celui-ci – sous son effet « one shot » - ne vient qu’après l’acquisition et le financement de l’année et n’aurait pas d’effet économique durable sur la gestion de l’AIS
    - En soi il crée une dépendance de l’AIS à ce financement additionnel pour assurer la gestion de son parc (et la couverture financière des équipes)
    - Le principal effet qui est rapporté au travers des entretiens est que un certain nombre d’AIS considèrent que le statu quo n’est pas suffisant et qu’il existe un véritable besoin de lissage temporel du financement lié à la croissance
    - Une course au logement se serait ainsi mise en place, et ce pour des raisons essentiellement financières que sociales - tout en veillant à limiter la concurrence effective entre les AIS (notamment encouragée par la priorité accordée par le biais de l’enregistrement unique sur HMS)
  - La période du moratoire semble également avoir levé des questions importantes autour de la croissance – imposée d’une part et limitée de l’autre
    - Les restrictions portées à la croissance des AIS ont posé des freins à un mécanisme qui incitait la croissance, et par conséquent un sentiment de messages contradictoires et antinomiques par rapport au dispositif tel qu’il est construit
    - Ce qui a créé des blocages et un sentiment d’incompréhension et d’incertitude, en particulier vis-à-vis d’un frein imposé à la croissance « naturelle » des AIS et présentant également des risques quant aux projections expansionnistes des AIS
- **Un débat philosophique qui s’est installé entre les AIS et au sein du dispositif quant à l’acquisition de biens issus de projets immobiliers, marquant à tout le moins une interprétation large du dispositif**
  - Le recours aux promoteurs est très variable d’une AIS à une autre
  - Le recours aux promoteurs offrirait principalement les avantages suivants:
    - L’acquisition de nouveaux biens en grande quantité et une réponse à une demande grandissante
    - Une marge de manœuvre et de négociation potentielle, notamment vis-à-vis de l’obligation de mise à disposition de 10% de biens sociaux
    - L’opportunité de participer au projets de construction et/ou de rénovation pour avoir des biens répondant aux besoins des AIS et des candidats
  - Elle présente toutefois certains risques importants qui sont levés par de nombreux interlocuteurs
    - Le risque de concentration et de ghettoïsation d’un espace groupé de plusieurs logements – perçu comme contraire à la philosophie et à la démarche AIS
    - Une concurrence plus directe à des mécanismes de logement social et donc une interférence du dispositif AIS vis-à-vis d’autres dispositifs de logement et/ou sociaux existants
    - Un besoin de gestion sur site davantage plus important, notamment en termes sociaux

# Thématique 3 : Bailleurs et expansion du parc locatif

## Bilan et Constats (3)

### • En pratique, une (volonté de) croissance modérée de la part des AIS en lien avec les ressources existantes et le mécanisme de financement en place

Force est de constater que, malgré la dépendance au financement de la croissance qui nous est rapportée, une grande majorité des AIS se trouvent dans une volonté de croissance modérée de leur parc et ce pour deux raisons principales invoquées:

#### 1. Le besoin pour les AIS d'assurer la possibilité d'accompagner les locataires et les bailleurs du parc locatif et avoir la capacité effective à prendre en charge la croissance en interne

- Le manque de moyens (personnel et financier) et l'état du logement ont été cités comme freins les plus importants dans la prise en gestion de nouveaux logements
- La mutualisation des moyens existants par rapport à un parc en croissance continue n'est pas perçue comme évidente et a des limites – surtout par rapport au financement en place
- De fait, les AIS anticipent leurs besoins – humains comme financiers – et cherchent à dimensionner leurs équipes ; mais ceci comportant des risques importants surtout par rapport aux périodes d'incertitudes (tels que le moratoire)

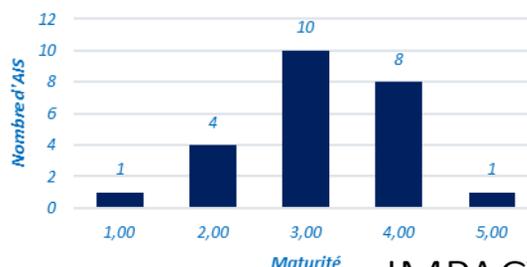
#### 2. Le besoin croissant d'assainir les parcs et l'état des logements et de mettre à disposition des biens d'une qualité plus élevée

- Un effort important dans la qualité des biens proposés, toutefois à géométrie variable entre les AIS:
  - Essentiellement liées au respect de normes (13), mais également, pour certaines, au respect du code du logement et de consommation énergétique.
  - Il est à noter que pour près de ¾ des AIS, il n'existe pas de document lié aux exigences fixées.
  - Pour une majorité des AIS, la qualité se fait surtout par le biais des visites sur place (marquant un investissement important des équipes de terrain).
  - La vérification des certifications et attestations ne serait encore que très partielle (et non systématique).
- Les entretiens soulignent un effort dans l'assainissement du parc par la prise en charge de biens à qualité élevée
  - De fait ceci se traduit par un durcissement des critères de prise en charge de biens (voire de sortie de biens non conformes à ces critères) ; Ces critères que l'on pourrait qualifier de qualité minimale ne sont toutefois établis ou définis que de manière ad hoc et spécifique pour chaque AIS sans concertation commune
- Il est également rapporté un effort important nécessaire dans la mise en conformité des logements.
  - Le recours à des experts et/ou à une demande de mise en conformité n'est que très faible, notamment en raison du niveau d'expertise des équipes des AIS.
  - Toutefois, le besoin de mise en conformité aux normes ne serait nécessaire que pour une petite proportion des logements proposés, soit entre 0 et 20 % des logement pour 16 AIS.
    - A noter que pour 7 AIS ce besoin est bien plus important, dépassant 50% des logements proposés.
    - Ce besoin est pallié essentiellement par des obligations de mise en conformité des propriétaires (menace de rupture de bail) et le cas échéant d'accompagnement de ceux-ci par les AIS.
    - L'intervention directe des AIS dans la mise en conformité serait plutôt rare.
- Il est à noter que la localisation, les exigences du propriétaire, la disponibilité des logements et du subside ne sont que secondaires comme freins à l'expansion du parc locatif.

### • En somme une prise en main de la croissance ou de l'expansion des AIS contrôlée mais largement interprétée par les AIS au sein du dispositif et un encadrement à tout le moins incertain

- Sur base des entretiens menés, le diagramme suivant présente la maturité des AIS pour la thématique, qui affiche un niveau assez bon
  - Une moyenne de 3,17, marquant un cadre d'expansion et de croissance relativement maîtrisé malgré les contraintes externes qui le conditionnent tels que mentionnés précédemment
- Pour près de 80% des AIS, ceci marque une maîtrise de leur croissance et un mécanisme de prise en gestion maîtrisé au sein de leur parc cet économiquement viable – mais avec des mécanismes concrets très variables entre AIS
- Il est toutefois à noter que 21% nécessitent des améliorations importantes à apporter, afin de gérer et/ou d'encadrer la croissance
- Et de manière générale un manque d'harmonisation dans les modalités de prise en main et l'expansion des parcs des AIS

Niveaux de maturité des AIS pour la thématique 3: Bailleurs & expansion du parc locatif



# Thématique 3 : Bailleurs et expansion du parc locatif

## Bonnes pratiques identifiées

- Une priorité désormais donnée à l'assainissement des parcs et une orientation qualité donnée aux biens
  - Redéfinissant l'interaction avec les bailleurs sans que ceci ne porte préjudice à la relations avec ceux-ci
  - Fixant des standards minimums de qualité plus élevés que le code du logement ou les mises en conformité
- Pour certaines AIS, la volonté de redéfinition de leur périmètre géographique – en se désengageant des communes trop éloignées et en améliorant la qualité et la proximité de l'intervention
- Le recours à différentes formes d'expansions dans la mesure où elle se fait à travers des conditions strictes posées par les AIS en vue de l'acquisition de nouveaux biens:
  - Avec une participation en amont aux projets de construction ou de rénovation – et donc en dimensionnant les biens à une demande grandissante au sein des AIS – notamment en créant les logements 3 chambres et plus
  - L'utilisation des grands projets immobiliers – dits de promoteurs – à des fins de négociation et de revue des loyers – potentiellement avantageuse au dispositif et au financement global
- La prise en gestion effective qu'à partir de moments précis de mise à disposition des biens sous des standards qualité et en prévision de périodes d'attente vis-à-vis de l'occupation effective par un candidat
- Le recours à des baux emphytéotiques
- La fixation d'un nombre minimal d'années pour la prise en gestion (généralement fixée à 9 ans)
- La fidélisation des propriétaires du parc des AIS à travers une communication active (notamment des éléments financiers liés au dispositif)
- La mise en place de grilles d'évaluation plus strictes dans l'acquisition de nouveaux biens (en particulier pour les promoteurs mais pouvant être généralisés pour en fixer des standards minimums de qualité du dispositif)
- Un mécanisme de prospection par les candidats de manière à ce qu'ils démarchent activement les biens auprès des bailleurs
- La participation plus ou moins active à la convention avec la Cellule Régionale Bruxelloise « Capteur et Créateur de logements » : La CCL a pour particularité d'aider des investisseurs à trouver des logements et à les mettre en contact avec des agences immobilières sociales pour en assurer la gestion

## Recommandations

- La revue en profondeur du mécanisme de financement pourrait être intéressante en vue de:
  - Limiter la pénalisation de la non-croissance dans la mesure où celle-ci se justifierait par l'assainissement des biens et une orientation de meilleure qualité
  - Intégrer des critères de majoration – objectifs – pour avoir des grilles régionales barémiques plus adaptées à la réalité économique du logement en RBC (et notamment à son indexation)
- La répartition sur plusieurs années du financement « one-shot » de la croissance (prime aux nouveaux logements) afin que celle-ci s'inscrive dans une réalité économique à plus long terme de l'AIS
- L'harmonisation des pratiques de prises en main et de fixation des contrats, notamment par l'élaboration de critères minimaux de prise en charge et de qualité (en termes architecturaux, sociaux, énergétiques...)
- L'établissement d'une vision régionale claire quant à la prise en charge de projets immobiliers, et la couplant de critères minimaux en y saisissant les leviers d'une telle forme d'expansion
- L'établissement d'une position régionale sur la croissance souhaitée, en particulier par rapport aux besoins de logement de la population

# Thématique 4 : Petit entretien et maintenance technique

## De manière globale et en synthèse des entretiens

- Les AIS doivent répondre (de par l'article 120 du code du logement) aux exigences élémentaires en matière de sécurité, de salubrité et d'équipement des logements telles qu'arrêtées en vertu de l'article 4.
- L'article 123 accorde aux agences immobilières sociales agréées des subventions annuelles destinées à : 1° intervenir dans le coût des travaux de rafraîchissement, dont le Gouvernement détermine la nature et l'importance des dits travaux de rénovation;
- Le Vadémécum prévoit le principe des dépenses aux moindres coûts : Les subventions étant allouées via des fonds publics, le principe des dépenses aux moindres coûts doit s'appliquer : entre deux moyens (transport, frais de personnel, etc.) parmi les possibilités les plus pertinentes, le plus économique doit être choisi. En cas de doute sur la bonne application de ce principe, l'Administration demandera à l'AIS-Bénéficiaire de se justifier.
- Lorsque l'AIS accomplit elle-même des travaux de rénovation, elle devra disposer au sein de son personnel d'au moins un technicien en bâtiment.
- Ces différents prescrits légaux et réglementaires ont amené les AIS à se structurer afin de les intégrer au mieux dans leur quotidien et dans leur relation avec les différentes parties prenantes. Derrière cette thématique, on trouve tout le champ du bâti et de son entretien et des procédures mises en place par l'AIS pour être le plus efficace et efficient dans ce domaine. Cette thématique occupe également une grande place dans la relation entre l'AIS et ses locataires, mais également vis-à-vis des propriétaires.
- Nous avons constaté durant les entretiens et à travers le questionnaire que l'entretien et la maintenance sont un socle qui conditionne la performance des AIS. Ils ont un impact sur la relation avec les locataires et le comportement des locataires, les propriétaires, sur le vide locatif, sur les créances des locataires et sur la solidité financière des AIS.
- Pour assurer cette performance, les AIS ont développé des équipes techniques plus ou moins fournies et structurées selon les cas, selon le nombre de logements, selon la stratégie de prise en charge des travaux, entretiens, maintenance. Comme pour les autres thématiques, on remarque une grande diversité dans les modes de prise en charge de ces problématiques. Cette diversité est le reflet des différentes stratégies, positionnements, historiques des AIS.
- Mais le constat, n'est qu'aucune AIS ne néglige cette dimension, la plupart ont bien compris qu'il s'agissait là d'un levier de performance.

## Bilan et Constats (1)

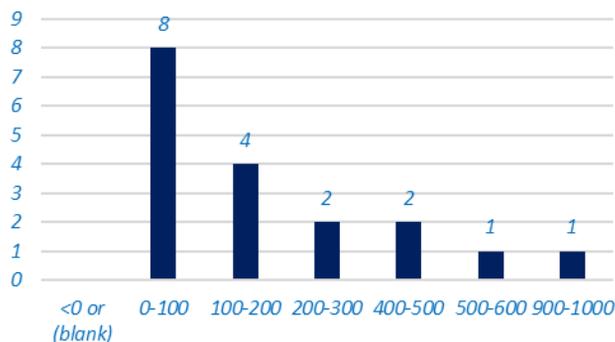
- **En termes d'organisation interne**, le bâti est généralement géré par un gestionnaire technique parfois seul, parfois à la tête d'une équipe plus ou moins fournie. Parfois le rôle de gestionnaire technique est assumé par le gestionnaire de l'AI (et ce pour des raisons de taille de l'AIS ou parfois pour garder un contact plus proche avec le terrain et les locataires)
  - **Un monitoring des logements.**
    - La plupart des AIS tendent à mettre en place (sans toujours y arriver ) une forme de monitoring (généralement documenté dans un document de suivi individuel à chaque logement) des logements, sur une base annuelle ou pluriannuelle, par des visites (gestionnaire locatif ou gestionnaire technique).
    - À tout le moins, ce monitoring se fait entre deux locataires ou lors des interventions techniques.
  - **Les modalités d'interventions bien définies au sein de la plupart des AIS.**
    - Des procédures sont mises en place pour pouvoir assurer le suivi des logements dans le temps; concernant la prise en charge de travaux à la demande du locataire (résultant de dégâts locatifs ou non), à la demande du propriétaire, en concertation entre l'AIS et le propriétaire, sur initiative de l'AIS.
    - Ces procédures concernent :
      - L'évaluation des travaux (prise en charge en interne ou sous-traitance)
      - La prise en charge des travaux – propriétaires – locataires – AIS. Cette dimension est en partie réglée par les baux, mais fait souvent l'objet de négociations.
      - La planification des travaux (les notions d'urgence et de sécurité sont importantes)
      - Le suivi et le contrôle des travaux

# Thématique 4 : Petit entretien et maintenance technique

## Bilan et Constats (2)

- **Une externalisation des travaux à géométrie variable.** À partir d'un certain seuil (fonction de la capacité technique de chaque AIS) et pour la maintenance régulière soumise à des normes et obligations, le recours à des entrepreneurs externes est fréquent. Dans ce cadre, chaque AIS à son portefeuille de sous-traitants et négocie au mieux ces contrats. Certaines développent des accords-cadres, des marchés stock pour les interventions les plus récurrentes et celles relevant du contrôle périodique obligatoire des installations.
  - **Il n'y a pas de recours systématiques aux marchés publics.** Ce n'est pas une obligation dans tous les cas, mais les règles semblent peu claires et la lourdeur des procédures aurait un impact indéniable sur le vide locatif. Cette dimension pourrait faire l'objet d'une mutualisation (pilotée par la FedAIS) pour les travaux les plus courants selon certaines AIS. Généralement, les AIS font des mises en concurrence pour les travaux, mais la souplesse et la rapidité d'intervention sont des variables importantes.
  - Le seuil à partir duquel il est fait recours à la sous-traitance est propre à chaque AIS et de sa capacité technique
  - Les travaux sont suivis et contrôlés par le gestionnaire technique, néanmoins dans les travaux plus légers, des photos avant – après, le recours à l'avis du locataire ou un passage du gestionnaire locatif sont également mentionnés. Généralement, la bonne fin des travaux conditionnera les relations futures avec l'entrepreneur.
  - Une partie des travaux peut-être sous-traitée, au grand bénéfice de l'AIS, à des partenaires associatifs (voir thématique 2 « partenariats et collaborations »)
- **Une nécessité de bien cadrer les relations avec les propriétaires en amont pour fluidifier l'aval.** La relation avec les propriétaires est de premier plan dans cette thématique, dans la mesure où l'entretien et la maintenance sont un des arguments visant à les convaincre de collaborer avec les AIS. Outre ce qui est réglé par la loi en ce qui concerne les baux et les mandats, les AIS prennent, au cas par cas, une série de dispositions supplémentaires visant à réduire leurs risques et les négociations avec les propriétaires.
  - Dans le cadre des procédures, la plupart des AIS exigent une signature du propriétaire sur les devis et factures pour éviter toutes contestations. À tout le moins, il veille à ce qu'il y ait une trace écrite.
  - Des dispositions sont aussi mises en place en ce qui concerne le paiement des loyers durant certaines périodes de travaux
  - Les discussions en amont de la prise en location conditionneront en partie l'entretien, la maintenance et les travaux durant la durée du bail. **Les AIS sont visiblement de plus en plus exigeantes sur la qualité des logements.** Cette qualité conditionne de plus en plus la signature d'un logement. Ces discussions et ces exigences en amont ont un impact sur le vide locatif, les créances et les coûts de l'AIS.
  - Certaines AIS peuvent aller jusqu'à sortir un logement de leur parc si le propriétaire refuse certains travaux ou certaines mises aux normes (légale, énergétique, hygiène..)
  - Certains propriétaires jouent le jeu des AIS et collaborent en « bon père de famille » alors que d'autres visent un rendement et ne veulent plus entendre parler de leur logement.
  - Dans le cadre de cette thématique, l'AIS peut, selon le cas et les dispositions prévues, se substituer au propriétaire, collaborer avec lui, prêter pour lui .
  - Les sommes refacturées aux propriétaires peuvent être relativement conséquentes et inattendues pour les propriétaires . Il est important d'établir avec les propriétaires (même si ce qui est à leur charge est relativement clair dans la législation) des modalités de fonctionnement qui permettent à l'AIS d'avancer , de ne pas rencontrer de situation de blocage ou des délais générant du vide locatif.

Répartition des AIS par Montant total des coûts moyens facturés aux propriétaires en 2020 par logement

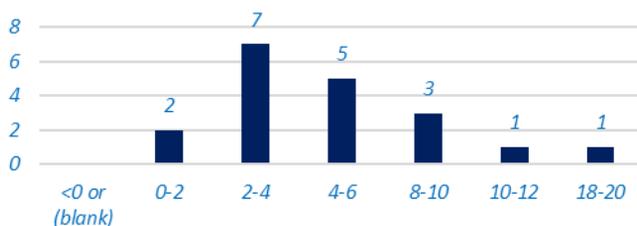


# Thématique 4 : Petit entretien et maintenance technique

## Bilan et Constats (3)

- **En termes d'organisation interne**, le bâti est généralement géré par un gestionnaire technique parfois seul, parfois à la tête d'une équipe plus ou moins fournie. Parfois le rôle de gestionnaire technique est assumé par le gestionnaire de l'AIS. Pour des raisons de taille de l'AIS ou parfois pour garder un contact plus proche avec le terrain et les locataires
- **Relation avec les locataires, l'accent sur la sensibilisation et l'éducation au logement. Chaque contact est une opportunité.** La relation entre le locataire, l'AIS et le logement commence à l'état des lieux. Les états de lieux d'entrée et de sortie sont deux moments importants dans la vie de l'AIS qui conditionneront la bonne utilisation, le respect du logement et éviteront de devoir lors de l'état des lieux de sortie faire face à des dégâts locatifs trop importants qui engendreront potentiellement des coûts administratifs et de la perte de temps.
  - **L'état des lieux d'entrée est pour toutes les AIS un moment important dans la sensibilisation** des locataires au logement, son mode de fonctionnement, son entretien, les règles à respecter. Les premières étapes de la sensibilisation se font à ce moment en fonction des spécificités du logement.
  - Les états des lieux sont généralement réalisés par des experts externes, mais certaines AIS les réalisent en interne également.
  - Chaque visite du logement ou chaque intervention dans le logement est généralement l'occasion de faire un check du logement, de détecter des problèmes et de contribuer à l'éducation au logement.
  - Le locataire est censé signaler à l'AIS les problèmes rencontrés dans son logement, mais la perception de ce qu'est un problème ou à partir de quand cela devient un problème pour un locataire est une notion très subjective et souvent culturelle. L'éducation au logement prend ici toute son importance, pour éviter aux locataires de devoir prendre en charge des dégâts locatifs auxquels ils ne s'attendaient pas et qui pourraient dépasser sa garantie locative. Les étapes de sensibilisation permettent d'éviter en cascade des répercussions sur le vide locatif, les créances, les frais de justice ...
  - La paupérisation croissante de la population a été signalée comme étant un facteur aggravant susceptible de générer en cascade des coûts supplémentaires pour les AIS, tant au niveau des impayés qu'au niveau des dégâts locatifs.
  - Généralement les AIS réclament aux locataires les frais qui leur incombent. Ce principe est un peu à géométrie variable et dépendra de la stratégie de l'AIS en matière de responsabilisation, de sensibilisation, de son orientation sociale. Généralement la main-d'œuvre des équipes techniques des AIS n'est pas réclamée aux locataires.
  - Certaines AIS incluent en plus des loyers des redevances qui permettent de mutualiser une partie de ces frais d'entretien et de maintenance (à titre d'exemple, pour une AIS, ce montant se situe à hauteur de 80€/mois/logement, comprenant assurances, entretien de chaudière et dépannage).
  - Les délais d'intervention sont variables, mais en ce qui concerne les demandes urgentes et celles touchant à la sécurité l'ensemble des AIS intervient dans des délais adaptés: 24h à 48h. Les délais d'intervention sont souvent conditionnés à la disponibilité de prestataire externe, ce qui n'est pas sans impact sur le vide locatif.
  - La sortie du logement est un momentum important pour l'AIS et pour le locataire. Dès que possible l'AIS doit évaluer l'état du logement et sensibiliser le locataire à la remise en état de son logement de façon à éviter que des dégâts locatifs excèdent la garantie et génère des frais et des créances dans le chef de l'AIS. Lors de l'état des lieux de sortie, le problème le plus courant est la contestation des frais occasionnés par les dégâts locatifs. Ces frais sont extrêmement difficiles à récupérer lorsque le locataire a quitté le logement.
  - Le nombre d'interventions techniques est relativement important pour la plupart des AIS, cela mobilise les équipes techniques et vu la grande dispersion des logements de chaque AIS au sein de la région génère des pertes de temps importantes. La plupart de ces interventions concernent des incidents mineurs, mais sont des occasions de monitorer l'état du logement et de sensibiliser les locataires.
- **La qualité du parc de logement.** Nous avons remarqué lors des entretiens qu'un certain nombre d'AIS mettaient l'accent pour les prochaines années sur l'aspect qualitatif de leur parc plutôt que quantitatif. La prise de conscience des coûts cachés qu'entraîne un parc de logement de qualité non homogène ou approximative est importante. Que ce soit des coûts administratifs, les frais de fonctionnement, des coûts de personnel, la question du vide locatif ou des créances douteuses, toutes ces dimensions sont impactées par la qualité du logement par le nombre d'interventions. Cette prise de conscience est assortie d'une problématique liée au financement. Faire une pause dans la croissance pour travailler sur la qualité de son parc n'est pas intéressant à court terme et met les AIS en difficulté.

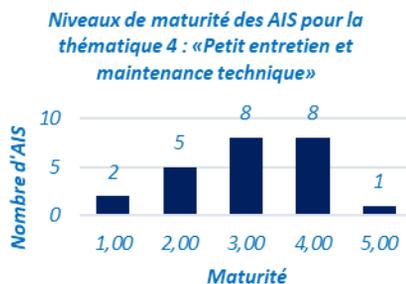
Répartition des AIS par Nombre d'interventions techniques réalisées au cours des 3 dernières années par logement



# Thématique 4 : Petit entretien et maintenance technique

## Bilan et Constats (4)

- De façons quasi unanimes, les entretiens menés soulignent la grande difficulté de prise en charge des logements passifs et souvent l'incompatibilité avec les locataires des AIS
  - On peut voir pour cette thématique une maturité assez élevée de la plupart des AIS. Le petit entretien et la maintenance font partie intégrante de la mission des AIS et de la garantie que reçoit le propriétaire quant à l'état de son logement lors de la remise. De plus c'est une dimension fondamentale de la relation avec les locataires, de la sensibilisation et de l'accompagnement social. Dans la plupart des cas, il s'agit de bien plus qu'une visite « technique ». Et les AIS saisissent bien cette opportunité qui permet de détecter et d'éviter des situations/incidents avec des impacts bien plus grands.



## Bonnes pratiques identifiées

- « Des cahiers des charges « Entrepreneur » (CDC) ont été rédigés pour différents types d'interventions (standard) et ceci afin de pouvoir comparer différents prestataires »
- « Lors de la première visite du bien, utilisation d'une check-list qui renseigne l'état du bien »
- « Toutes les interventions sont gérées par HMS - qui génère un bon pour l'ouvrier, qui ensuite doit indiquer ses actions sur le bon à son retour pour être réencodé et suivi »
- « Utilisation de TUTO sur youtube pour la sensibilisation »
- « Les partenaires, les services accompagnateurs, sensibilisent les locataires avant l'entrée dans le logement à travers des réunions collectives et en cours d'occupation. Nos ouvriers donnent également des conseils lors de leurs interventions techniques »
- « L'AIS dispose d'un suivi technique de chaque logement, quoi qu'il se passe dans le logement cela figure dans le dossier de suivi. »
- « Les locataires versent un montant mensuel destiné à couvrir le petit entretien. Les dépenses réelles à charge du locataire lui sont ensuite imputées annuellement lors des décomptes. Celles du propriétaire lui sont imputées immédiatement. »
- « Visites annuelles d'entretien des logements. Programmation d'une seconde visite en cas de souci »
- « Facturation au locataire des travaux dus à sa négligence »
- « Si un problème reste en suspens pendant plus de 3 mois, l'AIS indemnise le locataire à concurrence d'un forfait de 100 €/mois. (ceci concerne 5% du total des interventions - S/450 par an) et est souvent relatif à des problèmes de chaudières. »
- « Relation propriétaire, dans le cas de logement neuf, le propriétaire estime qu'il ne doit pas intervenir. L'AIS met en place une convention avec le propriétaire pour déterminer qui a la responsabilité de la garantie sinon, le propriétaire renvoie au syndic qui renvoie au promoteur .Nécessité de clarifier les relations avec le propriétaire dans la convention de base. »

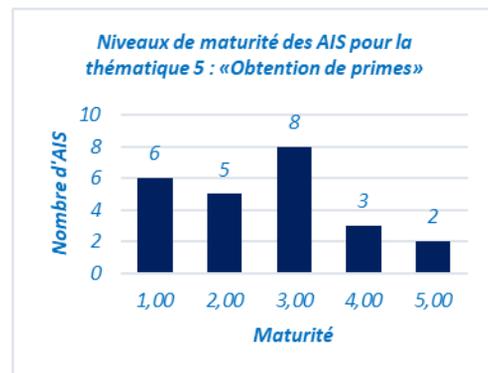
## Recommandations

- Mutualiser davantage les listes de prestataires sur les services les plus courants (fait en partie). Ceux dont on est content et ceux dont on ne l'est pas.
- Développer le recours à des « marchés stock » sur les travaux les plus courants (sanitaire – chauffage – électricité – serrure – peinture). Marchés de services et marché de fourniture
- Organiser des formations pour le personnel technique des AIS sur les techniques actuelles du bâtiment (isolation – ventilation – maison passive – domotique ...).
- Développer des normes de prise en location ne se basant pas uniquement sur les normes légales, mais sur une évaluation multicritère du logement en tenant compte des impacts futurs sur les coûts des AIS.
- Mettre en place des conventions types avec les propriétaires en tenant compte des bonnes pratiques des AIS les plus performantes dans ce domaine.
- Impliquer les propriétaires qui le désirent dans la vie de l'AIS (certains propriétaires sont demandeurs – dans la CA ou dans des activités de support aux locataires et/ou à l'AIS).
- Développer de façon centralisée des tutos sur les principales problématiques rencontrées dans un logement. Avec les instructions adéquates dans des formats faciles à diffuser sur plusieurs plateformes.
- Mutualiser les équipes techniques de façon à pouvoir agir sur de plus gros chantiers et plus rapidement (moyennant le respect de la législation du travail).
- Développer une prime à la qualité du parc de la même façon qu'il y a une prime au nouveau logement. Il y a aujourd'hui une prime à la croissance parfois au détriment de la qualité.

# Thématique 5 : Obtention de primes

## Bilan et Constats

- **Une prise en charge très variable des demandes d'obtention de primes au sein des AIS**
  - On constate une certaine hétérogénéité parmi les répondants dans le nombre de demandes de primes de rénovation et d'énergie introduites en 2020 (23 répondants)
    - 0 (9)
    - Moins de 10 (5)
    - Entre 10 et 20 (5)
    - Plus de 20 (4) le maximum étant de 68
  - A travers les entretiens menés, ce service ne serait proposé que par 16 AIS, et seul auprès de 9 AIS de manière relativement intense (> 10 dossiers dans l'année)
  - Avec une charge de traitement de 17 dossiers en moyenne par AIS qui propose ce service
- **Force est de constater que la fourniture d'un tel service est considérée comme accessoire à la mission des AIS**
  - Parmi les répondants et les entretiens menés, il semblerait que 7 AIS sur 23 ont choisi de ne pas délivrer ce service
  - A celles-ci s'ajoutent d'autres AIS qui ont davantage pris un rôle d'intermédiaire en relayant et en coordonnant les demandes avec des partenaires externes
  - De manière générale, ce choix résulterait du constat que ces AIS ne se sentent pas à même de bien accompagner de tels dossiers notamment en raison:
    - des compétences et de l'effectif en place au sein des AIS, et d'une indisponibilité du personnel à une telle charge administrative
    - d'une législation changeante et d'un besoin de connaissances et de compétences accrues dans la gestion de tels dossiers
    - d'une proposition de services qui dépasserait le cadre d'action, le rôle et/ou les missions propres d'une AIS
- **Une organisation interne autour des demandes d'obtention de primes variant considérablement d'une AIS à une autre**
  - La gestion de tels dossiers est prise en charge:
    - Par le responsable technique ou le gestionnaire pour 9 AIS – Pour une AIS en particulier ceci représenterait 1 Equivalent Temps Plein
    - Par un(e) assistant(e) administrative dans un cas
    - En externe: pour 6 AIS en particulier
      - Soit par le biais d'un service/organisme/bureau d'architectes
      - Soit par le biais d'ASBL spécialistes ou d'autres partenaires locaux
      - *Il est à noter que nous ne notons pas de convention spécifique existant à cet effet.*
    - Enfin, une AIS choisit de relayer directement les demandes auprès des services communaux.
- **De manière globale, des démarches liées à l'obtention de primes affichant un niveau de maturité assez bas**
  - Le service d'obtention de primes se fait de manière très variable au sein des AIS tel qu'illustré ci-dessus
  - Une moyenne de 2,58, marquant une marge d'amélioration importante
  - Les AIS soulignent les points suivants
    - Une charge administrative importante, tant pour les AIS que pour les propriétaires
    - Une gestion des délais – fixés à 4 mois de traitement, présentent un risque important, notamment en termes de vide locatif
    - La législation (changeante) demande une formation et une information en continu, tant en amont qu'en aval vers les propriétaires
    - L'absence de priorité et de concertation entre les différentes administrations ne permettrait pas non plus de percevoir directement les avantages du dispositif au sein des AIS.



# Thématique 5 : Obtention de primes

## Bonnes pratiques identifiées

- Le développement d'un certain niveau d'expertise au sein de certaines AIS – agents dédiés spécialistes
- Le recours à des services externes – ASBLs, instances locales ... - et une prise en charge plutôt en tant que coordinateur ou de relai des demandes

## Recommandations

- La clarification du rôle des AIS dans la de gestion de dossiers liées aux primes - selon le degré souhaité de prise en main (et la définition et la mise en place d'un accompagnement adéquat en fonction de celui-ci)
- L'harmonisation des pratiques de prises en main et de gestion des dossiers de primes
- L'étude de la centralisation de la gestion de tels dossiers (par la FedAIS, ou par un prestataire externe, ou encore au sein de l'Administration)

# Thématique 6 : Relation avec les candidats locataires

## Bilan et constats

### • Constitution des listes

#### • Les modalités d'inscription auprès de l'AIS et sur la liste d'attente varient d'une AIS à l'autre.

- Le premier contact peut-être via un formulaire online ou via un entretien personnalisé avec un(e) assistant(e) social(e) avec une procédure de validation de l'inscription plus ou moins personnalisée.
- L'inscription sur la liste est faite à l'initiative du demandeur ou dans certains cas à l'initiative de partenaires de l'AIS qui alimente la liste. L'AIS dans ce cas valide la recevabilité de l'inscription
- Un certain nombre de problématiques sont rencontrées de façon récurrente lors des inscriptions, comme la problématique de la langue, l'incomplétude des dossiers, les difficultés à entrer en contact avec certains demandeurs.

#### • Les inscriptions multiples, (càd dans plusieurs AIS pour augmenter ses chances d'avoir un logement) génèrent au niveau du dispositif un surcroît de travail et de mise à jour des listes de chaque AIS et des mises à jour constantes de la part du demandeur.

#### • Globalement les AIS sont plutôt favorables à l'instauration d'une liste unique (gérée de façons centralisée) avec un certain nombre de réserves et de questions: Perte du premier contact avec les demandeurs – qui fait les inscriptions administratives (centralisées ou pas?) – Quid des situations dérogatoires ? - ...

#### • Un grand nombre d'AIS pratique le gel des inscriptions (10/23). Avec des modalités de mise en œuvre différentes.

- Pour résorber une liste d'attente trop longue
- Pour répartir le travail sur l'année
- Pour ne pas allonger les temps d'attente.

#### • Une AIS rapporte en particulier la surcharge liée aux demandes – les critères d'inscription permettant à 50% de la population bruxelloise d'être dans le droit de s'inscrire

### • Mise à jour des listes

#### • La mise à jour des listes constitue un travail administratif conséquent pour la plupart des AIS.

- De nombreux candidats sortent d'eux même de la liste après un certain temps (et trouvent eux-mêmes un logement).
- La principale difficulté consiste à communiquer avec les candidats et à faire en sorte qu'ils communiquent les documents en temps et en heure. Cela nécessite des rappels et les candidats ne communiquent pas toujours leur changement de coordonnées. Après un délai variable d'une AIS à l'autre, les candidats défaillants sont rayés de la liste.

#### • Problèmes de communication avec les candidats les plus fragilisés.

- Certaines AIS font état de difficultés à communiquer avec ce public et de la difficulté de ne pas créer de discrimination liée au moyen de communication aussi bien lors de la mise à jour des listes que de l'attribution

### • Attribution

#### • La place occupée sur la liste constitue le premier critère d'attribution,

- néanmoins chaque AIS dispose de son propre règlement d'attribution
- et généralement d'un comité d'attribution qui valide les choix, le respect du règlement et les procédures dérogatoires

#### • Il est fait état d'un certain nombre de modalités différentes d'attribution, mais toujours avec une recherche d'équité. Tournante entre partenaires pour attribuer les logements, système de points (urgence sociale)

#### • Des dérogations sont mises en place et validées par les comités d'attribution quand cela se justifie.

- Logement inadapté, mixité sociale, urgence sociale (évaluation des AS), handicap, etc.
- Apportant ainsi une réponse rapide et flexible par rapport à des situations d'urgence...

#### • Il existe un débat au sein des AIS entre l'application stricto sensu de l'ordre de la liste et l'introduction de critères amenant plus de souplesse et permettant de gérer des cas particuliers

# Thématique 6 : Relation avec les candidats locataires

## Bilan et constats

### • Les délais d'attente

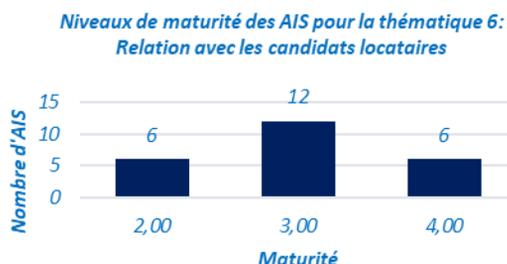
#### • Les délais d'attente sont, pour l'ensemble des AIS, considérables

- En moyenne, sur base des chiffres 2020, il faut deux ans pour obtenir un studio, 4 ans pour un appartement deux chambres et +/- 9 ans pour un appartement ou une maison 5ch.

Type de bien	Mois
Studio	24
Appt 1 ch	31
Appt 2 ch	46
Appt 3 ch	79
Appt 4 ch	85
Appt 5 ch et +	109
Maison 2 ch	78
Maison 3 ch	105
Maison 4 ch	99
Maison 5 ch et +	105

### • Une maturité des AIS quant à cette thématique présentant un certain niveau de maîtrise.

- On peut voir sur ce graphique que la plupart des AIS gèrent correctement cette thématique. Des améliorations pourraient être apportées dans certains cas sur les procédures de mise à jour des listes. On ressent par contre au sein de toutes les AIS un souci d'équité et souvent une difficulté ou un questionnement sur comment bien gérer des cas particuliers au sein de cette démarche.



## Bonnes pratiques identifiées

- La validation des dérogations et des attributions par les instances de gouvernance de l'AIS (CA, comité d'attribution).
- La mise en place de moyens de communications adaptés avec les candidats et les candidats les plus fragilisés. SMS, Whatsapp, des messages vocaux envoyés par SMS .....
- Différentes modalités d'inscription et d'attribution pour tendre vers plus d'équité en transparence. (système de points – tournante entre partenaires - ...)
- Une liste d'attente distincte alimentée par les partenaires pour les mutations d'un logement conventionné vers un logement classique
- Des attributions pour une durée limitée donnant droit dans un second temps à un bail définitif (convention de transition).
- Une évaluation ad-hoc de chaque candidat pour ne pas travailler avec des œillères et aller au devant de problèmes dans un second temps

## Recommandations

- Finaliser la réflexion sur une liste unique au sein de la FedAIS pour avoir une vision correcte sur la liste d'attente dédoublonnée et les délais.
- Réfléchir à une simplification du processus administratif pour les plus fragilisés et à des moyens de communication adéquats avec les candidats locataires.
- Adapter la grille des loyers à la réalité du marché pour les logements de 4 chambres et plus.

# Thématique 7 : Accompagnement des locataires - entretien des logements et cohésion sociale

## Bilan et Constats (1)

### • Un Cadre légal important en termes d'accompagnement social des locataires

- Le cadre légal prévoit que les AIS doivent conclure au moins un accord de collaboration visant à favoriser la réalisation de son objet social avec la ou les communes ou le ou les CPAS sur le territoire auquel se situe la majorité des biens gérés par l'agence immobilière sociale ou sur le territoires desquels elle entend développer son parc. (art 124 par. 1er. 3° du Code du Logement Bruxellois).
- En plus, les AIS prennent conformément à l'article 124, par. 1er, 5° du Code, un personnel minimal constitué au moins d'un gestionnaire diplômé, un travailleur social diplômé lorsque l'AIS assure elle-même l'accompagnement social, et en cas d'accomplissement de travaux de rénovation, d'un technicien en bâtiment.
- Il ressort des entretiens menés que les AIS interprètent cette disposition de façons différentes:
  - Certaines mettent à disposition des assistant.e.s socia.ux.les parmi leur personnel
  - D'autres ont recours à des partenariats et délèguent cet accompagnement

### • La collaboration des AIS avec les CPAS se fait à la fois à géométrie variable et est largement sous-exploitée

- Force est de constater, au travers des entretiens menés, que grand nombre d'AIS se cantonnent à la conclusion d'un accord de base, permettant l'accès à la subvention
- Certaines AIS développent des partenariats plus poussés, tel qu'expliqué précédemment (partie 2)
- Néanmoins, nous constatons un certain nombre d'opportunités manquées, en particulier:
  - La gestion des créances douteuses – et dans les difficultés de paiement (médiation et plan d'apurement)
  - L'accompagnement social des locataires
  - Le transfert et la communication des dossiers dans le cadre de mutation de locataires
  - La vérification, voire l'évaluation, des conditions d'accès au logement

### • Un (besoin d') accompagnement des locataires intense, qui commence à la signature du bail

- L'accompagnement au logement commence à la signature du bail, lors de l'état des lieux et chaque occasion, chaque constat donne lieu à des explications.
  - De manière générale, les AIS profitent de tous les contacts avec les locataires pour les sensibiliser à l'entretien de leur logement.
  - Les AIS ont également développé divers outils et techniques pour mieux soutenir les locataires et les éduquer à la gestion de leurs logements.
- Néanmoins, plus de la moitié des AIS indiquent ne pas avoir de plan afin d'accompagner systématiquement les locataires dans la bonne gestion de leur logement.
  - La raison principale invoquée est le manque de temps/de personnel.
  - Plusieurs AIS notent également des situations très différentes selon les immeubles et la difficulté liée à la somme des informations à communiquer/à prendre en compte.
- Les initiatives visant à sensibiliser les locataires à leur devoir de bon père de famille (# répondants) sont:
  - Education au logement lors de la signature du bail/lors de l'état des lieux d'entrée (12)
  - Visites régulières (technicien, ...)/annuelles au domicile (11)
  - Entretiens verbaux et personnalisés (4)
  - Règlement d'ordre intérieur/journal d'accueil (3)
  - En maintenant le contact avec les partenaires chargés du suivi social (3)
  - Suivi téléphonique (1)

### • Des décomptes des charges de consommation correspondant à leur consommation réelle

- Deux tiers des AIS indiquent qu'au moins 90% de leurs locataires paient des charges correspondant à leur consommation réelle. Et presque tous les AIS (21) indiquent qu'un décompte de charges est calculé et transmis aux locataires concernés sur base annuelle.
- En soi, ceci représente un investissement et une charge de travail importante des équipes de gestion locative et/ou financière-administrative des AIS dans le calcul et le suivi de ces charges.

# Thématique 7 : Accompagnement des locataires - entretien des logements et cohésion sociale

## Bilan et Constats (2)

### • Recours à un autre logement du parc quand un logement quitte le parc d'un AIS

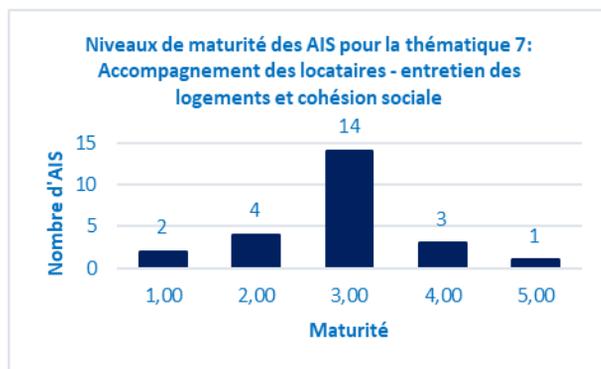
- Lorsqu'un logement quitte le parc de l'AIS, 21 AIS indiquent avoir recours, dans la mesure du possible, à une mutation du locataire vers un autre logement du parc. Le locataire est prioritaire pour une mutation. Il est informé à l'avance de l'arrivée à échéance/ ou de la non reconduction d'un mandat. Des raisons pour non-mutation d'un locataire sont les dégâts locatifs ou le non respect des plan d'apurement de dettes.

### • Les dispositions légales applicables aux AIS ne permettent pas la définition en matière de mixité sociale

- La mixité sociale est une question difficile à prendre en compte; y tendre serait discriminant et illégal par rapport aux attributions. La démarche vise à mettre les bonnes personnes aux bons endroits. La solution est parfois dans le conventionnement d'un logement ou dans les mutations pour créer de la mixité sans déroger au règlement d'attribution.
  - 60% des répondants indiquent ne pas avoir d'objectifs en ce qui concerne la mixité sociale. Les principaux arguments sont:
    - Respect de l'ancienneté pour l'attribution d'un logement
    - Risque de discrimination
    - Ne pas répondre aux sollicitations des promoteurs immobiliers pour de grands projets qui, selon l'AIS en question, favoriseraient l'isolement social
  - Dans le cas où des objectifs de mixité sociale sont présents, les leviers (de suivi) les plus souvent cités sont:
    - Assurer un minimum de mixité sociale pour les immeubles complets en gestion
    - Privilégier les projets inclusifs et solidaires
    - Points de priorité lors de l'attribution
- Certaines AIS ne répondent pas aux sollicitations des promoteurs immobiliers pour de grands projets en raison du risque lié à la mixité sociale.
  - Selon celles-ci, les grands projets favoriseraient l'isolement social.
  - Elles privilégient la prise en location de logements appartenant à des propriétaires privés, situés dans des copropriétés favorisant la mixité sociale ou à défaut des petits immeubles bruxellois avec peu d'unités de logement.

### • De manière générale, un accompagnement des locataires par le dispositif cohérent et existant mais pouvant faire l'objet d'amélioration

- Sur base des entretiens menés, le diagramme suivant présente la maturité des AIS pour la thématique, qui affiche un niveau relativement moyen
- Une moyenne de 2,88, marquant un cadre d'accompagnement des locataires relativement maîtrisé
- Mais souvent mis à l'épreuve par rapport au:
  - Besoin grandissant des locataires en soi (et d'un manque de moyens en regard de l'accompagnement régulier)
  - La charge administrative de l'accompagnement
  - Les contraintes externes liées à celui-ci
- Et de manière générale un manque d'harmonisation dans les modalités et la philosophie d'accompagnement par les AIS



# Thématique 7 : Accompagnement des locataires - entretien des logements et cohésion sociale

## Bonnes pratiques identifiées

- Formation spécifique des locataires des logements passifs.
- Anticipation des états des lieux de sorties pour lisser les problèmes potentiels
- Provision de charge pour entretiens des chaudières individuelles (suivi Excel)
- Education au logement via la guidance à domicile
- Prise en compte de la mixité sociale lors de la prise en gestion de nouveaux logements; Construction des projets dans lesquels il y a une grande hétérogénéité.
- Organisation d'une solidarité Propriétaires-Locataires: Fonds de Solidarité (les propriétaires cotisent, en période Covid, pour venir en soutien au locataires). Au total ce seront 189 locataires qui recevront une aide financière soit près de 20% des locataires. Solidarité grâce à la Fondation Roi Baudouin : réduction de la fracture numérique des locataires et de développement d'outils permettant de mieux les informer (ex.Tutos liés « à leurs droits et obligations », petites interventions techniques, informations utiles...)
- Usage de baux temporaires/à l'essai, les locataires devant faire leurs preuves. L' AIS pendant cette période les accompagnent (check list sur GSM...) dans la compréhension de leur logement et dans la gestion de leur paiement.
- Dans certains immeubles collectifs, des ambassadeurs sont nommés au sein de l'immeuble pour faire face à toute une série de problèmes et tenir l' AIS au courant le cas échéant.
- Une enquête à été réalisée pour mesurer la satisfaction des locataires.
- Chaque année l' AIS adresse un courrier à l'ensemble des locataires afin de leur rappeler « l'insécurité » d'un contrat de location avec une AIS et les dangers en cas de résiliation par le bailleur principal. A cette occasion l' AIS informe les locataires sur les structures publiques de logements capables d'offrir plus de stabilité (SISP,...).

## Recommandations

- Définir la notion d'accompagnement social en définissant une ou plusieurs modalités d'accompagnement et le cas échéant d'imposer – valoriser la présence d'au minimum un poste d'AS dans chaque AIS pour a minima l'accompagnement social des locataires et la gestion des partenariats
- Développer de façon centralisée l'usage des tutos sur les principales problématiques rencontrées dans un logement (notamment en regroupant ce qui existe au sein d'autres acteurs du logement). Avec les instructions adéquates dans des formats faciles à diffuser sur plusieurs plateformes
- Optimiser et harmoniser les partenariats et les collaborations avec le(s) CPAS, ainsi qu'avec les autres partenaires sociaux

# Thématique 8 : Gestion du vide locatif

## Bilan et Constats

- Le vide locatif représente un indicateur intéressant de la performance des AIS, dans la mesure où son niveau plus ou moins bas est, comme nous le verrons ultérieurement, la résultante de toute une série d'actions que peuvent prendre les AIS pour le minimiser.
  - La prise en location, les changements de locataire, les mutations, les dégâts locatifs, l'entretien et la maintenance génèrent des périodes plus ou moins longues durant lesquelles le bien est improductif.
  - Le challenge pour les AIS est de minimiser ces périodes de vide locatif.
- Le vide locatif est une variable inhérente à l'activité des AIS, et généralement suivie de près
  - Comme le stipule l'arrêté du 19/07/2016, la part du subsidiaire relative à l'intervention dans les frais liés à l'inoccupation temporaire des logements ne pourra excéder 7%.
  - Comme nous le voyons sur le tableau ci-dessous, ce seuil est rarement dépassé par la grande majorité des AIS.

	Poste 600 : Location	Poste 603 : Vide locatif	Pourcentage moyen de vide locatif 19 AIS sur 24	
2018	1078833,86	29340,13	2,7%	10/19 AIS sont sous la moyenne 2/19 dépassent le seuil de 7%
2019	1248196,9	36879,48	3,0%	11/19 AIS sont sous la moyenne 2/19 dépassent le seuil de 7%
2020	1431214,23	39627,51	2,8%	10/19 AIS sont sous la moyenne 1/19 dépassent le seuil de 7%
30-09-21	1306575,16	36347,77	2,8%	12/19 AIS sont sous la moyenne 3/19 dépassent le seuil de 7%

- La moyenne du vide locatif est autour de 3% pour les années envisagées dans le questionnaire et la majorité des AIS sont sous cette moyenne

Le vide locatif est multifactoriel, il résulte de toute une série de décisions et d'interactions qu'il faut sans cesse optimiser.

- Les principales raisons invoquées pour le vide locatif sont:
  - En grande majorité le besoin de rénovation et de remise en état des logements (mentionné par près de 70% des AIS).
    - Les délais de rénovation sont conditionnés à la taille des équipes techniques, à leurs compétences et au recours à des entrepreneurs externes pour effectuer des travaux.
  - Dans une moindre mesure, les départs et les remplacements imprévus ou non des locataires, et ce pour diverses raisons (accession à un logement social, incapacité de payer, turnover simple, mutation).
  - Des lenteurs dans les processus d'attribution, du fait parfois de l'AIS elle-même et de son comité d'attribution ou du fait des partenaires bénéficiant de logements conventionnés
  - Enfin, il est à noter que les cas de départs massifs ou successifs ou de conflits avec les propriétaires ne sont cités qu'au sein d'une AIS – ce qui pourrait suggérer une certaine efficacité dans la gestion du parc locatif et des interactions bailleur/locataire.
  - L'état global du parc peut générer de façon plus structurelle du vide locatif de par les interventions plus ou moins importantes à y faire.
  - Les début et fin de baux sont également signalés comme étant des périodes à risque pour le vide locatif
- En très grande majorité, les répondants s'accordent pour affirmer que le vide locatif actuel n'est pas dû à une demande inadaptée:
  - En réalité, ceci traduit la diversité des parcs locatifs, mais également l'absence d'offre excédentaire, soulignant qu'il existe une demande pour tous types de logements et un manque d'offre sur tous types de logements.
  - Comme mentionné sur les autres thématiques, les manques majeurs se situent au niveau des logements à 3 chambres.
  - Par ailleurs, la mise en location de studios semble de moins en moins adaptée (turnover important, plus faible demande, absorption par les conventions avec des partenaires, etc.).

# Thématique 8 : Gestion du vide locatif

## Bilan et Constats

### • La gestion du vide locatif par les AIS se traduit par deux catégories d'action :

#### • L'optimisation de la gestion du parc et du bâti

- **La réduction du vide locatif est un levier de la performance des AIS**, différents modes de suivi interne, propre à chaque AIS, ont été mis en place.
  - Des réunions internes régulières, un suivi transversal des logements et une optimisation des procédures internes entre services/départements. Activation dès le renouveau d'un locataire
  - Le référencement de toutes les situations pouvant mener à du vide locatif et la mise en place de mesures correctrices
  - Un suivi des mouvements de locataires et la négociation avec les locataires pour des interventions durant les périodes de préavis.
  - La temporalité des baux - plus forcément en début de mois pour mieux coller à la réalité
  - Un suivi et une analyse des travaux et des délais d'intervention
    - Une réflexion sur la taille de l'équipe technique ou sur la mutualisation d'équipes techniques
- **Des réflexions plus en amont sont également menées par certaines AIS sur la qualité du parc de logement et son incidence sur le vide locatif.**
  - Assainissement du parc, on se débarrasse des logements en mauvais état et peu performants
  - Exigence plus grande lors de la prise en location.
  - Les exigences au niveau du bâti se répercutent sur le vide locatif à travers un respect plus grand du locataire pour un logement en bon état et donc moins de dégâts locatifs et à travers des rafraichissements moins fréquents ou de moindre ampleur
- La négociation avec les partenaires qui bénéficient de logement conventionné et qui attribuent des logements d'un délai au-delà duquel ils prennent en charge le vide locatif.
- La sensibilisation des locataires contribue à diminuer le vide locatif à travers un meilleur entretien du logement et moins de dégâts locatifs en fin de bail.

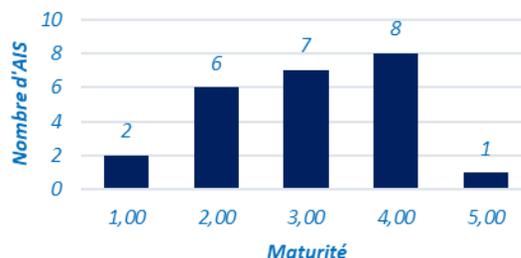
#### • L'optimisation de la relation avec les propriétaires

- La négociation ou la renégociation pour faire en sorte que l'AIS ne supporte pas le ou les loyers lors de la remise en état du bien et a fortiori quand la responsabilité des travaux incombe au propriétaire. Les exigences doivent être posées dès le départ.
- La négociation avec les propriétaires sur les paiements avant les dates d'entrée des locataires.

### • Globalement, on voit que la plupart des AIS ont un niveau de maturité assez élevé quant à la gestion du vide locatif.

- Ces niveaux de maturité viennent corroborer les niveaux moyens de vide locatif des 4 dernières années qui sont pour la grande majorité des AIS sous le seuil de 7%.
- On remarque à travers les réponses au questionnaire et aux entretiens une volonté des AIS de mettre en place des mesures correctrices et de trouver des solutions structurelles au vide locatif. La qualité du parc de logement et les exigences vis-à-vis des propriétaires en sont les principales. À cet égard, certaines AIS signalent la difficulté en termes de financement, de faire une pause sur la croissance pour se concentrer sur la qualité du parc.
- La mutualisation de ressources a été évoquée comme pouvant apporter une amélioration au vide locatif. Mutualisation d'équipe technique, formalisation d'une exigence minimum pour prendre des logements en location par les AIS, mutualisation de certaines clauses dans les baux...

Niveaux de maturité des AIS pour la thématique 8 :  
«Gestion du vide locatif»



# Thématique 8 : Gestion du vide locatif

## Bonnes pratiques identifiées

- Établir des conventions avec les propriétaires de façon à ce que le vide locatif ne soit pas uniquement à charge de l’AIS. Suspension des loyers pour les travaux à charge du propriétaire plus délai de carence sur la période de réception du bien.
- Sur les logements conventionnés, faire supporter le vide locatif au partenaire après un délai raisonnable
- Suspension de l’assurance locative en cas de rénovation
- Adapter la date d’entrée sur les baux pour diminuer la durée du vide locatif
- Répertorier toutes les causes du vide locatif, les anticiper, trouver des solutions et mettre en place les procédures adéquates
- Faire une planification des travaux selon une priorité économique
- Réunion hebdomadaire pour anticiper le vide locatif.

## Recommandations

- Établir des conventions standard avec les propriétaires et les partenaires en tenant compte des bonnes pratiques des AIS les plus performantes dans ce domaine.
- Établir une échelle de risque pour chaque logement et gérer les risques
- Répertorier et optimiser les procédures pouvant déboucher sur du vide locatif – maintenance et entretiens – sensibilisation – attribution – entrée et sortie - ...
- Valoriser la qualité du parc de logement des AIS

# Thématique 9 : Suivi des retards locatifs

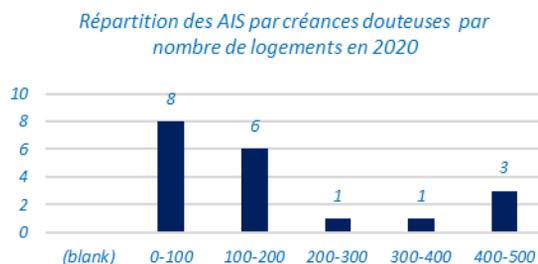
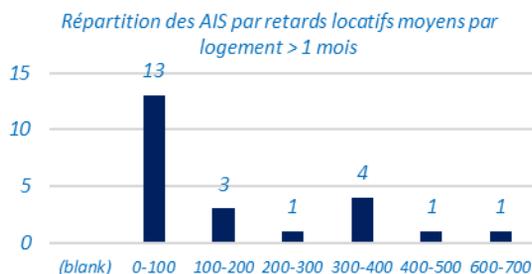
## Bilan et Constats

### • Des retards locatifs en croissance et/ou présentant des risques conjoncturels importants:

- La récente crise sanitaire et l'augmentation du coût de la vie (énergie, etc.) obligent à surveiller de près la perception des loyers
- En outre, en raison de l'appauvrissement général de la population, les AIS sont confrontées à des coûts croissants pour les réparations des logements (dégâts locatifs)

### • Généralement le traitement des retards locatifs demande un suivi très individualisé et de fait demande un investissement temporel important des AIS pour être efficaces

- Un contact est pris avec la personne et le cas échéant elle est redirigée vers l'assistant social, le partenaire qui s'occupe de l'accompagnement social ou le CPAS pour les questions d'endettements.
- Les créances des locataires encore dans le parc (ex : arriérés de loyers, décomptes de charges) sont globalement pris en charge avec des plans d'apurement suivis de très près. Nombreux sont les locataires qui ont signé avec l'AIS des conventions d'apurement. Tant que les locataires sont dans les logements, le plan d'apurement fonctionne bien. Par contre, les créances sont difficiles à récupérer quand le locataire est sorti du parc.
- Les diagrammes suivants reprennent:
  - La répartition des AIS par arriérés locatifs moyens par logement supérieurs à un mois au 31/12/2020
  - La répartition des AIS par (montant des) créances douteuses par nombre de de logements au 31/12/2020



### • Un encadrement général en place et un suivi mensuel des créances via des procédures

- La majorité des AIS possède une procédure (formalisée ou non) pour suivre de près leurs créances locatives sur une base mensuelle.
- Les procédures consistent globalement en les mêmes étapes :
  - Lettre de rappel - prise de contact > Mise en demeure > Plan d'apurement/juge de paix > Expulsion
- Dans la plupart des cas, le suivi est effectué par le comptable en consultation avec le gestionnaire/coordonateur.
- Dans un certain nombre de cas, la décision – en particulier dans les recours à des procédures plus conséquentes – incombe soit à la direction de l'AIS, soit au CA.

### • Différentes méthodes de calcul et de valorisation des créances douteuses et les réductions de valeurs:

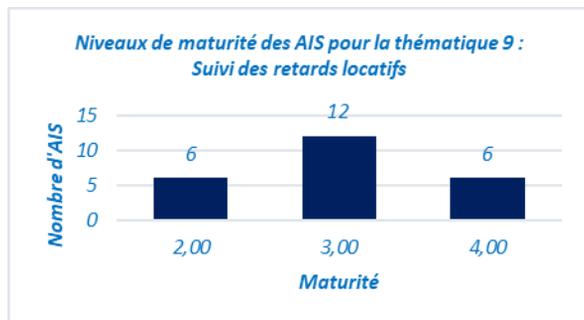
- Les AIS appliquent des méthodes de calcul et de valorisation différentes pour la détermination des créances douteuses et leur qualification en irrécouvrables (réductions de valeur). Cela rend la comparaison des données et des ratios impossibles entre AIS (tel que par exemple le ratio créances douteuses/revenus locatifs).
- Vous trouverez ci-dessous un certain nombre de méthodes d'évaluation telles qu'elles ont été notées au cours des entretiens :
  - Pour les locataires encore présents dans le parc: pas de réductions de valeur (plans d'apurement). Quand les locataires quittent le parc, les créances passent en créances douteuses et un an après en irrécouvrables.
  - Pour les locataires encore présents dans le parc: pas de réduction de valeur (plans d'apurement). Pour les locataires sortis du parc: 50% actés première année et 100% deuxième année.
  - En ce qui concerne les réductions de valeurs: 50% sur les arriérés entre 6 mois et un an, 100% de réduction sur les arriérés de plus d'un an ou sur lesquels il y a jugement.
  - Les créances douteuses sont provisionnées même quand les locataires sont encore dans le parc.
  - Au bout de deux ans, les arriérés sont considérés comme irrécouvrable.

# Thématique 9 : Suivi des retards locatifs

## Bilan et Constats (2)

- **Globalement, on voit que la plupart des AIS ont un niveau de maturité assez élevé quant au suivi des retards locatifs.**

- Sur base des entretiens menés, le diagramme suivant présente la maturité des AIS pour la thématique, qui affiche un niveau assez bon
- Une moyenne de 3,13, marquant un suivi maîtrisé des retards et confirmant la préoccupation des AIS à gérer leurs retards locatifs
- Toutefois marqué par:
  - Un contexte risqué et grandissant
  - Un suivi demandant un investissement important et personnalisé
  - Un manque d'harmonisation dans la définition et la qualification des termes comptables



## Bonnes pratiques identifiées

- Un travail de sensibilisation à la nécessité de payer dès le départ, le travail commence à l'inscription.
  - L'AIS tient à continuer à faire les inscriptions pour cette raison car il s'agirait de la première étape d'un processus. Elle attire l'attention à la mise en place de liste unique et d'inscription centralisée.
- Un mécanisme d'envoi de rappels par SMS - « Envoi de SMS dès le premier jour de retard, au plutôt le retard est géré au mieux cela permet de corriger le tir »
- L'étude au niveau d'une AIS d'un système de domiciliation (cela fonctionne dans les SISP)
- Un mécanisme de retenue sur allocation sociale via le CPAS au profit de l'AIS: Les locataires signent un document et le montant est prélevé sur leurs allocation chaque mois.
- L'idée de mise en place d'un partenariat avec un médiateur de dettes pour mettre en place des plans financiers de location et lutter contre le surendettement
- Le recours plus direct à la procédure en Justice de Paix - plaidées par la gestionnaire locatif afin d'éviter les frais d'avocat et les lenteurs inutiles. L'AIS va très vite en justice car elle plaide sans l'assistance d'un avocat, donc, coûts moindres.
- Les arriérés récurrents ont permis l'identification des besoins et la mise en place de solutions pour limiter l'arriéré locatif: pour les créances saisonnières, l'AIS a trouvé une solution avec un fonds d'entraide pour le matériel scolaire/ l'aide à l'entrée dans le logement/les activités vacances enfants.
- Un mécanisme de planification des rappels selon des dates pertinentes (3 vagues de paiements):
  - Normalement 5 – 10 du mois
  - 15 du mois : mutuelles et pensions
  - 25 du mois : CPAS
- Récupération des frais locatifs en fin de bail : si la dette est supérieure à 500 €, demande d'intervention rapide d'un huissier pour enquête de solvabilité. La créance est inscrite en créance douteuse. Si rapport de carence, inscription de la créance en irrécupérable.

## Recommandations

- Uniformiser la méthode de calcul et de valorisation des créances douteuses et irrécouvrables et des réductions de valeurs (en ce inclus les définitions et les qualifications des postes comptables).
- Dans les AIS si ce n'est pas encore le cas:
  - Formaliser les procédures de suivi des créances locatives
  - Avoir une rigueur et une consistance dans la procédure de suivi des arriérés locatifs pour en éviter l'accumulation
- Etudier le potentiel de centralisation des procédures juridiques
- Installer un mécanisme de domiciliation et/ou de cession volontaire (demande de paiement au départ des allocations diverses)

# Thématique 10 : Gestion financière générale

## Bilan et Constats (1)

### • Une faiblesse dans l'uniformisation des données comptables

- Nous constatons que les informations comptables ne sont pas traitées et/ou incluses dans les états financiers de manière uniforme.
  - Cela signifie qu'il est difficile d'évaluer et de comparer les ratios financiers et opérationnels.
  - Par conséquent, au cours de cette évaluation, il n'a pas été possible de calculer des ratios fiables et de tirer des conclusions financières et organisationnelles générales.
- Une tentative de faire valider certaines informations financières et organisationnelles par les AIS dans le cadre de cette évaluation n'a que partiellement réussi.

### • L'absence d'une comptabilité analytique en lien avec les activités des AIS

- Certaines AIS ont des recettes et des dépenses liées à des activités autres que celles propres aux AIS. Celles-ci ne sont pas rapportées séparément. L'administration ne dispose pas d'un aperçu suffisant des données comptables des AIS sans les autres activités..

### • Des difficultés d'élaboration d'un plan pluriannuel

- 12 AIS (sur 18 répondants, soit 66% d'entre eux) disposent d'un budget à minima annuel :
  - Annuel ( 5); Sur 3 ans (3); Sur 2 ans (3); Pluriannuel (1)
- La plupart des AIS travaillent sur base d'un plan annuel ou biennuel. Beaucoup indiquent que le secteur est trop mouvant pour pouvoir travailler sur une base quinquennale, et ce en raison d'un nombre important de facteurs incertains:
  - Opportunités de projets, capacité de développement, fluctuation de la croissance, méthodes de subvention, changements internes, changements législatifs, etc.
  - En effet, les opportunités de projets, les fluctuations de croissance, les subventions, les changements internes, les changements législatifs, etc.) rendent difficile la planification à long terme, selon les AIS.
- Certaines AIS qui déclarent travailler avec un plan annuel ou biennuel indiquent que l'exercice de planification se concentre essentiellement sur la composante investissement (estimation des rénovations à effectuer).
- Le fait de ne pas travailler avec un budget à plus long terme signifie que les coûts sont également gérés de manière plutôt réactive.

### • La croissance permet de réaliser des économies d'échelle

- A partir d'une certaine taille, les AIS sont en mesure de se spécialiser dans certaines fonctions.
- Cela leur permet de se professionnaliser, sans devoir embaucher proportionnellement plus de personnel.
- La gestion locative des AIS est plus compliquée aujourd'hui car le métier devient plus professionnel (ex. apprendre la certification PEB).

### • Poursuivre la diversification pour devenir moins dépendant financièrement

- Un nombre limité d'AIS ont indiqué qu'ils poursuivaient la diversification (autres activités) comme stratégie pour devenir moins dépendants financièrement.

### • La mécanique actuelle des subventions ne correspondrait pas suffisamment à la situation réelle

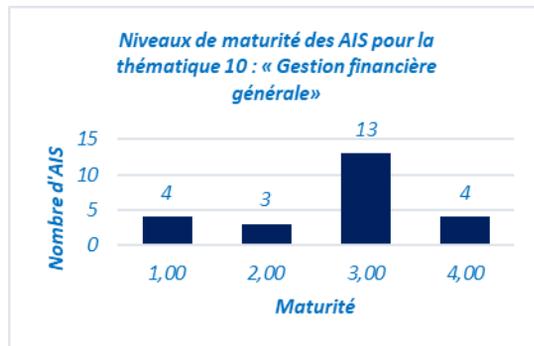
- Plusieurs AIS ont déclaré que la méthode utilisée pour calculer la subvention n'est pas adaptée à leur réalité.
- Les commentaires suivants ont été formulés :
  - La subvention ne tient pas compte des mètres carrés d'une unité de logement,
  - Les unités de logement plus grandes sont désavantagées par rapport aux plus petites.
  - La subvention est axée uniquement sur la croissance et ne tient pas compte du financement nécessaire pour maintenir le service actuel.
  - La subvention ne tient pas compte des modes de fonctionnement des AIS; la seule variable étant le nombre de types d'unités de logement.
  - Sans autres subventions, il n'est pas possible pour l'AIS de continuer à exister.
  - L'augmentation des coûts des salaires, de l'énergie et des matériaux de construction (dans le cadre d'une rénovation) due à l'inflation n'est pas prise en compte dans le calcul du budget.

# Thématique 10 : Gestion financière générale

## Bilan et Constats (2)

### • De manière générale un niveau de maturité moyen marquant une gestion financière plutôt établie avec un certain contrôle des risques

- Globalement, les AIS affichent une gestion financière plutôt maîtrisée et généralement professionnalisée au cours des dernières années (notamment par l'introduction de principes comptables qu'il convient d'améliorer)
- Une gestion qui s'améliore auprès des AIS ayant atteint un certain niveau de taille d'activité
- Il est toutefois à souligner que cette gestion semble être dans un format réactif plutôt que proactif – affichant un certain niveau de souplesse dans l'exercice de budgétisation mais également des incertitudes quant à d'éventuels risques futurs



## Bonnes pratiques identifiées

### En termes de Financement

- Pour les rénovations importantes : L'établissement d'un plan financier pour chaque (grand) projet de rénovation.
- L'appel à d'autres sources de financement telles que la Commune et/ou le fonds Roi Baudouin pour des projets spécifiques.

### En termes de Contrôle de gestion et contrôle interne

- Indicateurs suivis et mise en place d'un tableau de bord (financier): créances locatives, mutations, récupération des créances travaux, respect des plans d'apurement, les locataires à risques, les équipements amortis (et réinvestissements) et les baux qui arrivent à échéance avec rénovation importante nécessaire (baux 9 ans)
- L'établissement d'un plan de trésorerie : moyenne des 12 ou 36 derniers mois selon les postes et projection pour les mois à venir (Excel)
- Mise en place d'un processus de vérification et de validation des factures (exemple: Vérification des factures par le coordinateur, validation des paiements par le président et le trésorier) ;
- Utilisation d'un tableau de suivi des factures techniques ;
- Contrôle du budget au second et troisième semestre via l'élaboration de bilans intermédiaires

### Subsides

- Mise en réserve du subside pour nouveau logement - En principe ce bonus sert à couvrir le vide locatif au démarrage. Il faut donc veiller à ne pas tout dépenser pour pouvoir inclure des biens en cours d'année.

## Recommandations

- Présentation uniforme des données comptables
- Mise en place (des principes) d'une comptabilité analytique - Rapport séparé sur les activités d'une AIS (isolant des recettes et des dépenses de toute autre activité)
- Etablissement de dashboards organisationnels et financiers: Suivre et prendre des mesures concernant un ensemble de base d'indicateurs financiers et opérationnels
- Systématisation pour chaque AIS d'une vision stratégique et d'un plan pluriannuel
- Mise en place d'un ensemble de contrôles internes de base : dresser la liste des principes de base des contrôles internes (avec la FedAIS) et s'assurer que les principes de base des contrôles internes sont mis en œuvre et appliqués systématiquement.
- Evaluation et ajustement du mécanisme de subvention en fonction d'une vision stratégique générale du dispositif AIS.

# Thématique 11 : Le traitement des plaintes

## Bilan et Constats (1)

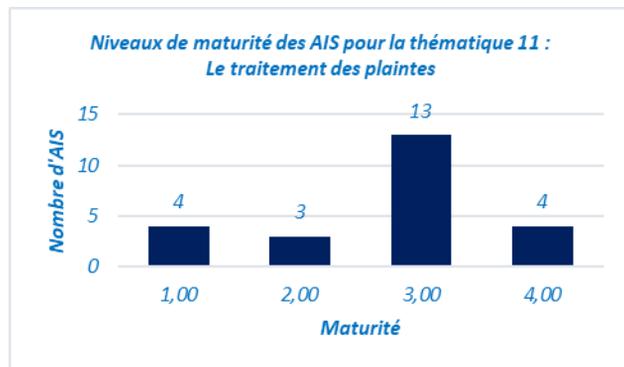
- Dans le cadre du suivi des plaintes et des réponses apportées, les AIS ont l'obligation de respecter l'arrêté du Gouvernement De La Région De Bruxelles-capitale du 17 décembre 2015. De par leur objet, les AIS sont confrontées à des plaintes de natures diverses et variées.
- **Des entretiens et de l'enquête menés, il ressort que les plaintes peuvent venir de diverses sources, les principales étant les locataires, les propriétaires et le voisinage des logements sociaux.**
  - Les plaintes reçues peuvent l'être de manière formelle ou informelle :
    - Les plaintes formalisées sont des plaintes transmises par écrit à l'AIS, que ce soit par lettre, ou par mail.
    - Les plaintes informelles sont des plaintes transmises à l'oral par l'AIS, au téléphone, en personne ou via des intermédiaires.
  - Les plaintes peuvent être à propos d'une multitude de sujets et émaner de différentes sources.
  - Les principaux sujets de plaintes émanant des locataires selon le questionnaire et les entretiens sont :
    - Problèmes techniques et d'entretien (pour 20 AIS)
    - Les problèmes de cohabitations (Nuisances sonores/troubles de voisinages/ Problèmes d'hygiène et d'entretien / Gestion des communs) (pour 12 AIS)
    - Délai de traitement des questions
    - Aspects Financiers (décompte de charges/Refacturation de frais/l'indexation HMS) (pour 20 AIS)
    - Type de logement souhaité (Evolution familiale changeant les besoins de certains locataires)
  - Les principaux sujets de plaintes émanant des propriétaires selon le questionnaire et les entretiens sont :
    - Travaux (Accord préalable, ...)
    - Etat du logement
    - Délai traitement questions
    - Troubles divers liés à l'occupant
- **Un traitement en général à l'amiable et dans la confiance, sans un recours systématique à des interventions extrêmes.**
  - Les plaintes peuvent avoir des degrés très différents, l'essentiel des plaintes sont réglées par la médiation, par le biais d'avertissements et de dialogues. Rares sont les nécessités d'interventions policières ou d'actions en justice à la suite de plaintes. Les plaintes qui vont en justices sont elles aussi de degrés différents, elles peuvent aller de la mise en demeure à la demande d'expulsion.
  - Il ressort des entretiens que les AIS vont rarement en justice à la suite de plaintes, elles y vont plutôt pour des créances locatives.
  - Les plaintes qui concernent les AIS ne leur sont pas toujours adressées en première intention. Les AIS sont parfois court-circuitées dans le processus, des plaintes sont transmises à d'autres organismes plutôt qu'à elles :
    - Des plaintes sont parfois déposées à la DIRL (par exemple, problèmes d'humidité ou de moisissure liées à des ponts thermiques) par des locataires avant même de venir voir leur AIS – cela peut avoir des effets néfastes pour l'AIS comme le locataire, notamment avec la possibilité que le logement soit déclaré insalubre.
    - Certaines plaintes vont vers la presse avant d'arriver à l'AIS – Cela peut faire beaucoup de bruit et générer une publicité négative pour l'AIS et le secteur.
- **Une gestion des conflits qui nécessite un encadrement important des locataires**
  - Les conflits liés au décompte de charges sont importants (près de 50% des répondants – soulignent le besoin d'accompagnement en tant qu'intermédiaire – conditionné à la qualité des gestionnaires locatifs (syndics)) et ces charges sont très susceptibles d'augmenter à l'avenir, ce qui augmenterait, fort probablement, par la même occasion, les conflits à ce sujet.

# Thématique 11 : Le traitement des plaintes

## Bilan et Constats (2)

- De manière générale un niveau de maturité plutôt moyen marquant une gestion contrôlée mais non systématique des plaintes

- Lors de nos différents contacts avec les AIS, force est de constater qu'il n'existe pas une méthode de traitement des plaintes commune mais une multitude de fonctionnements et de manières de considérer/définir une plainte (la réception, l'encodage, le traitement et le suivi des plaintes ne sont pas toujours systématiques).
- Toutes les AIS n'ont pas de méthode de traitement/de suivi/ de revue des plaintes, une minorité d'AIS n'effectue pas un suivi méthodique des plaintes reçues.
- Il est important de noter que, dans cette multitude de fonctionnements, pour beaucoup d'AIS, le risque est maîtrisé, mais qu'il y persiste un besoin quasi général de rendre le traitement des plaintes plus formel, même parmi celles maîtrisant le mieux cette thématique.



## Bonnes pratiques identifiées

- Une AIS demande systématiquement de formuler une plainte par écrit (ex. demande un email après un contact téléphonique).
- Dans certaines AIS, les plaintes techniques font l'objet d'une fiche technique et d'une note mise dans le dossier du logement sur HMS ou dans la base de données de l'AIS.
- Une AIS procède à une gestion des conflits par pallier selon le degré de gravité :
  - Réceptionniste
  - Assistant.e social.e
  - Gestionnaire
  - Directeur/Directrice
- Une AIS promeut une prise en main directe des plaintes et une proximité avec les locataires (notamment par le biais de l'Union des Locataires locale).
- Pour le type de plaintes très spécifique des relations avec les propriétaires en cas de décès, une AIS a introduit une clause dans ses baux et fait signer les ayants droits du propriétaire pour éviter les problèmes avec les potentiels futurs propriétaires.

## Recommandations

- Il serait intéressant de développer une sorte de lexique des différents types de plaintes (selon leurs origines, leurs natures et leur degré de gravité) afin d'harmoniser les langages des AIS à ce sujet, ceci faciliterait la collaboration ainsi que l'agrégation et la comparaison des données des AIS.
- Il semble essentiel de développer et de promouvoir un cadre pour le traitement des plaintes par les AIS. Ce cadre ne devrait pas avoir comme vocation de verrouiller une méthode uniforme pour chaque AIS mais plutôt de fournir des balises, des supports permettant aux AIS de développer un traitement des plaintes correspondant à leurs moyens respectifs. HMS pourrait être un bon levier pour initier ce cadre.
- En complément du point précédent, il semble opportun d'également fournir un cadre de suivi et de revues des plaintes, selon l'origine, la nature et le degré de gravité de la plainte.

# Thématique 12 : Implémentation HMS

## Bilan et Constats (1)

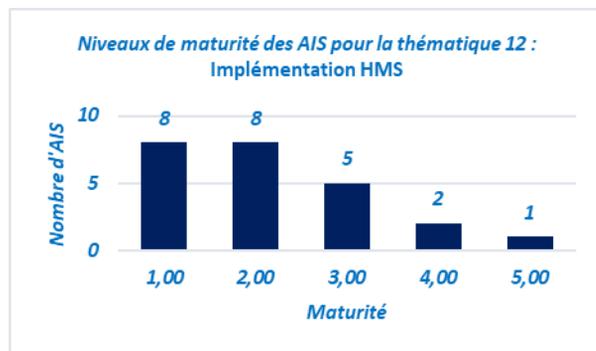
- **Un degré d'implémentation très varié entre les AIS des différents modules d'HMS**
  - 31% des AIS indiquent qu'elles utilisent HMS en production ou qu'elles ont complètement adopté HMS.
  - 69% des AIS indiquent qu'elles sont toujours en phase d'implémentation non débutée, en phase de test ou en utilisation parallèle avec un outil existant.
  - Les modules dont le degré d'implémentation est le plus élevé (en phase d'adoption complète) sont:
    - Locataires (35% des AIS en phase d'adoption complète pour le module locataire)
    - Candidatures (35% des AIS en phase d'adoption complète pour le module candidatures)
    - Propriétaires (35% des AIS en phase d'adoption complète pour le module propriétaires)
    - Immeubles (35% des AIS en phase d'adoption complète pour le module immeubles)
    - Biens (35% des AIS en phase d'adoption complète pour le module bien)
  - Les modules dont le degré d'implémentation est le moins élevé (en phase d'adoption complète) sont:
    - Partenaires/Fournisseurs (17% des AIS en phase d'adoption complète pour le module partenaires/fournisseurs)
    - Comptabilité (9% des AIS en phase d'adoption complète pour le module comptabilité)
- **Un lancement difficile et une implémentation souvent hésitante**
  - Les raisons les plus citées par les AIS de non-démarrage ou de phase de test d'un module sont:
    - Manque de temps
    - Contrôle des bases de données et corrections
    - Equipe technique non informatisée
  - En général, les AIS soulignent une migration vers le nouveau système dans la douleur
    - Demandant un grand effort d'encodage et une rigueur qui ne serait pas encore suffisamment en place au sein des AIS
    - Imposant dans les premiers temps des doubles encodages – surtout au niveau comptable – ce qui démultiplie la charge administrative au sein des équipes
- **L'apport de la Fédération dans la mise en place de l'outil perçu comme important**
  - En majorité, les formations délivrées à l'outil sont perçues comme efficaces et pertinentes
  - Les tutoriels sont parfois perçus comme insuffisants, marquant à tout le moins un besoin de davantage d'encadrement
- **Des avantages de l'outil une fois mis en place compris mais encore à confirmer**
  - En majorité, il ressort des entretiens que les avantages d'un tel outil sont les suivants:
    - Harmonisation, Réalisme, Fiabilité, Professionnalisation et contrôle
    - L'outil permettrait ainsi d'harmoniser les pratiques entre les AIS en sécurisant la donnée et en mettant en place des mécanismes professionnels d'enregistrement et de suivi
    - Il permettrait en outre de réduire le risque d'une infrastructure informatique existante auprès des AIS très instable et volatile – présentant des risques importants de perte de données
  - Les AIS qui ont déjà opté pour une implémentation poussée précisent qu'il s'agit d'un bon outil de travail sans toutefois en faire particulièrement l'éloge
  - Il permet en outre de générer automatiquement les tableaux requis par la Région pour le calcul des subventions
  - Il a été souligné en particulier que l'outil ne permet pas un gain de temps particulier – à l'exception des accès aux compositions de ménage
- **L'absence de passerelle et de capacité d'utilisation des données dessert la confiance au nouveau système**
  - Une grande majorité des AIS souligne l'absence d'intégration d'autres systèmes (et/ou leur communication automatique), dont notamment avec:
    - Le système BIM (pour le matériel et la gestion des coûts des travaux)
    - ImmoAssist (qui permettrait en outre une interface usager plus adaptée)
    - Winbooks Pour la comptabilité

# Thématique 12 : Implémentation HMS

## Bilan et Constats (2)

- Il est également rapporté que la décision et le choix de l'outil a été très nébuleux – à savoir les modalités d'octroi au CIRB, (l'absence de) la mesure des besoins effectifs des AIS, la faible compréhension et l'adaptation au contexte des AIS
- En résulte un sentiment profond auprès de certaines AIS d'une (nouvelle) usine à gaz – tant dans la création que dans la maintenance – avec des coûts qui se répercuteraient à terme sur leur propre financement
- **En résulte une plateforme et une interface encore en cours de développement**
  - Des messages et des critiques importantes ont été formulées au cours des entretiens menés avec les AIS:
    - L'absence de messages d'erreurs et de véritable Helpdesk du système
    - L'absence d'un mécanisme de rappel sur certains aspects (de la gestion des dossiers)
    - Des bugs et blocages informatiques récurrents qui ralentissent et freinent l'activité des AIS
    - L'absence de possibilité d'extraction des données
    - L'absence de possibilité de dresser une comptabilité analytique
    - Le besoin d'une intervention manuelle importante et donc une promesse d'automatisation non tenue
    - La complexité et la sous-utilisation du BI – et des statistiques en général difficiles à produire
    - Une relation et une interaction posant problème avec le CIRB
  - Une préoccupation récurrente et urgente en particulier par rapport au contexte concerne la gestion des indexations
    - Le système ne prévoirait pas de retours en arrière et générerait des calculs qui seraient erronés
    - Soulignant un besoin important de revue et une faible fiabilité des calculs automatiques du système
    - Nécessitant ainsi une intervention manuelle importante
- **De manière générale, l'implémentation HMS soulève encore des questions importantes pour en garantir la confiance et le succès**

- Sur base des entretiens menés, le diagramme suivant présente la maturité des AIS pour la thématique, qui affiche un niveau parmi les plus bas
- Une moyenne de 2,17, marquant une implémentation encore en cours de mise en œuvre et une confiance très limitée au niveau système faisant l'objet de critiques et de questionnements importants



## Bonnes pratiques identifiées

- L'accès (ou le potentiel d'accès) aux bases de données régionales – dont notamment les compositions de ménage
- La génération automatique des tableaux pour le calcul du subside régional (tableau de 28 colonnes)
- Au travers des entretiens menés, nous n'avons pas décelé d'autres bonnes pratiques particulières, à l'exception de la confiance de certaines AIS aux effets à plus moyen terme du système et de l'harmonisation des données, ainsi que du potentiel (théorique) d'échange et de comparabilité des données

## Recommandations

- Il semble essentiel de redéfinir les modalités d'avancement et de gouvernance de l'outil (en recherchant des économies d'échelle et/ou en mettant des équipes spécialistes à disposition), en résolvant en particulier les questions de :
  - Migration des données
  - Interface et helpdesk
  - Détection d'erreurs et interface usager
  - Intégration/communication avec autres plateformes et capacité d'extraction et d'utilisation statistique (BI)

# Thématique 13 : Collaboration avec d'autres AIS

## Thématique 14 : Collaboration avec la FedAIS et l'Administration

### Bilan et Constats (1)

#### • Des collaborations existantes, et un climat d'entente, mais plutôt de manière ad hoc et non systématique au niveau du secteur et liées aux relations interpersonnelles des AIS

- Même si des collaborations existent, celles-ci ne représenteraient pas la norme du secteur
- Au travers de nos différentes rencontres avec les AIS, nous constatons que :
  - 1 tiers des AIS collaborent efficacement entre-elles
  - 1 tiers des AIS collaborent peu entre-elles
  - 1 tiers des AIS ne collaborent pas entre-elles
- Plusieurs raisons avancées par les AIS justifiant ceci :
  - Les collaborations entre AIS ne sont pas toujours faciles à mettre en place, il y a une grande diversité au sein des AIS, elles sont toutes différentes. Plusieurs AIS souhaiteraient voir davantage de synergies entre AIS afin d'exploiter au mieux la diversité des AIS, en tirant parti des points forts de certaines AIS dans le suivi social ou la gestion du logement.
  - Un autre frein avancé est la grande diversité de personnalités parmi les dirigeants d'AIS. Il y a des positions idéologiques très différentes entre AIS, le curseur entre le suivi social et la bonne gestion financière est situé à des niveaux très différents.
  - Plusieurs entretiens mettent en avant la faible participation aux mécanismes de collaboration en place par manque de temps/de moyens humains - dont notamment aux AG de la FedAIS, rapportées par certaines AIS comme moments d'échange de prédilection entre AIS. En effet, il ressort de nos rencontres avec les AIS, qu'en général, seulement 1/3 des AIS participent aux AG. Or, c'est l'endroit où tout ce qui concerne les directions que prend le secteur est décidé. Ce qui signifie qu'une grande partie des AIS ne participent pas à ces décisions.

#### • Des collaborations se concentrant sur l'échange de pratiques et sur des cas particuliers de gestion commune

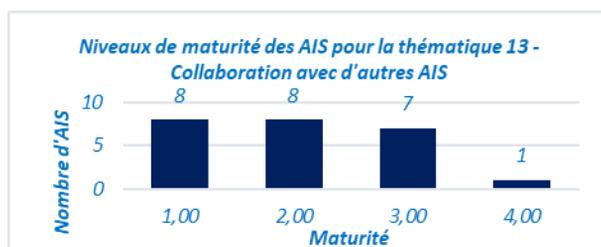
- Les principaux sujets de collaboration identifiés sont :
  - L'échange de bonnes pratiques/connaissance métier
  - Le partage des logements d'un immeuble/projet commun de prise en gestion d'immeubles
  - Le relogement (ex. solidarité en situation d'urgence). Certaines AIS bénéficiant d'un grand parc locatif ont pu, par le passé, dépanner des AIS dans un besoin urgent de relogement, suscité par des incidences ponctuelles

#### • Une demande néanmoins de collaboration soutenue par une grande majorité des AIS

- Il ressort de nos rencontres avec les AIS qu'une collaboration plus intensive sur les domaines suivants serait bénéfique selon certains :
  - Accentuer le partage de bonnes pratiques
  - Centraliser liste des candidats locataires/les inscriptions
  - Mutualiser des moyens et des ressources humaines pour
    - les problématiques juridiques dans les dossiers locataires et propriétaires,
    - les décomptes de charges et la gestion des impayés et pour,
    - les interventions techniques (comme la régie des bâtiments).
  - Mettre en place une coordination dans les projets immobiliers proposés aux AIS/projet commun de prise en gestion d'immeubles

#### • De manière générale, la collaboration entre AIS est assez peu développée, quelques unes collaborent ensemble, mais on retrouve généralement les mêmes AIS au centre de ces collaborations

- Sur base des entretiens menés, le diagramme suivant présente la maturité des AIS pour la thématique, qui affiche un niveau assez bas
- Une moyenne de 2,04, marquant un fonctionnement en cours de mise en œuvre et nécessitant des améliorations conséquentes



## Thématique 13 : Collaboration avec d'autres AIS

## Thématique 14 : Collaboration avec la FedAIS et l'Administration

### Bilan et Constats (2)

#### • La FedAIS

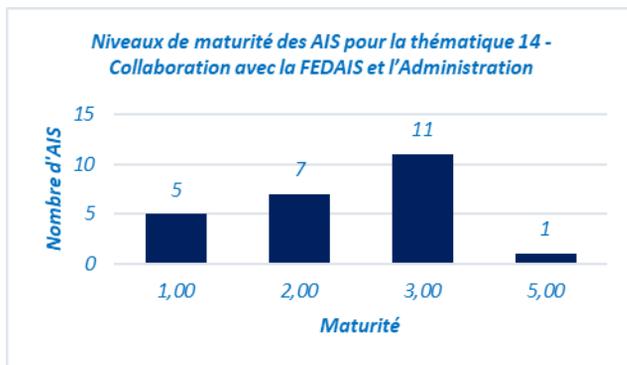
- Il ressort du questionnaire et des entretiens qu'une grande majorité des AIS sont satisfaites du travail de la FedAIS,
- Une minorité d'AIS a contrario émettent plus de doutes quant aux actions de la FedAIS.
- Parmi la majorité satisfaite, une partie de ces AIS admettent ne pas dégager le temps qu'elles souhaiteraient et qu'il serait nécessaire pour participer aux AG., mais reconnaissent que la FedAIS fait du bon travail.
- Selon les personnes entendues, l'intérêt de la FedAIS réside avant tout dans :
  - l'échange entre pairs,
  - la connaissance de la réalité pratique du secteur,
  - la caisse de résonance qu'elle représente auprès des autorités et des propriétaires, en centralisant les demandes du secteur
- Un grand nombre d'intervenant, venant tant des AIS satisfaites que d'AIS non entièrement satisfaites, mentionnent des pistes d'amélioration pour la FedAIS :
  - La veille du respect des accords fixés en Fédération, ainsi qu'une efficience des réunions afin d'éviter des réunions inutilement chronophages
  - La mise à disposition d'un support juridique et un support technique (création de banques de données "corps de métiers, ...)
  - La mutualisation des compétences tout en préservant les spécificités des AIS
  - Les négociations avec l'Administration

#### • L'Administration

- Il ressort du questionnaire et des entretiens qu'une majorité des AIS sont en grande partie satisfaites du travail de l'Administration, le reste des AIS émettent plus de doutes quant à ses actions. Cette satisfaction est moins marquée que pour la FedAIS.
- Selon les personnes entendues, les interactions avec l'Administration concernent en premier lieu et essentiellement les vérifications financières et l'octroi de subsides. À ce sujet, la vision de l'Administration semble un peu restrictive, et pas forcément en phase avec la réalité du terrain, selon certaines AIS.
- Aussi, toujours selon certaines AIS, l'Administration serait occupée par trop de missions, ce qui aboutirait à un manque de résultats concrets pour les AIS et un manque de retour sur les dossiers qui leur sont remis par les AIS.

#### • De manière générale, la collaboration entre AIS est assez peu développée, quelques une collaborent ensemble, mais on retrouve généralement les mêmes AIS au centre de ces collaborations

- Sur base des entretiens menés, le diagramme suivant présente la maturité des AIS pour la thématique, qui affiche un niveau relativement bas
- Une moyenne de 2,38, marquant des collaborations à renforcer et nécessitant des améliorations conséquentes



## Thématique 13 : Collaboration avec d'autres AIS

## Thématique 14 : Collaboration avec la FedAIS et l'Administration

### Bonnes pratiques identifiées

- Les AG de la FedAIS qui sont un lieu de rencontre et de partage pour les AIS y participant.
- Lors d'un changement de direction d'une AIS, le/la nouvel.le arrivant.e a, de sa propre initiative, pris des contacts avec certaines AIS pour des bonnes pratiques/des connaissances métier. La prise de contact a été facilité par les AG de la FedAIS.
- Une AIS partage la gestion des parties communes d'un immeuble avec différentes associations, celles-ci n'étant pas spécifiquement par le subside régional.
- La disponibilité de la FedAIS vis-à-vis des directions des AIS afin de tenir des réunions visant à donner les informations nécessaires à la remise de la demande du subside régional.
- Similairement la disponibilité de l'Administration (SPRB) à propos des subsides et des précomptes immobiliers.
- Création de groupes de réflexion sur des thématiques non exclusivement liées au logement :
  - Création d'une communauté d'énergie solidaire (Logement pour tous)
  - Recherche de partenaires pour répondre à la fracture numérique (Logement pour tous, Comme chez Toi)
  - Cohésion sociale : un ambassadeur dans un immeuble pour identifier et trouver des solutions aux difficultés des autres locataires (Logement pour tous)

### Recommandations

- Par le dialogue, convenir avec les AIS de comment leur permettre de participer plus régulièrement/activement aux AG.
- Il semble intéressant de définir avec les AIS, les ressources qu'elles sont prêtes à mutualiser entre elles afin d'établir un cadre pour mettre en place ces mutualisations.
- Pour la transmission d'information, mettre à disposition des AIS une liste des personnes de contacts selon les différents aspects métier (moyennant un accord de ces personnes), comme pour HMS, permettraient d'accentuer les collaborations entre AIS.
- Etant donné les rôles essentiels de la FedAIS d'instance d'échange des pairs et de caisse de résonance auprès des autorités identifiées par les AIS, il semble intéressant de sensibiliser un maximum les AIS à l'importance des AG et convenir, par le dialogue, de moyens pour en augmenter le taux de participation.
- Etant donné l'importance que la mutualisation semble avoir aux yeux de nombreuses AIS, il semble intéressant la FedAIS de définir avec elles, les ressources qu'elles sont prêtes à mutualiser entre elles afin d'établir un cadre pour mettre en place ces mutualisations.
- Comme la FedAIS et l'Administration ont un rôle de support/transfert de la connaissance, il semble intéressant de mettre en place des procédures pour faciliter ces transferts (ex. les procédures à suivre lors de l'arrivée d'un nouveau dirigeant)



**BRUXELLES LOGEMENT**

**SERVICE PUBLIC RÉGIONAL DE BRUXELLES**

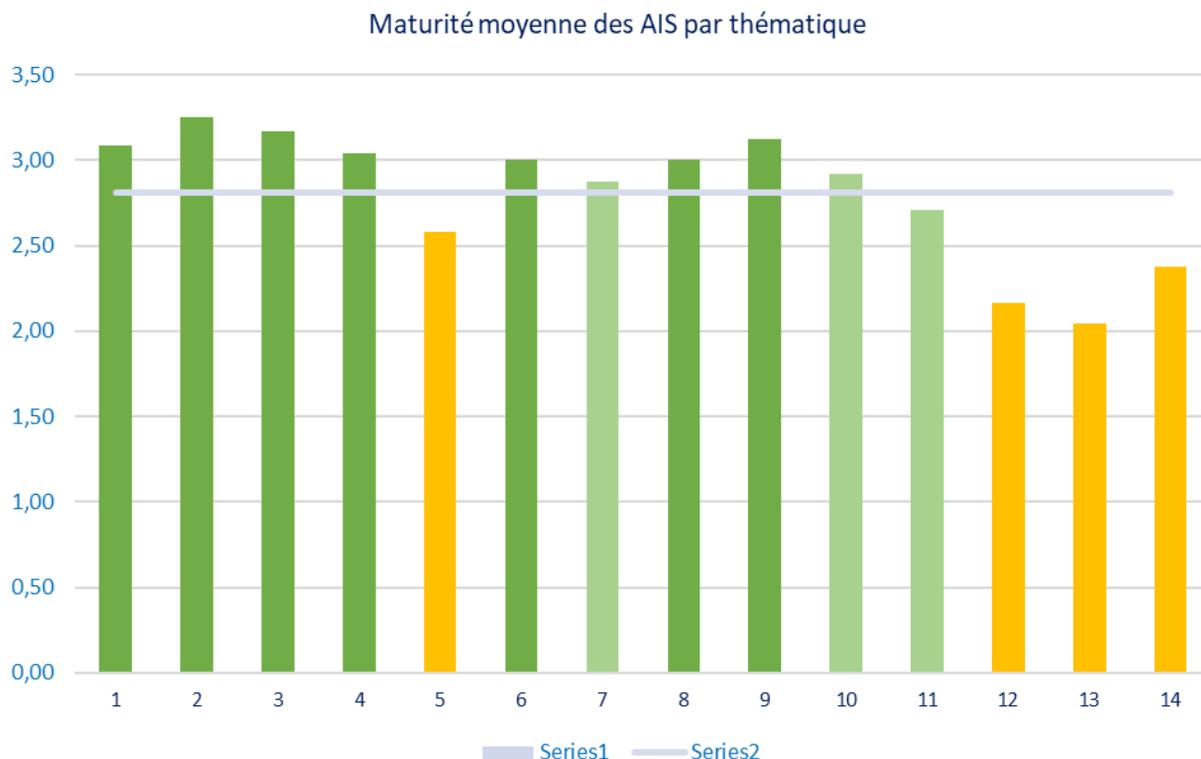
RÉALISATION D'UNE MISSION D'ÉVALUATION AUPRÈS DES  
AGENCES IMMOBILIÈRES SOCIALES EN RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE

## **PARTIE 2:**

### **SYNTHÈSE GLOBALE**

# Synthèse des maturités par thématique

- En guise de synthèse de l'analyse par thématique, le tableau suivant reprend une synthèse de la maturité perçue par les évaluateurs sur chacune des thématiques :



- La maturité moyenne de l'ensemble des AIS se porte à 2.81,
  - soulignant un dispositif en général plutôt établi et viable, dans les grandes lignes marquant l'adaptation des AIS au dispositif et à leur contexte propre
  - avec une maîtrise générale des risques et une gestion générale des AIS convenable
  - néanmoins soulignant le besoin d'une maîtrise plus grande des risques tant organisationnels que financiers, et mettant en avant un besoin d'harmonisation, tant dans les concepts et la philosophie d'intervention que dans les modalités pratiques de fonctionnement
- Les thématiques affichant une maturité plus élevée sont les suivantes:
  - TH2 - Partenariats et collaborations
  - TH3 - Bailleurs & expansion du parc locatif
  - TH9 - Suivi des retards locatifs
  - TH1 - Quelques caractéristiques liées à votre AIS
  - TH4 - Petit entretien et maintenance technique
- Les thématiques présentant les écueils les plus importants et des risques, soulignant davantage le besoin d'amélioration sont les suivantes:
  - TH13 - Collaboration avec d'autres AIS
  - TH12 - Implémentation HMS
  - TH14 - Collaboration avec la FedAIS et l'administration
  - TH5 - Obtention de primes

# Synthèse évaluative

- L'évaluation du dispositif dans son ensemble vise à apporter une compréhension concrète du fonctionnement des AIS et des résultats et des effets réels des actions qui ont résulté du dispositif en place.
- Pour ce faire, nos conclusions – en guise de synthèse – se basent sur le modèle d'évaluation de politiques et de dispositifs publics; celui-ci vise à répondre à un ensemble de questions évaluatives génériques représentées ci-dessous et à établir le lien entre les besoins à la genèse du dispositif, les objectifs visés par le dispositif et la réalisation de résultats concrets à travers les ressources mises en place et le financement:

Dimension	Eléments de réponse	Appréciation
<b>Questions évaluatives</b>		
<b>Efficacité</b> <i>Le dispositif AIS a-t-il permis de réaliser les objectifs établis en termes d'accompagnement au logement?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Un dispositif clairement producteur de logement: Les AIS produisent à la hauteur de l'ambition qu'elles se donnent</li> <li>✓ L'accompagnement des locataires primordial dans les activités menées...</li> <li>✗ ... mais un manque de clarté dans la définition de l'accompagnement: Une ambivalence entre accompagnement social et logement</li> <li>✗ ... et les moyens déployés perçus comme contradictoires (qualité vs. croissance)</li> <li>✗ Un manque de planification et de vision claire du dispositif (des autorités – pouvoirs publics - du dispositif)</li> <li>~ Une typologie des AIS différentes, une culture de la spécificité et un débat qu'il faut résoudre</li> </ul>	
<b>Efficience</b> <i>Dans quelle mesure le dispositif et les structures AIS fonctionnent bien pour répondre aux objectifs?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Les AIS font preuve d'une gestion administrative saine et contrôlée</li> <li>✓ Un dimensionnement des équipes flexible et adapté</li> <li>✓ Une réorientation vers l'assainissement des parcs locatifs et la qualité du service rendu à des fins d'efficience et de professionnalisme</li> <li>✓ Un effort important sur la gestion du vide locatif et la mise à disposition des biens</li> <li>✓ Un cadre de contrôle du dispositif qui impose une rigueur administrative et financière</li> <li>✗ L'absence de balises et d'incitants au niveau organisationnel et de la qualité de service (notion d'efficacité et d'efficience organisationnelle)</li> <li>✓ Des normes revues à la hausse et nécessitant d'être formellement revues</li> <li>~ Une spirale vertueuse liée à la croissance en opposition au besoin d'assainissement qui pour le moment se fait sur compte propre des AIS</li> <li>✗ L'absence ou la faiblesse des effets d'économies d'échelle et des collaborations intra AIS</li> </ul>	
<b>Cohérence/Pertinence</b> <i>Le dispositif mis en place a-t-il permis de répondre aux attentes du terrain? Les objectifs fixés pour les AIS et le dispositif dans son ensemble étaient-ils cohérents avec la politique du logement en RBC?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Un bon niveau de cohérence avec la politique du logement en RBC: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Un mécanisme souple par rapport aux dispositifs classiques (SISP, CPAS...)</li> <li>✓ Une prise en charge rapide sans devoir investir de moyens colossaux</li> </ul> </li> <li>✓ Une adhésion des bailleurs avec même une forme de fidélisation et de confiance</li> <li>✗ Un manque de clarté du dispositif et des priorités interprétables: Une compréhension très variée des besoins du terrain (définition de l'accompagnement des locataires et faiblesse de vision stratégique)</li> <li>~ Une hétérogénéité importante parmi les AIS mais un dispositif qui est malgré tout viable sous cette forme</li> </ul>	  
<b>Complémentarité</b> <i>Dans quelle mesure le dispositif est complémentaire ou non avec d'autres dispositifs en place? Dans quelle mesure promeut-il une démarche partenariale?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>~ Le rôle de la FedAIS potentiellement important mais limité par un investissement à géométrie variable des AIS (par manque de moyens), avec une représentativité à améliorer</li> <li>✗ Un besoin d'interconnexion et de passerelles entre les différents dispositifs (locaux et régionaux)</li> <li>~ La mise en place de partenariats (ad hoc et spécifiques/coordonnés par les AIS)</li> <li>✗ Absence de (réel) partenariat avec les CPAS, ainsi que la SLRB ou les SISP (les AIS sont désireuses de davantage d'échanges au sein du secteur du logement en RBC)</li> <li>✗ Faiblesse de la (volonté de) collaboration entre AIS</li> </ul>	
<b>Durabilité/ Valeur Ajoutée</b> <i>Dans quelle mesure les effets positifs des activités sont-ils susceptibles de durer dans le temps? Quelle est en somme la valeur ajoutée?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Le financement one-shot de la croissance crée un incitant mais n'en induit pas la durabilité – cercle vertueux de celle-ci</li> <li>✗ Faiblesse de la planification pluriannuelle des AIS: limitation au quotidien/opérationnel</li> <li>✗ Faiblesse de l'accompagnement (agrément et suivi) en ce sens</li> <li>✗ Rôle de l'Administration cantonné au contrôle (vs. accompagnateur/médiateur)</li> <li>✗ Forte dépendance aux aléas économiques et dispositif inadapté à ce sujet <ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Faiblesse du mécanisme d'indexation et manque de préparation</li> </ul> </li> </ul>	



**BRUXELLES LOGEMENT**

**SERVICE PUBLIC RÉGIONAL DE BRUXELLES**

RÉALISATION D'UNE MISSION D'ÉVALUATION AUPRÈS DES  
AGENCES IMMOBILIÈRES SOCIALES EN RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE

## **PARTIE 3:**

### **ENJEUX ET DÉFIS POUR LE FUTUR**

## Enjeux et défis pour le futur (Thématique 15)

- **Sur base de l'enquête menée, les principaux défis du secteur pour le futur sont (par ordre décroissant d'importance):**
  - Le modèle financier et la concurrence avec le secteur privé (pour 21 AIS)
  - Le nombre croissant des candidats-locataires et des doublons dans les inscriptions dans chaque AIS (pour 18 AIS)
  - La paupérisation de la population et le suivi social des locataires (pour 17 AIS)
- Viennent ensuite :
  - L'expansion du parc et l'amélioration de la performance énergétique des bâtiments (pour 10 AIS)
  - L'identité/La mission des AIS (pour 9 AIS)
- Les défis sectoriels semblent différents des préoccupations des AIS elles-mêmes, celles-ci étant davantage confrontées semble-t-il à des problèmes de ressources internes ayant des conséquences sur leur gestion quotidienne:
  - La gestion du personnel et la modernisation/implémentation dans HMS sont pointées comme des défis internes plutôt que sectoriels.
- **Au niveau des AIS elles-mêmes, les principaux défis pour le futur sont (par ordre décroissant d'importance) :**
  - La gestion du personnel (fin de mandats, recrutement de personnel compétent et stabilité) (pour 17 AIS) et le financement du personnel (pour 9 AIS)
  - Trouver de nouveaux logements (pour 10 AIS)
  - La modernisation et l'implémentation dans HMS (pour 9 AIS)
- Les workshops menés ont permis de mener une réflexion d'ensemble sur les trois enjeux sélectionnés de cette étude à savoir:
  - 1. La Paupérisation**
  - 2. La Croissance**
  - 3. L'identité des AIS**

*Les pages suivantes synthétisent les principaux constats et réflexions émanant des discussions des panels, mais ne peuvent en aucun cas être considérées comme une restitution exhaustive des discussions ayant eu lieu. La compilation proposée vise à la lueur du présent travail à synthétiser les propositions émises en des perspectives et/ou des pistes potentielles quant au développement futur des AIS et du dispositif dans son ensemble.*

# Enjeux et défis pour le futur (Thématique 15)

## 1. Synthèse globale des Workshops Paupérisation

- Les AIS se sont et souhaitent être toujours occupées de personnes en grande fragilité – ceci est dans leur ADN
  - Globalement, on assiste à une certaine forme de paupérisation mais elle n'impacte pas véritablement le travail des AIS qui depuis toujours travaillent avec des publics en grande précarité.
  - « *La paupérisation est une statistique – Sur le terrain, on a l'impression de vider la baignoire avec une petite cuillère depuis 20 ans* »
- Les AIS constatent une évolution vers une précarisation/marginalisation croissante et continue de la population (plutôt qu'à une paupérisation):
  - Même dans les communes à revenu moyen (cf. Evre), de plus en plus de personnes sans-abri ou « presque sans-abri » (personnes qui quittent le domicile pour violences ou jeunes ou personnes qui doivent quitter leur logement car les propriétaires vendent).
  - Sur un plan financier (nouveaux pauvres : personnes qui travaillent mais dont le revenu est insuffisant)
    - Revenu moyen moindre à Bxl que dans d'autres régions
    - Augmentation des coûts énergétiques
    - Revenu moyen gommé par les inégalités entre les très riches et les très pauvres selon les quartiers
    - Un plus grand nombre de personnes perçoit des revenus de remplacement ou des allocations sociales
    - Des personnes qui travaillent se trouvent néanmoins en situation de précarité (ex- famille monoparentale)
  - Sur un plan culturel
    - Les locataires ne sont pas toujours à même d'utiliser correctement les logements donnés en location lorsqu'ils sont bien équipés et moins énergivores: incapacité à utiliser un thermostat, calfeutrage des châssis empêchant l'aération.
    - Il en découle des dégâts locatifs (condensation, humidité, ...) pouvant dégénérer en conflit avec désignation d'expert(s).
  - Accroissement du nombre de problématiques associées à la pauvreté : santé mentale, sans-abrisme, ...
- Accroissement des besoins en suivi social (via des partenariats ou non)
  - Les AIS adaptent leur offre de logements souvent en concrétisant des partenariats avec des associations
  - Collaboration avec des CPAS jugée peu satisfaisante
- Pour certaines AIS, le choix d'accroître leur parc locatif en faisant des partenariats avec des associations qui s'occupent de publics-cibles spécifiques (Victimes de violences, de discriminations sexuelles, sans-abrisme, ...)
- Vis-à-vis des bailleurs
  - Equilibre entre besoins des locataires et ceux des propriétaires
  - Pénurie de certains logements (très petite taille vs grande taille)
- Vis-à-vis des candidats locataires
  - Pas de réelle influence sur la liste d'attente
  - « Guerre des pauvres »
- Vis-à-vis des locataires
  - Equilibre entre besoins des locataires et ceux des propriétaires : sensibilisation des locataires (!)
  - Croissance des demandes d'interventions techniques mineures
  - Croissance des dégâts locatifs
  - Pas d'incidence avérée sur les créances locatives (cf. professionnalisation de la gestion)
- Mixité et cohésion sociale
  - Nécessaire surtout dans les grands ensembles
  - Eviter la ghettoïsation
  - Souplesse dans la gestion de la liste d'attente
- Nécessité de mieux communiquer sur le rôle des AIS
- Besoin de moyens supplémentaires en fonction du rôle défini

# Enjeux et défis pour le futur (Thématique 15)

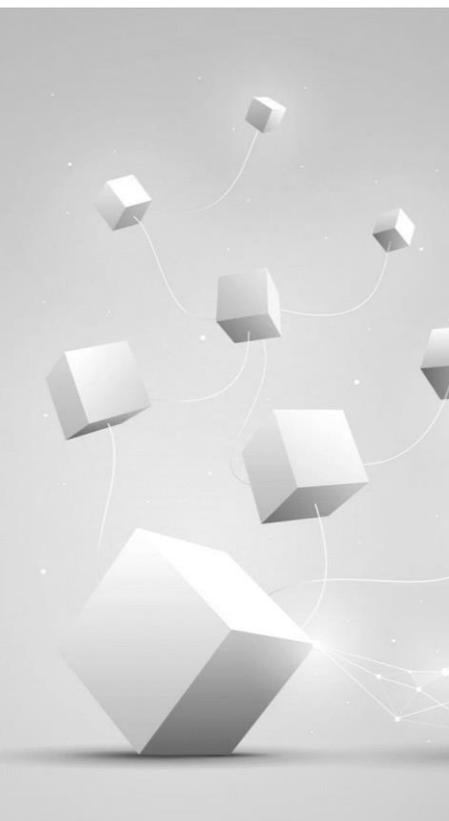
## 2. Synthèse globale des Workshops Croissance

- Engagement de la plupart des AIS dans un trend de croissance
  - Pour répondre aux besoins de la population
  - Pour répondre aux besoins d'associations qui s'occupent de publics-cibles spécifiques
  - Pour beaucoup d'AIS, pas de nécessité de démarches proactives
  - Dans certains cas, c'est une question de survie
- En tout état de cause, la croissance ne peut pas se faire n'importe comment :
  - Dans le respect de l'ADN de l'AIS
  - De la diversité des AIS
  - Logements de qualité – Peu enclins aux grands ensembles
  - Maintien de la proximité avec les bailleurs et les locataires
  - Diversité du parc locatif
- Vis-à-vis des promoteurs (cf. Workshops Identité et Travail avec les promoteurs)
- Frilosité de certaines AIS
  - Opportunité pour d'autres
- Nouvelles collaborations (cf. Paupérisation)
- Principaux freins à la croissance:
  - Moratoire sur promoteurs (2019)
  - Exigences ++ vis-à-vis des propriétaires (+ manque de clarté sur la réglementation primes rénovation/énergie)
  - Problématique de personnel : gérer aussi sa propre croissance
  - Nécessité de professionnalisation associée :
    - Nouveaux modes de gestion
    - Besoins en personnel qualifié (contre-maîtres, ...)
    - Mutualisation de moyens
  - Financement insuffisant pour assurer la gestion courante ou certains logements (ex-Transit):
    - Pas de prise en compte de la sinistralité
    - Pas de prise en compte des dépenses énergétiques
    - Pas de prise en compte des moyens nécessaires au suivi des locataires
  - Grille barémique insuffisante pour les grands logements
- Souhait de guidelines par la FedAIS/L'Administration mais pas de contraintes réglementaires supplémentaires et de mise en œuvre des travaux réalisés (ex – critères de négociation des loyers)

# Enjeux et défis pour le futur (Thématique 15)

## 3. Synthèse globale des Workshops Identité et promoteurs

- Logement = outil de lutte contre la pauvreté
- 2 courants :
  - AIS = logement pur
  - AIS = logement + d'autres activités vu les nouvelles difficultés des locataires
    - Selon le type de locataire
    - Sur des problématiques comme le surendettement (augmentation des coûts de l'énergie)
    - Sur la guidance sociale (mais pas uniquement liée au logement : fracture numérique, scolarité, ...)
- Grande diversité des AIS :
  - réponses complexes à des situations complexes
  - Permet l'activation de différentes poches de logement
- Nombreuses initiatives : groupes de réflexion, appel à des dons, création d'épiceries solidaires, ...
- Promoteurs:
  - Frilosité: philosophique, besoin de stabilisation, type de logements
  - En faveur : outil de mixité sociale, projets spécifiques, qualité des logements
    - Difficultés : force de négociation des AIS prises isolément
    - Pas de grands ensembles (40 max)
- Manque de moyens financiers



**BRUXELLES LOGEMENT**

**SERVICE PUBLIC RÉGIONAL DE BRUXELLES**

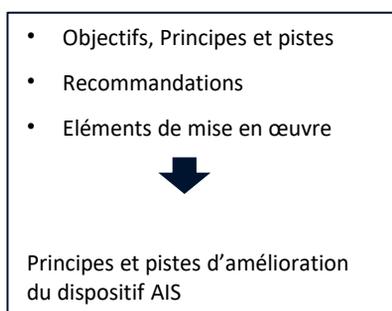
RÉALISATION D'UNE MISSION D'ÉVALUATION AUPRÈS DES  
AGENCES IMMOBILIÈRES SOCIALES EN RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE

## **PARTIE 4:**

### **RECOMMANDATIONS**

## Recommandations

- Cette section vise à amener des pistes d'améliorations opérationnelles pour le dispositif AIS telles qu'elles émanent des constats et/ou du consultant et partiellement discutées au sein des groupes de réflexion, des entretiens menés et de notre analyse:
- Les perspectives d'amélioration du dispositif découlent de la construction autour des thématiques identifiées ainsi que d'une analyse croisée du consultant. Elle est construite en premier lieu autour d'objectifs à atteindre, qui eux-mêmes sont traduits en des pistes d'amélioration du fonctionnement actuel.
- Ces pistes sont en premier lieu énoncées,
- Cette section se construit ainsi en trois points, tel que décrit ci-dessous:



- Nous rappelons que ces objectifs, principes, scénarios et pistes sont le résultat d'une réflexion menée par et sous la responsabilité du consultant.
- Par conséquent, l'existence de l'une ou l'autre piste d'amélioration dans ce rapport ne témoigne pas forcément d'une situation négative actuellement, mais met en lumière une évolution possible de la démarche entreprise vers un niveau de maturité, d'efficacité et de performance supérieure.
- En outre, cette section vise à identifier les pistes d'améliorations de manière large et ne peut consister en une liste exhaustive des améliorations à amener. En ce sens, tout plan d'action qui découlerait de cette mission devrait intégrer les évolutions en cours (Sur les aspects financiers, légaux, stratégiques et opérationnels)
- Enfin, les recommandations identifiées au sein de chaque thématique ont nourri cette réflexion mais pas de manière exhaustive. Elles restent en soi un recueil possible d'améliorations spécifiques à apporter sur la thématique donnée (surtout au niveau micro)

# Recommandations

## Principes et pistes concrètes d'amélioration

### Améliorer l'efficacité du dispositif

- Bien définir ce qui est attendu ou non du dispositif et dans quelle mesure – curseur au niveau de l'accompagnement social
- Assurer/définir une implication plus grande des acteurs institutionnels locaux – conventions et interactions plus structurelles
- Elaborer et inciter la planification pluriannuelle au niveau des AIS – pérennisation, planification et bornes (circonstanciées) à la croissance
- Harmoniser et professionnaliser les partenariats – sélection, analyse et valeur ajoutée (attendue), en ce inclus des mécanismes d'encadrement et d'évaluation
- Mettre en place une démarche de simplification administrative, pour les AIS, pour les locataires en phase avec les besoins de l'administration.
- Harmoniser les clauses liées au paiement des loyers/vidé locatif – baux et mandats de gestion
- Améliorer l'accompagnement par l'Administration – au delà du contrôle - en introduisant davantage la notion de conseil, d'accompagnement et de médiation
- (re)Développer une communication et un rayonnement (positif) du dispositif en termes de communication

### Améliorer la cohérence d'intervention du dispositif

- (re)Développer une stratégie d'implication des propriétaires (sur base volontaire) et des partenaires
- Développer une vision stratégique claire du dispositif au niveau régional – besoins, missions, objectifs du dispositif
- Redéfinir et harmoniser des normes minimales d'habitatibilité – qualité liées au dispositif des AIS
- Etablir une (méthodologie de) vue globale sur le fonctionnement du secteur - indicateurs/baromètre du dispositif
- Résoudre le débat promoteurs – fixation de conditions d'encadrement et d'accès

### Améliorer la transversalité et la complémentarité du dispositif

- Encourager la réflexion et la construction commune - optique « Assises du logement »
- Améliorer la transversalité et la collaboration entre les AIS modalités d'échange et rôle de la FedAIS
- Mutualiser des moyens et rechercher des économies d'échelle + conventions mutualisées de sous-traitance – maintenance – architectes – service social – contrats stock
- Pousser la transparence et la compétence (apport transversal) au niveau des CA
- Encourager la participation aux projets locaux et aux financements à caractère social: Contrats de quartier, Fonds Roi Baudouin, appels à projet ...

### Améliorer les modalités financières du dispositif

- Réévaluer les mécanismes d'ajustement financier en fonction des contextes – lier la subvention aux tendances socio-économiques (indexation, paupérisation...)
- Apporter davantage de clarté sur la définition des postes comptables – harmoniser le plan comptable et son interprétation ainsi que la comptabilité analytique
- Développer, au niveau régional comme local, l'accès à des financements complémentaires
- Revoir les critères de subvention: croissance, qualité, professionnalisme, typologies de logements

# Recommandations

## Croisement avec les recommandations spécifiques des thématiques

Thème	Code	Recommandation	Améliorer l'efficacité du dispositif	Améliorer la cohérence d'intervention du dispositif	Améliorer la transversalité et la complémentarité du dispositif	Améliorer les modalités financières du dispositif
Partenariats et collaborations	2.1	Il pourrait être intéressant de faire un mapping des partenariats au niveau du secteur et de pouvoir estimer ce que représente le secteur des AIS dans le cadre du suivi social de certain type de public. Cela permettrait de démontrer dans quelle mesure la complémentarité entre AIS et association permet de dynamiser la politique sociale à Bruxelles et pourquoi pas d'ouvrir de nouvelles réflexions et de nouvelles voies de développement pour les AIS.		X	X	
	2.2	Il serait intéressant de formuler avec les CPAS une sorte de charte d'intervention, pour disposer d'un service social adéquat même hors de la commune de référence d'une AIS. Mapping des logements AIS par commune sans distinction d'appartenance à l'une ou l'autre AIS.		X	X	
	2.3	Disposer d'une convention de base commune aux AIS laissant aux AIS et à leurs partenaires le soin de déterminer les modalités de leur collaboration.	X	X	X	
	2.4	Disposer d'une grille d'évaluation des partenaires en amont et en aval de leurs prestations	X	X		
	2.5	Partager un carnet d'adresse des partenaires et les évaluations faites par les AIS avec qui ils sont en partenariats				X
	2.6	Définir la notion d'accompagnement social en définissant une ou plusieurs modalités d'accompagnement et le cas échéant d'imposer – valoriser la présence d'au minimum un poste d'AS dans chaque AIS pour a minima l'accompagnement social des locataires et la gestion des partenariats	X	X		
Baillleurs et expansion du parc locatif	3.1	La revue en profondeur du mécanisme de financement pourrait être intéressante en vue de: - Limiter la pénalisation de la non-croissance dans la mesure où celle-ci se justifierait par l'assainissement des biens et une orientation de meilleure qualité - Intégrer des critères de majoration – objectifs – pour avoir des grilles régionales barémiques plus adaptées à la réalité économique du logement en RBC (et notamment à son indexation)				X
	3.2	Le lissage du financement de la croissance (prime aux nouveaux logements) afin que celle-ci s'inscrive dans une réalité économique à plus long terme de l'AIS				X
	3.3	L'harmonisation des pratiques de prises en main et de fixation des contrats, notamment par l'élaboration de critères minimaux de prise en charge et de qualité (en termes architecturaux, sociaux, énergétiques...)	X	X		
	3.4	L'établissement d'une vision régionale claire quant à la prise en charge de projets immobiliers, et la couplage de critères minimaux en y saisissant les leviers d'une telle forme d'expansion	X	X		
	3.5	L'établissement d'une position régionale sur la croissance souhaitée, en particulier par rapport aux besoins de logement de la population	X	X		

# Recommandations

## Croisement avec les recommandations spécifiques des thématiques

Thème	Code	Recommandation	Améliorer l'efficacité du dispositif	Améliorer la cohérence d'intervention du dispositif	Améliorer la transversalité et la complémentarité du dispositif	Améliorer les modalités financières du dispositif
Petit entretien et maintenance technique	4.1	Mutualiser davantage les listes de prestataires sur les services les plus courants (fait en partie). Ceux dont on est content et ceux dont on ne l'est pas.			x	
	4.2	Développer le recours à des « marchés stock » sur les travaux les plus courants (sanitaire – chauffage – électricité – serrure – peinture). Marchés de services et marché de fourniture			x	x
	4.3	Organiser des formations pour le personnel technique des AIS sur les techniques actuelles du bâtiment (isolation – ventilation – maison passive – domotique ...).	x		x	
	4.4	Développer des normes de prise en location ne se basant pas uniquement sur les normes légales, mais sur une évaluation multicritère du logement en tenant compte des impacts futurs sur les coûts des AIS.	x			
	4.5	Mettre en place des conventions types avec les propriétaires en tenant compte des bonnes pratiques des AIS les plus performantes dans ce domaine.	x		x	
	4.6	Impliquer les propriétaires qui le désirent dans la vie de l'AIS (certains propriétaires sont demandeurs).	x	x		
	4.7	Développer de façon centralisée des tutos sur les principales problématiques rencontrées dans un logement. Avec les instructions adéquates dans des formats faciles à diffuser sur plusieurs plateformes.			x	
	4.8	Mutualiser les équipes techniques de façon à pouvoir agir sur de plus gros chantiers et plus rapidement (moyennant le respect de la législation du travail).	x		x	
	4.9	Développer une prime à la qualité du parc de la même façon qu'il y a une prime au nouveau logement. Il y a aujourd'hui une prime à la croissance parfois au détriment de la qualité.	x			x
Obtention de primes	5.1	La clarification du rôle des AIS dans la gestion de dossiers liés aux primes - selon le degré souhaité de prise en main (et la définition et la mise en place d'un accompagnement adéquat en fonction de celui-ci)	x	x	x	
	5.2	L'harmonisation des pratiques de prises en main et de gestion des dossiers de primes	x	x		
	5.3	L'étude de la centralisation de la gestion de tels dossiers (par la FedAIS, ou par un prestataire externe, ou encore au sein de l'Administration)	x	x		
Relation avec les candidats locataires	6.1	Finaliser la réflexion sur une liste unique au sein de la FedAIS pour avoir une vision correcte sur la liste d'attente dédoublonnée et les délais.			x	
	6.2	Réfléchir à une simplification du processus administratif pour les plus fragilisés et à des moyens de communication adéquats avec les candidats locataires.	x	x		
	6.3	Adapter la grille des loyers à la réalité du marché pour les logements de 4 chambres et plus.				x

# Recommandations

## Croisement avec les recommandations spécifiques des thématiques

Thème	Code	Recommandation	Améliorer l'efficacité du dispositif	Améliorer la cohérence d'intervention du dispositif	Améliorer la transversalité et la complémentarité du dispositif	Améliorer les modalités financières du dispositif
Accompagnement des locataires - entretien des logements et cohésion sociale	7.1	Définir la notion d'accompagnement social en définissant une ou plusieurs modalités d'accompagnement et le cas échéant d'imposer – valoriser la présence d'au minimum un poste d'AS dans chaque AIS pour a minima l'accompagnement social des locataires et la gestion des partenariats	x	x		
	7.2	Développer de façon centralisée des tutos sur les principales problématiques rencontrées dans un logement. Avec les instructions adéquates dans des formats faciles à diffuser sur plusieurs plateformes				x
	7.3	Optimiser et harmoniser les partenariats et les collaborations avec le(s) CPAS, ainsi qu'avec les autres partenaires sociaux		x		x
Gestion du vide locatif	8.1	Établir des conventions standard avec les propriétaires/partenaires en tenant compte des bonnes pratiques des AIS les plus performantes dans ce domaine.	x			x
	8.2	Établir une échelle de risque pour chaque logement et gérer les risques	x			
	8.3	Répertorier et optimiser les procédures pouvant déboucher sur du vide locatif – maintenance et entretiens – sensibilisation – attribution – entrée et sortie - ...	x			
	8.4	Valoriser la qualité du parc de logement des AIS	x			x
Suivi des retards locatifs	9.1	Uniformiser la méthode de calcul et de valorisation des créances douteuses et irrécouvrables et des réductions de valeurs (en ce inclus les définitions et les qualifications des postes comptables).		x		x
	9.2	Dans les AIS si ce n'est pas encore le cas: - Formaliser les procédures de suivi des créances locatifs - Avoir une rigueur et une consistance dans la procédure de suivi des arriérés locatifs pour en éviter l'accumulation	x			
	9.3	Etudier le potentiel de centralisation des procédures juridiques	x	x		x
	9.4	Installer un mécanisme de domiciliation	x	x		
Gestion financière générale	10.1	Présentation uniforme des données comptables	x	x		x
	10.2	Mise en place (des principes) d'une comptabilité analytique - Rapport séparé sur les activités d'une AIS (isolant des recettes et des dépenses de toute autre activité)	x	x		x
	10.3	Etablissement de dashboards organisationnels et financiers: Suivre et prendre des mesures concernant un ensemble de base d'indicateurs financiers et opérationnels	x	x		x
	10.4	Systématisation pour chaque AIS d'une vision stratégique et d'un plan pluriannuel	x	x		
	10.5	Mise en place d'un ensemble de contrôles internes de base : dresser la liste des principes de base des contrôles internes (avec la FedAIS) et s'assurer que les principes de base des contrôles internes sont mis en œuvre et appliqués.	x	x		
	10.6	Evaluation et ajustement du mécanisme de subvention en fonction d'une vision stratégique générale du dispositif AIS (voir 3.1)				

# Recommandations

## Croisement avec les recommandations spécifiques des thématiques

Thème	Code	Recommandation	Améliorer l'efficacité du dispositif	Améliorer la cohérence d'intervention du dispositif	Améliorer la transversalité et la complémentarité du dispositif	Améliorer les modalités financières du dispositif
Le traitement des plaintes	11.1	Il serait intéressant de développer une sorte de lexique des différents types de plaintes (selon leurs origines, leurs natures et leur degré de gravité) afin d'harmoniser les langages des AIS à ce sujet, ceci faciliterait la collaboration ainsi que l'agrégation et la comparaison des données des AIS.	x			
	11.2	Fournir des balises, des supports permettant aux AIS de développer un traitement des plaintes correspondants à leurs moyens respectifs. HMS pourrait être un bon levier pour initier ce cadre.	x			
	11.3	En complément du point précédent, il semble opportun d'également fournir un cadre de suivi et de revues des plaintes, selon l'origine, la nature et le degré de gravité de la plainte.	x			
Implémentation HMS	12.1	Il semble essentiel de redéfinir les modalités d'avancement et de gouvernance de l'outil (en recherchant des économies d'échelle et/ou en mettant des équipes spécialistes à disposition), en résolvant en particulier les questions de : - Migration des données - Interface et helpdesk - Détection d'erreurs et interface usager - Intégration/communication avec autres plateformes et capacité d'extraction et d'utilisation statistique (BI)	x			
Collaboration avec d'autres AIS/Collaboration avec la FedAIS et l'Administration	13/14.1	Par le dialogue, convenir avec les AIS de comment leur permettre de participer plus régulièrement/activement aux AG de la FedAIS.				x
	13/14.2	Il semble intéressant de définir avec les AIS, les ressources qu'elles sont prêtes à mutualiser entre elles afin d'établir un cadre pour mettre en place ces mutualisations.				x
	13/14.3	Pour la transmission d'information, mettre à disposition des AIS une liste des personnes de contacts selon les différents aspects métier (moyennant un accord de ces personnes), comme pour HMS, permettraient d'accentuer les collaborations entre AIS.				x
	13/14.4	Etant donné les rôles essentiels de la FedAIS d'instance d'échange des pairs et de caisse de résonance auprès des autorités identifiées par les AIS, il semble intéressant de sensibiliser un maximum les AIS à l'importance des AG et convenir, par le dialogue, de moyens pour en augmenter le taux de participation.				x
	13/14.5	Etant donné l'importance que la mutualisation semble avoir aux yeux de nombreuses AIS, il semble intéressant la FedAIS de définir avec elles, les ressources qu'elles sont prêtes à mutualiser entre elles afin d'établir un cadre pour mettre en place ces mutualisations.	x			x
	13/14.6	Comme la FedAIS et l'Administration ont un rôle de support/transfert de la connaissance, il semble intéressant de mettre en place des procédures pour faciliter ces transferts (ex. les procédures à suivre lors de l'arrivée d'un nouveau dirigeant)				x