



slrb-bghm.brussels   
logement social - sociale huisvesting

# Canevas du plan stratégique

- Annexe 3 du contrat de  
gestion de niveau 2 –



## TABLE DES MATIÈRES

Avant-Propos .....	3
Dispositions générales.....	3
Un plan stratégique, pour quoi faire ? .....	4
Comment se présente un plan stratégique ? .....	5
Pourquoi un canevas de Plan stratégique ? .....	5
Quel est le calendrier de remise du Plan ? .....	6
Temporalité à développer dans le plan stratégique.....	6
Quels sont les objectifs dont il faut tenir compte dans le plan stratégique ? .....	6
Les objectifs de Politique régionale.....	7
Les objectifs stratégiques du contrat de niveau 2. ....	7
Les objectifs définis dans l'annexe 2 du contrat de gestion .....	9
Canevas de plan stratégique.....	10
1. Introduction .....	10
2. Plan d'investissement .....	10
Eléments du plan.....	11
3. Plan d'entretien.....	12
Eléments du plan.....	12
4. Plan de gestion locative .....	14
Eléments du plan.....	14
4. Plan d'action sociale .....	17
Introduction .....	17
Eléments du plan.....	17
5. Plan financier .....	20
6. Plan de gestion interne .....	21
Eléments du plan.....	21
Annexe 1 : Canevas d'analyse du plan d'investissement .....	24
Annexe 2 : Canevas d'analyse du plan d'entretien .....	27

## AVANT-PROPOS

---

*La planification stratégique désigne l'élaboration, le développement et la mise en marche de plusieurs actions et programmes de la part des entreprises ou des organisations, dans le but d'atteindre des objectifs fixés<sup>1</sup>.*

Dès lors, la planification stratégique consiste à essayer de prévoir l'avenir, à définir les grandes orientations et les principaux objectifs qui devraient être atteints pour réussir de façon optimale dans l'avenir. Elle doit réellement permettre de développer un plan d'action.

La planification stratégique devra fournir des réponses aux trois questions suivantes :

- Où en est votre société actuellement ?
- Où voulez-vous l'amener ?
- Que devez-vous faire pour en arriver là ?

La planification stratégique implique de prendre du recul par rapport à vos opérations quotidiennes. Elle demande également une attitude proactive et dynamique et une capacité de s'ajuster aux changements.

## DISPOSITIONS GÉNÉRALES

---

*« L'article 55 du contrat de gestion 2017-2022 organise le suivi et l'évaluation des engagements du contrat au travers la transmission d'un plan stratégique.*

*Le plan stratégique est un outil de gestion et de développement d'une stratégie par la SISF afin que celle-ci réalise les missions prévues dans ce contrat de gestion. Ce plan stratégique permet à la SLRB d'avoir une meilleure connaissance de la gestion de la SISF et de s'assurer de la mise en œuvre effective de la politique régionale.*

*Le premier plan stratégique, qui suit l'adoption du contrat de gestion 2017-2022, reprend la stratégie et les objectifs de la SISF à cinq ans pour l'ensemble des plans qui le compose : plans d'investissements, d'entretien, de gestion locative (inclus plan de mutation, plan de relogement et plan d'actions global pour l'environnement et les économies d'énergie), de gestion interne, financier et d'action sociale.*

*Il est composé de deux parties :*

- une partie textuelle avec une structure homogène
- une partie chiffrée composé d'un socle commun au format contraignant. Des annexes complémentaires pourront être transmises par la SISF.

*Dès lors, les plans stratégiques suivants sont des actualisations annuelles de l'annexe chiffrée et/ou l'actualisation des parties du plan principal devant être actualisées ou modifiées. Ils sont transmis à la SLRB chaque année, pour le 30 juin au plus tard, sauf changement(s) majeur(s).*

*Le premier plan stratégique basé sur le nouveau canevas repris ci-dessus devra être remis pour le 30 juin 2018, au plus tard. »*

*L'article 56 quant à lui présente les modalités d'évaluation du plan stratégique :*

---

<sup>1</sup> Source : <http://lesdefinitions.fr/planification-strategique>

« Pour procéder à l'évaluation conjointe des prestations des SISP, un groupe de suivi est instauré pour chaque SISP. Ce groupe de suivi est chargé d'effectuer l'évaluation de la réalisation de ce contrat de gestion par l'analyse du plan stratégique ou de son actualisation remis chaque année par la SISP. Composé paritairement de quatre représentants de la SLRB et de quatre représentants de la SISP, qui peuvent se faire assister par des tiers, ce groupe de suivi a deux objectifs essentiels qui sont poursuivis au cours d'une session annuelle :

- Une fonction référentielle consistant en un échange d'informations globales relatives à la SISP, à son fonctionnement, au traitement de ses dossiers par la SLRB, et ce indépendamment de l'évaluation du présent contrat ;
- Une fonction d'évaluation des objectifs du présent contrat consistant à examiner les résultats de l'exécution du contrat de gestion par les deux parties au travers du plan stratégique et des indicateurs repris à l'annexe 2.

La réunion annuelle visée supra a lieu dans les six mois de la remise par la SISP de l'actualisation de son plan stratégique.

Lors de cette réunion, la SLRB commente son évaluation et la SISP exprime ses remarques et questions.

Le rapport final qui en résulte est transmis à la SISP deux semaines après la réunion. Le rapport final complété des commentaires de la SISP est présenté à son Conseil d'administration.

Suite à cette réunion d'évaluation, le CA de la SLRB décide de la remise ou non de certains incitants à la SISP conformément aux modalités de remise de ces incitants prévues à l'article 57. »

## Un plan stratégique, pour quoi faire ?

*Le reporting et le plan stratégique sont deux choses distinctes*

En effet, le reporting a pour objet le passé ; il doit être précis, exact ; il se fonde sur la comptabilité, les statistiques, permet des indicateurs et des ratios précis et justes. Par ailleurs, ces données de reporting doivent être transmises et traitées dans des délais courts, pour permettre une connaissance sectorielle, gage de réflexion plus riche pour la rédaction des plans stratégiques.

Le plan stratégique, par contre, a pour objet l'avenir. Il se fonde sur une vision à 5 ans au minimum, sur l'état des lieux (voire sur l'évolution récente), et sur les moyens à mettre graduellement en œuvre pour tenter de passer de l'état des lieux à la vision à 5 ans au minimum, du présent à l'avenir.

Faire de la planification stratégique, consiste à fixer des objectifs et à élaborer un plan d'action pour les atteindre. Le suivi annuel des plans d'action permettra, sur base des résultats, de voir s'il est nécessaire de réajuster la stratégie et/ou de modifier les objectifs.

Le plan stratégique constitue un **élément de bonne gouvernance** pour la politique du logement social en Région de Bruxelles-capitale, il est ainsi un des outils qui permet à la SLRB et à la Région de s'assurer que les moyens sont mis en place par la SISP pour réaliser les objectifs régionaux et locaux.

Pour les SISP, le plan stratégique constitue un **outil de gestion** et un **moyen de communication** permettant de mettre en avant les dispositifs, les moyens humains ou financiers qui lui sont utiles ou qu'il faudrait que la Région mette à disposition pour réaliser ces objectifs.

## Comment se présente un plan stratégique ?

Chaque SISP développe un plan stratégique à 5 ans ou plus qui intègre les plans suivants :

1. Un plan d'investissement
2. Un plan d'entretien
3. Un plan de gestion locative (inclus plan de mutation, le plan de relogement et le plan d'actions global pour l'environnement et les économies d'énergie)
4. Un plan d'action sociale
5. Un plan financier
6. Un plan de gestion interne

Ce processus de planification stratégique a donc pour but de permettre aux SISP:

- de disposer d'une vision à 5 ans ou plus selon le plan concerné ;
- d'analyser la situation actuelle, les forces et les faiblesses, et parfois l'évolution récente ;
- de fixer les objectifs (objectifs stratégiques et objectifs opérationnels ou intermédiaires) dans les principaux domaines de gestion ;
- de préciser les priorités à rencontrer et les actions optimales à entreprendre à court et à moyen terme ;
- d'affecter les ressources pour atteindre les objectifs par étape ;
- d'évaluer régulièrement ce processus.

Dès lors, le Plan stratégique doit être compris, du point de vue de son contenu, comme :

- **un outil d'aide à la gestion** (instrument de prévision, de suivi, de communication, facteur d'évolution au sein de la SISP) ;
- **un outil de responsabilisation** (fixation d'objectifs auxquels sont associés des moyens, un calendrier de réalisation et des mécanismes de suivi et d'évaluation des résultats) ;
- **un outil de concertation** (remontée d'informations, logique d'échanges entre la Région, la SLRB et les SISP).

L'exercice de planification stratégique implique également de prendre en compte des facteurs internes à la SISP (état du patrimoine, profil des locataires et candidats, organisation interne, ...) et des facteurs externes (objectifs de la Région, environnement local, ...). Il doit intégrer les différentes missions et responsabilités des SISP prévues par le contrat de gestion, afin de préparer les actions à mettre en œuvre pour les assurer.

## Pourquoi un canevas de Plan stratégique ?

Le présent document constitue le canevas, c'est-à-dire le format commun à usage des SISP sous contrat de gestion.

Deux objectifs généraux sont poursuivis au travers de ce canevas :

1. Aider les SISP à rédiger leur plan stratégique. Offrir un support méthodologique commun tout en permettant aux SISP de mettre en avant leur situation spécifique et leurs objectifs propres.

2. Rechercher une homogénéité de présentation des plans stratégiques afin d'en permettre un traitement sectoriel et des comparaisons utiles à la tutelle et aux SISP.

### **Quel est le calendrier de remise du Plan ?**

Le premier plan stratégique basé sur le présent canevas devra être remis pour le 30 juin 2018, au plus tard, sauf changement majeur.

A cette même date, la SISP devra également transmettre :

- Les statistiques annuelles au 31.12.2017
- Les comptes annuels

**Seul le premier plan stratégique doit reprendre l'ensemble des éléments de ce canevas. Par contre pour les années ultérieures, seules les informations à actualiser pourront être transmises c'est-à-dire l'actualisation de l'annexe chiffrée et les modifications de stratégie et/ou des objectifs à atteindre.**

**Chaque plan stratégique devra être transmis sous format électronique (mail, clé USB, logiciel de transfert de document, ...). De plus, la partie textuelle devra être transmise sous format Word et la partie chiffrée au format Excel.**

Le calendrier annuel sera rythmé par les éléments qui se présenteront chaque année dans l'ordre suivant :

- 30/06 : Remise par la SISP de ses statistiques annuelles, de ses comptes annuels et de son plan stratégique ;
- État des lieux : La SLRB transmet l'état des lieux à la SISP deux semaines avant la réunion d'évaluation (article 56) ;
- Réunion du groupe de suivi pour évaluation du plan stratégique dans les six mois de la remise du plan stratégique ;
- 31/12 au plus tard : décision du CA de la SLRB pour la remise ou non des incitants possibles.

### *Temporalité à développer dans le plan stratégique*

L'horizon du contrat de gestion est de 5 années. La SISP doit développer pour l'ensemble de ses domaines d'actions une vision à long terme qui tienne compte de la cohérence des objectifs définis et des moyens mis en œuvre.

Ainsi, pour 30 juin 2018, la SISP devra présenter un plan stratégique reprenant des projections à minimum 5 ans, c'est-à-dire pour les années 2019 à 2023.

De son côté la SLRB élaborera chaque année un état des lieux reprenant les données sectorielles provenant des données locales qui sera transmis à son CA et à l'ensemble des SISP.

### **Quels sont les objectifs dont il faut tenir compte dans le plan stratégique ?**

La planification stratégique doit prendre en considération deux types d'objectifs, à savoir les objectifs locaux, issus de la politique de la SISP, et les objectifs régionaux, issus de la politique générale du Gouvernement. Il faut également tenir compte des dix objectifs qui ont été définis dans l'annexe 2 du contrat de gestion et qui peuvent recouvrir l'un ou l'autre objectif régional et local, mais pour lesquels l'attention de la SISP doit être attirée dans le cadre de l'attribution des incitants prévus à l'article 58.

## Les objectifs de Politique régionale

Les objectifs de politique régionale sont exprimés dans le préambule du Contrat de gestion de 1<sup>er</sup> niveau, conclu entre la Région et la SLRB :

Afin d'affirmer sa position d'acteur incontournable du secteur du logement en gestion publique à prépondérance sociale au service des usagers, la SLRB, en accord avec la Région, se fixe au travers du Contrat de gestion **quatre axes majeurs** qui sont :

1. Favoriser et accroître la dynamique de production de nouveaux logements sociaux, modérés et moyens et diversifier l'offre en logements dans une approche de quartiers durables, bien aménagés et intégrés ;
2. Améliorer l'état, la conformité et les performances des logements sociaux, modérés et moyens afin de favoriser la qualité de vie des locataires ;
3. Veiller à toujours demeurer une administration au service de tous ses usagers
4. Assurer le financement du secteur et sa soutenabilité à long terme.

## Les objectifs stratégiques du contrat de niveau 2.

Le contrat de gestion de niveau 2 reprend 6 objectifs stratégiques pour lesquels la SISP devra définir et expliquer les moyens et résultats obtenus dans son plan stratégique et qui s'inscrivent dans la poursuite des objectifs régionaux. Ces six objectifs seront présentés dans les six plans qui composent le plan stratégique :

### 1) Plan d'investissement :

OS<sup>2</sup> 1 : Contribuer à accroître la dynamique de production de nouveaux logements dans une perspective d'intégration transversale concertée

OO<sup>3</sup> 1.1 : Mettre à disposition le foncier disponible

OO 1.3 : Gérer les logements construits

OS 2 : Stimuler la rénovation et l'entretien du parc de manière à en améliorer l'état, la conformité et les performances énergétiques, à réduire les situations d'inoccupation et à faire progresser la qualité de vie des habitants

OO 2.4 : Assurer la rénovation du parc locatif

OO 2.5 : Maintenir les comités de suivi des investissements

OO 2.6 : Poursuivre le développement du Cadastre

OO 2.7 : Mettre en place le programme PLAGE

### 2) Plan d'entretien :

OS 2 : Stimuler la rénovation et l'entretien du parc de manière à en améliorer l'état, la conformité et les performances énergétiques, à réduire les situations d'inoccupation et à faire progresser la qualité de vie des habitants

OO 2.1 Définir et élaborer le plan d'entretien et de remise en état des logements

OO 2.2 : Mettre en œuvre le plan d'entretien et de remise en état des logements

---

<sup>2</sup> OS signifie Objectif stratégique

<sup>3</sup> OO signifie Objectif opérationnel

### **3) Plan de gestion locative :**

OS 3 : Assurer une gestion locative performante compte tenu des spécificités socio-économiques

- OO 3.1 : Poursuivre la réflexion relative à l'adaptation annuelle des loyers
- OO 3.2 : Assurer une gestion optimale des arriérés locatifs
- OO 3.3 : Revoir les charges locatives
- OO 3.4 : Poursuivre la gestion de la rotation locative et la mise en place du plan de mutation
- OO 3.5 : Maintenir une approche orientée usager du service public à l'échelle sectorielle
- OO 5.6 : Actions environnementales

### **4) Plan d'action sociale :**

OS 4 : Développer des politiques d'actions sociales dans une visée d'amélioration de la qualité de vie des locataires.

- OO 4.1 : Mettre à disposition du secteur une plateforme de connaissances et d'échanges
- OO 4.2 : Soutenir l'accompagnement social individuel pour les locataires
- OO 4.3 : Soutenir l'accompagnement social collectif pour les locataires
- OO 4.4 : Favoriser l'information et la participation des locataires, notamment par une collaboration proactive avec les Conseils consultatifs des locataires
- OO 4.5 : Impulser et soutenir des actions sociales favorisant la cohésion sociale
- OO 4.6 : Favoriser la mobilité résidentielle
- OO 4.7 : Mettre en place des projets pilotes valorisant des initiatives transversales et en partenariat, assurant une meilleure intégration du logement social

### **5) Plan financier :**

OS 6 : Optimiser la gestion des flux financier tant à l'échelle de la société que dans la perspective des équilibres sectoriels

- OO 6.2 : Respecter les obligations financières vis-à-vis de la SLRB
- OO 6.4 : (Généraliser l') usage d'une comptabilité analytique

### **6) Plan de gestion interne :**

OS 5 : Garantir une gestion professionnelle et efficiente, auquel s'ajoute les dispositions relatives au plan stratégique (Chapitre 4 : Suivi et évaluation des engagements du contrat de gestion).



### *Les objectifs définis dans l'annexe 2 du contrat de gestion*

Dans son plan stratégique, chaque SISP devra expliciter les moyens qui seront mis en œuvre pour atteindre les objectifs liés aux indicateurs repris dans l'annexe 2.

Cette description du contexte général (format commun de plan stratégique, reporting versus plans stratégiques, objectifs du plan et objectifs du contrat de gestion, groupes de suivi et évaluations) étant indispensable à la bonne compréhension de la place de la rédaction du plan stratégique dans un ensemble plus global, il reste alors à s'attaquer plus spécifiquement, dans les pages qui suivent, à la rédaction proprement dite du plan stratégique, selon le canevas.

## CANEVAS DE PLAN STRATEGIQUE

---

L'ensemble des plans implique une planification stratégique à 5 ans minimum selon le plan concerné, à savoir : une vision à 5 ans ou plus, une situation actuelle, des objectifs à atteindre, et des ressources mises en œuvre pour atteindre les objectifs graduellement (par étapes annuelles).

Pour rappel, le plan stratégique est composé des six plans suivants :

1. Un plan d'investissement
2. Un plan d'entretien
3. Un plan de gestion locative (inclus plan de mutation, le plan de relogement et le plan d'actions global pour l'environnement et les économies d'énergie)
4. Un plan d'action sociale
5. Un plan financier
6. Un plan de gestion interne

### 1. Introduction

En guise d'introduction, la SISP présentera de manière synthétique comment elle entend répondre aux 6 objectifs repris à l'article 10 du contrat de gestion 2017-2022.

### 2. Plan d'investissement

Le plan d'investissement répond aux besoins liés à l'**état du patrimoine** (diagnostic provenant du cadastre), aux obligations en termes d'habitabilité et de mise aux normes au Code Bruxellois du Logement. L'entretien et la mise à jour du cadastre technique du patrimoine des SISP sur base du logiciel « Antilope » est dès lors incontournable.

Le plan **doit intégrer** la mise aux normes de salubrité, d'équipement et de sécurité, l'amélioration des performances énergétiques des logements et les objectifs en terme de taux d'inoccupation.

*La SISP gardera à l'esprit l'objectif repris à l'article 19 : « En termes d'objectifs à 5 ans, la SISP s'engage à ramener à 0 le taux d'inoccupation restreint à normes inchangées. Il s'agit du pourcentage de logements à rénover pour lesquels, il n'existe aucun projet financé de remise en état. »*

De plus, le plan doit clairement distinguer l'investissement de l'entretien, conformément à la circulaire de la SLRB du 13 janvier 2004 dans l'attente de la définition sectorielle homogène et réellement partagée ce qu'il convient d'entendre par « entretien » et « remise en état des logements » prévu à l'article 16 du contrat de gestion.

## Eléments du plan

Les éléments devant être repris dans le plan d'investissement sont :

- Une **note méthodologique** reprenant à l'échelle du patrimoine en général
  - L'expression de la vision immobilière à moyen terme avec une présentation des objectifs et des priorités choisies en matière d'investissement.
  - La liste des projets envisagés dans le cadre du futur quadriennal d'investissement (dans le cadre des limites budgétaires) et la liste des projets à venir financés par d'autres sources.

*En effet, le suivi des investissements des projets couverts par les quadriennaux en cours est réalisé par le biais du planning initial global (PIG). Dès lors, le plan d'investissement devra notamment être axé sur la préparation et la planification du prochain quadriennal (2022-2026). Exprimé de manière synthétique, il devra permettre de répondre à la question suivante : Qu'est-ce qui doit être fait pour maintenir ou garantir au minimum la conformité du patrimoine au CBL ?*

- Si certains bâtiments présentent des pathologies qui ne seraient pas couvertes par un projet proposé dans le futur quadriennal ou par les fonds propres de la SISF, une explication sur l'ordre de priorité général des projets et, une explication sur les solutions envisagées pour ces parties de patrimoine
- Le **diagnostic** issu du **cadastre technique** faisant apparaître les projets en cours et les projets envisagés dans le quadriennal suivant ou sur autres sources de financement.
- Les projets d'utilisation des réserves foncières correspondant aux objectifs de développement du parc de logements à vocation sociale.
- Les intentions en matière d'achat rénovation et les besoins auxquels elles répondent.

Pour davantage de facilité, le canevas d'analyse du plan d'investissement est repris à l'annexe 1 du présent document.

### 3. Plan d'entretien

Dans l'attente des résultats du groupe de travail qui devra :

- dégager une définition sectorielle homogène et réellement partagée ce qu'il convient d'entendre par « entretien » et « remise en état des logements » ;
- définir les éléments qui devraient faire partie des grands « schémas d'entretiens pluriannuels » ;
- repenser la structure et le contenu du plan d'entretien et de remise en état des logements ;
- identifier l'outil le plus approprié pour leur élaboration et leur suivi ;

... le canevas du plan d'entretien reste sensiblement identique.

#### Notions d'investissement et d'entretien :

Dans l'attente de la définition sectorielle homogène et réellement partagée ce qu'il convient d'entendre par « entretien » et « remise en état des logements » prévu à l'article 16 du contrat de gestion, les projets doivent être répartis soit dans le plan d'investissement soit dans le plan d'entretien selon la définition donnée par la circulaire de la SLRB T21 du 13/01/2004 aux mots « investissement » et « entretien ».

Les travaux à considérer comme investissement sont les travaux n'étant pas repris dans la définition des travaux d'entretien.

Les travaux à considérer comme de l'entretien sont :

- le remplacement d'éléments dont la durée de vie est inférieure à un an ;
- le renouvellement de revêtements de mur ou de sol ;
- les travaux compris dans le « Guide pratique pour l'entretien des bâtiments », édition 1991 ;
- à l'exception des travaux d'hydrofugation, de réfection de joints, de réparation de bétons, et de re fixation de pierres en façade.

Pour information, les SISP dont une partie du patrimoine est classée au titre de Monuments & Sites sont confrontées à une situation particulière. En effet, la notion de restauration peut recouvrir les deux définitions, ainsi pour un même projet des travaux pourront être considérés comme de l'entretien alors que d'autres relèveront de l'investissement.

#### *Éléments du plan*

Le plan d'entretien doit fournir les informations suivantes :

- o L'expression de vision à moyen terme de la SISP pour maintenir son patrimoine en bon état, ainsi que la stratégie poursuivis par la SISP en matière d'entretien (périodicité des interventions, marchés stocks, contrat d'entretien, intervention de la régie technique). La SISP pourra également y mentionner une courte présentation des principales difficultés rencontrées.
- o La méthodologie générale appliquée lors des remises en location des logements (nature des interventions techniques, nature des contrôles techniques, etc.).
- o Le tableau récapitulatif des travaux d'entretien prévus pour les cinq prochaines années,

ou plus, pour chaque groupe immobilier.

Pour chaque groupe immobilier, les informations suivantes doivent être reprises :

- Le type de travail
- Le lieu, le nombre de logements et l'année prévue pour la commande des travaux ;
- Une estimation du coût des travaux par groupe ;
- La précision si les travaux d'entretien sont réalisés par des prestataires externes ou par la régie ;

Le canevas de plan d'entretien reste limité aux composants repris ci-dessous, et ce avec le double objectif de prolonger leur durée de vie et d'assurer la sécurité :

- L'enveloppe : toiture – façades – châssis – corniches
- La production d'eau chaude sanitaire
- La production de chauffage
- Les ascenseurs
- Les ventilations y compris les nouveaux systèmes de double flux
- Les équipements incendie
- Abords
- Les communs (peintures)
- Divers (autres travaux)

Le canevas d'analyse du plan d'entretien est repris à l'annexe 2 du présent document.

## 4. Plan de gestion locative

Le plan de gestion locative doit couvrir ce qui est mis en place pour atteindre l'objectif stratégique général suivant : **assurer une gestion locative performante compte tenu des spécificités socio-économiques.**

Les éléments à reprendre dans le plan de gestion locative s'inscrivent dans la continuité des éléments qui étaient repris dans le précédent canevas. Toutefois, compte tenu des évolutions du secteur, le plan de gestion locative devra intégrer les évolutions liées aux fusions, pour les SISP concernées.

**De plus, le plan devra concerner tous les aspects de la gestion locative, quels que soient les services ou départements concernés par les objectifs et les actions à mettre en œuvre.**

### Eléments du plan

Les éléments minimums devant être repris dans le plan de gestion locative sont :

#### 3.1 La gestion des arriérés

- Quels sont les objectifs de la SISP en matière d'arriérés ?
- La description de la procédure de recouvrement des créances et d'expulsion
  - o Indiquer si celle-ci comprend des pénalités (10% prévus par l'arrêté) et/ou des intérêts de retard : OUI/NON
  - o Indiquer si le montant de la créance est réparti entre les retards de loyer, charges, factures, dégâts locatifs... : OUI/NON
  - o Indiquer si elle reprend les majorations et sanctions (VLN, ...) : OUI/NON
- L'analyse des résultats obtenus en matière de recouvrement de créances locatives
- L'analyse des blocages et des difficultés rencontrées
- Les pistes de solutions éventuelles pour atteindre les objectifs fixés
- La description des procédures de mise en non-valeur des arriérés irrécouvrables

*Les données relatives au montant des arriérés et des expulsions devront être reprises dans l'annexe chiffrée.*

#### 3.2 Les charges locatives

- Quels sont les moyens/ressources mis en œuvre ou prévu par la SISP pour limiter les charges pour les locataires ?
- Quels sont les moyens mis en œuvre pour permettre la transparence des charges ?

#### 3.3 La gestion de la rotation locative et la mise en place du plan de mutation

##### 3.3.1 Vacance locative

- Quelles sont les stratégies mises en place pour limiter le temps de remise en location d'un logement ?
  - o Temps et coûts moyens de remise en location (par type de logement : maison, appartement)
  - o Processus intervenant depuis le renon du locataire jusqu'à la nouvelle entrée dans le logement (renon, pré visite, état des lieux d'entrée, état des lieux de sortie, ...)

- o Comment la SISP évalue-t-elle ses délais, coûts et procédures ?
- o Quels sont les objectifs à 5 ans en ce qui concerne la vacance locative ?
- o Quelles mesures la SISP envisage-t-elle de prendre pour atteindre ses objectifs ?
- Quelles sont les stratégies mises en place pour limiter le temps de mise en location de nouveaux logements ou de logements intégralement rénovés ?

### 3.3.2 Plan de mutation

- Quels sont, dans l'état actuel de la réglementation, les objectifs à 5 ans en ce qui concerne l'adaptation des logements ?
- Cadastre de l'occupation des logements au 31/12/2017
- Quelles sont les procédures et mesures mises en place par la SISP pour favoriser et accompagner les mutations des locataires? La SISP développe-t-elle des mesures préventives pour limiter le nombre de logements non adaptés ?
- Quels sont les obstacles rencontrés ?
- Quels sont les éléments facilitateurs ?
- Comment et à combien la SISP évalue-t-elle les coûts liés aux mutations ?
- Si la SISP est concernée par un ou plusieurs plans de relogement ou par des nouvelles constructions dans les 5 années à venir, comment évalue-t-elle les impacts des plans de relogement sur l'adaptation des logements sur l'ensemble du parc ?
- Quelles sont les actions que la SISP va mettre en place pour optimiser l'occupation des logements (cf. logements adaptés) ?

*Les données chiffrées devront être reprises dans l'annexe chiffrée.*

### 3.3.3 Dérogations et conventions

- Quelles sont les procédures mises en place par la SISP pour le traitement des dossiers de dérogations ou d'activation d'une convention ?
- Comment la SISP évalue-t-elle ces procédures ?
- Quelles mesures va-t-elle mettre en place pour les améliorer, si nécessaire ?

*Les données chiffrées devront être reprises dans l'annexe chiffrée.*

### 3.3.4 Plans de relogement

- La SISP est-elle concernée ou sera-t-elle concernée par un ou plusieurs plans de relogement dans les 5 ans à venir ?
- Quelle est la stratégie mise en place par la SISP pour mener à bien le plan de relogement et pour en limiter les impacts ?
- La SISP envisage-t-elle des conventions avec d'autres SISP ?

## **3.4 Le maintien d'une approche orientée usager du service public**

### 3.4.1 Accueil

- Quels sont les objectifs de la SISP en matière d'accueil des usagers ?

- Quelles sont actuellement les lieux et conditions d'accueil (téléphone, permanences, permanences décentralisées, rendez-vous) des locataires et des candidats locataires ?
- Comment la SISP évalue-t-elle ces conditions ?
- Quelles mesures va-t-elle mettre en place pour les améliorer, si nécessaire ?

#### 3.4.2 Veille technique

- Quels sont les objectifs de la SISP en matière de veille technique ?
- Quelles sont actuellement les conditions de veille technique ?
- Comment la SISP évalue-t-elle ces conditions ?
- Quelles mesures va-t-elle mettre en place pour les améliorer si nécessaire ?

#### 3.4.3 Traitement des plaintes

- Quel est le nombre de plaintes introduites sur base de l'article 76 (à inclure dans l'annexe chiffrée) ?
- Comment la SISP évalue-t-elle ces procédures ?
- Quelles mesures va-t-elle mettre en place pour les améliorer, si nécessaire ?

#### 3.4.4 Charte « pour une SISP » à l'écoute des usagers

- La SISP dispose-t-elle d'une charte ? OUI/NON
- Quels sont les objectifs en ce qui concerne l'élaboration ou l'éventuelle amélioration de la charte ?

#### 3.4.5 Enquête de satisfaction des locataires

- Quels sont les objectifs de la SISP pour mettre en place et exploiter les résultats de cette enquête de satisfaction ?

### 3.5 Les actions environnementales

La SISP a-t-elle mis en place un plan d'action spécifique concernant la préservation de l'environnement et les économies d'énergie ?

Exemples de thématiques qui peuvent être abordées :

- le désamiantage
- la dépollution des sols
- la mobilité durable
- l'énergie (dont les énergies renouvelables)
- les quartiers durables
- la construction durable
- la gestion des déchets
- l'économie circulaire
- la gestion de l'eau
- les équipements
- la gestion du bruit
- la nature et la biodiversité
- l'alimentation durable et l'agriculture urbaine
- le management environnemental

Quels sont les objectifs de la SISP en cette matière ?



## 4. Plan d'action sociale

### Introduction

Le plan d'action sociale, comme les autres plans, implique une planification stratégique à 5 ans, à savoir : vision à 5 ans, situation actuelle, objectifs à atteindre, et ressources mises en œuvre pour les atteindre par étapes annuelles.

### Éléments du plan

Les éléments minimums devant être repris dans le plan d'action sociale sont :

#### 4.1. Etat des lieux

##### 4.1.1. Analyse contextuelle

- Quelle est l'analyse de la situation actuelle de votre SISP par rapport :
  - Au/x quartier/s
  - Au processus de fusion

La SISP tiendra également compte de l'impact des logements modérés et des logements moyens, si elle est concernée.

La SISP pourra également utiliser d'autres sources d'informations pour nuancer son analyse. Les sources ci-dessous sont mentionnées à titre informatif :

- L'Observatoire Social et Santé de la Région de Bruxelles-Capitale (COCOM) : publications Baromètre Social et Rapport sur l'état de la pauvreté ;
  - Le monitoring des quartiers ;
  - Le diagnostic sécurité ;
  - Centre Bruxellois d'Action Interculturelle (CBAI) : documents et/ou rapport du CRACS ;
  - Publications de Brussels Studies.
- Analyser le profil sociologique des locataires et son évolution sur base des *données chiffrées intégrées dans l'annexe chiffrée*.
  - Quelle est votre perception de l'évolution de l'action sociale (approche communautaire, collective et individuelle), de l'influence des fusions sur la réorganisation de votre SISP, et des moyens disponibles ?
  - Réseau des partenariats en cours : présenter sous forme de schémas les réseaux de services et d'associations avec lesquels vous travaillez et faites apparaître les interactions avec les services de la SISP. Ces réseaux peuvent également être présentés selon les quartiers.
  - Insérer l'organigramme du service social par rapport à l'ensemble de la SISP et les interactions avec tous les autres services de la SISP.

#### 4.1.2. Les moyens

- Quels sont les moyens que la SISP met à disposition du service social pour réaliser les missions sociales ?
  - **Humains :**
    - Quel est le personnel embauché par la SISP ? Celui détaché du SASLS ? Par conventions ? Quelle est la répartition des travailleurs sociaux par site ?
  - **Autres :**
    - Locaux : quelles sont les adresses des locaux mis à disposition pour les différents services de l'action sociale de la SISP ?
    - Quels modes de contact sont organisés par la SISP et quelles sont les fréquences des permanences du service social :
      - Au siège de la SISP
      - Décentralisées
  - **Budgétaires :**
    - Quel est le montant total du budget alloué aux missions sociales, avec une distinction entre par exemple : affectation de l'ARS, subsides, fonds propres, ...
  - Si la SISP est partenaire dans un ou plusieurs PCS, quels sont-ils ?
  - Les locataires ont-ils élu un COCOLO ?

#### 4.1.3. Problématiques identifiées

- **Quelles sont les problématiques actuelles identifiées<sup>4</sup> ?**
  - Par la SISP à partir des besoins exprimés par les usagers (locataires, candidats) ;
  - Par les acteurs du social avec lesquels des collaborations sont établies ;
  - Par le SASLS ;
  - Par les membres du personnel ;
  - Par les membres du Conseil d'administration.

#### **En fonction des problèmes identifiés, quels sont les types de réponses**

- Travail social individuel
- Travail social collectif
- Travail social communautaire
- Réorientation vers d'autres institutions
- Travail en réseau
  - Contractualisé
  - Informel
- Assemblée(s) générale(s) avec les locataires
- Pas de réponse donnée
- Autres

---

<sup>4</sup> La SISP veillera à mettre en lien les problématiques identifiées et les réponses apportées. Si une problématique est identifiée par plusieurs parties, il n'est pas nécessaire de la répéter afin d'éviter les redondances.

#### 4.1.4. Analyse

- Quelles **analyses** portez-vous sur les actions réalisées ?

#### 4.1.5. Hypothèses de travail

Au regard des problématiques rencontrées, quelles hypothèses de travail envisagez-vous à court, moyen et long terme ? Quelles sont les actions à mettre en place ?

### 4.2. Missions sociales

- Quelle est la vision de la SISP en terme d'action sociale ? La SISP a-t-elle des particularités à mettre en avant ?
- A quels publics s'adresse le service social de votre SISP ?
  - Locataires
  - Candidats locataires
- Quels sont vos objectifs généraux ?
- Quels sont vos objectifs opérationnels ?
- Quelles sont les actions de terrain et/ou projets à réaliser par votre SISP ?
  - Actions récurrentes
  - Actions ponctuelles
  - Actions à développer (étape par étape)
  - Quelles actions prioritaires mettez-vous en avant ?
- Joindre le calendrier reprenant les actions prévues
- Quels sont les attentes, les suggestions et les commentaires de votre SISP ?
  - Envers la SLRB
  - Envers la Région
  - Autres

## 5. Plan financier

Le plan financier, tout comme les autres plans qui composent le plan stratégique, implique une planification stratégique à 5 ans, à savoir : une vision à 5 ans, un état des lieux, des objectifs à atteindre et des ressources mises en œuvre pour les atteindre par étapes annuelles.

Dès lors, le plan financier devra présenter au minimum les éléments suivants :

- *La vision à 5 ans*
- *L'état des lieux (identification des forces et des faiblesses de la situation financière de la SISP)*
- *Les objectifs à 5 ans, ainsi que la planification des étapes annuelles. La SISP veillera à tenir compte des deux objectifs financiers définis à l'annexe 2 du contrat de gestion, à savoir :*
  - o *Résultat d'exercice bénéficiaire*
  - o *Amélioration du solde en compte courant SLRB de min 3% pour les sociétés disposant d'un solde négatif*
- **Le compte de résultat à 5 ans tenant compte des investissements en cours ou à prévoir et une indexation réaliste des différents postes ;**
- *Un plan de redressement visant, le cas échéant, à recouvrer l'équilibre budgétaire ;*
- *Des commentaires décrivant les postes présentant une évolution remarquable ;*
- *Une analyse de l'évolution probable au niveau des postes liés au personnel ;*
- *Une analyse permettant de planifier l'évolution des recettes.*

De plus, dans la mesure où le plan financier constitue la traduction financière des politiques menées dans tous les domaines de gestion, il se doit d'être interdépendant des projections souhaitées et présentées dans les autres plans. Il doit donc notamment tenir compte des investissements, de l'entretien, de la gestion des inoccupés, de la politique spécifique de la SISP en matière de loyers, mais aussi de l'évolution prévue au niveau du personnel.

Afin de faciliter les comparaisons sectorielles, la SISP complètera annuellement l'annexe financière mise à disposition. Ce modèle permet aux SISP, selon la structure simple du plan comptable, d'intégrer le détail des comptes des dernières années, d'évaluer l'année en cours, et de réaliser les projections, éventuellement de manière plus synthétique, pour les cinq années à venir.

**L'annexe financière sera mise à disposition des sociétés pour le fin 2018. Dès lors, pour la remise du plan stratégique au 30 juin 2018, la SISP pourra utiliser ses propres tableaux.**

Chaque SISP veillera, outre ses spécificités, à indexer les précomptes et frais de fonctionnement à concurrence d'un pourcentage adéquat. Ce pourcentage étant évolutif, de nouveaux pourcentages pourront être proposés annuellement.

**Le tableau d'investissements qui reprend les projets d'investissements, immobiliers et autres, ainsi que les types de financements envisagés devra également être complété annuellement.**

## 6. Plan de gestion interne

Le plan de gestion interne doit couvrir ce qui est mis en place pour atteindre l'objectif stratégique général suivant : **Garantir une gestion professionnelle et efficiente.**

*Contrairement aux plans précédents qui reprennent les stratégies à mettre en place pour atteindre des objectifs spécifiques, le plan de gestion interne doit reprendre la stratégie globale de la SISP en termes de moyens et en termes d'outils pour évaluer et contrôler ses résultats. Elle doit également développer ses règles de gouvernance pour garantir une gestion professionnelle et efficiente.*

Comme spécifié dans l'avant-propos, le plan de gestion interne doit également permettre à la SISP :

- de disposer d'une vision à 5 ans ;
- d'analyser la situation actuelle, les forces et les faiblesses, et parfois l'évolution récente ;
- de fixer les objectifs (objectifs stratégiques et objectifs opérationnels ou intermédiaires) ;
- de préciser les priorités à rencontrer et les actions optimales à entreprendre à court et à moyen terme ;
- d'affecter les ressources pour atteindre les objectifs par étape ;
- d'évaluer régulièrement les résultats ;

et cela dans les domaines de la gouvernance et de la gestion des ressources humaines au sens large du terme.

Dans la mesure où ces domaines structurent l'ensemble des actions, il est indispensable que ce plan de gestion interne soit en cohérence avec les autres plans. Il est également important que ce plan reflète une vision d'ensemble du fonctionnement de la SISP. C'est pourquoi il est demandé d'y faire figurer la stratégie globale de la SISP. Par exemple : les ressources humaines spécifiques à chaque fonction (locative, rénovation, social, etc.) évoquées dans les autres plans devront être reprises dans le plan de gestion interne, le cas échéant de manière synthétique.

Le plan de gestion interne devra également recouvrir d'autres points relatifs à des objectifs spécifiques du contrat de gestion tels que la simplification des processus visant au traitement efficient des dossiers et la gestion de l'information.

### Eléments du plan

Les éléments minimums devant être repris dans le plan de gestion interne sont :

#### 6.1 La structure de gouvernance de la SISP

- Outre les organes classiques, quelles sont les différentes instances décisionnelles ou consultatives mises en place par la SISP ?
- Des évolutions sont-elles prévues à court ou moyen terme ?
- Quelle est la composition du Conseil d'administration de la SISP ?

#### 6.2 Un plan de personnel reprenant :

- Un organigramme représentant toutes les missions de la SISP que celles-ci soient remplies par du personnel subsidié ou embauché par la SISP ;
- Le nombre de personnes (en nombre et en ETP) réparties en fonction des différentes **tâches** de la SISP ainsi que le nombre de personnes subsidiées ;

- Les mouvements de personnel prévu ou à prévoir et l'adéquation avec les activités définies tant en terme de compétence que de nombres de personnes ;
- L'évaluation des coûts sur 5 ans ;
- Les processus éventuels d'externalisation ou d'internalisation (régie technique, veille technique, secrétariat social, etc.).

### 6.3 Un plan de formation reprenant :

- La vision de la SISP en termes de formation des travailleurs ;
- Les formations qui ont été suivies durant l'année par le personnel sont-elles en adéquation avec les objectifs définis par la SISP et quel est leur coût ?
- Comment évaluez-vous les formations suivies ?
- Identification des besoins en formation ultérieurs
- La SISP développe-t-elle un plan de formation pluri-annuel ? Quelles sont les thématiques visées ?  
L'évaluation des coûts pour les 5 prochaines années

### 6.4 Un plan de communication interne reprenant :

- La vision de la SISP en termes de communication interne<sup>5</sup>?
- Comment l'information circule-t-elle au sein de la SISP : moyens formels et informels ? Fréquence ? Coûts ?
- Comment la SISP évalue-t-elle la diffusion de l'information ?
- Quelles mesures la SISP compte mettre en place pour, s'il échet, améliorer celle-ci ? Si la SISP envisage des investissements au cours des 5 prochaines années, quels sont-ils ?

### 6.5 Un plan de communication externe reprenant :

- La vision de la SISP en termes de communication externe ?
- Comment la SISP communique ou compte communiquer avec les parties prenantes externes (locataires, autres...) ? Moyens formels (journal, site internet, valves, toutes boîtes, ...) et informels (séances d'information, ...) ? Fréquence ? Coûts ?
- Comment la SISP évalue-t-elle la diffusion de l'information ?  
Quelles mesures la SISP compte mettre en place pour, s'il échet, améliorer celle-ci ? Si la SISP envisage des investissements au cours des 5 prochaines années, quels sont-ils ?

### 6.6 Un plan informatique reprenant :

- Un état des lieux du matériel hardware et software et le coût.
- La SISP prévoit-elle des développements visant la maîtrise de l'information de gestion comptable, financière et statistique d'une part, et les données techniques d'autre part, sur les différents domaines d'activités de la SISP nécessaires à :
  - la gestion performante de la SISP ?

---

<sup>5</sup> La communication interne regroupe l'ensemble des actions de communication réalisées au sein d'une entreprise ou organisation à destination de ses salariés. L'objectif est généralement de favoriser l'information, l'intégration et l'adhésion des collaborateurs de l'entreprise. Les leviers classiques de la communication interne sont par exemple la lettre d'entreprise, l'intranet, le livret d'accueil salariés, l'affichage, les événements internes, ... Source : <https://www.definitions-marketing.com/definition/communication-interne/>

- la remontée d'informations vers la SLRB à des fins de consolidation du secteur ?
- o Quels sont les moyens techniques mis en place au sein de la SISP pour permettre l'accès par les travailleurs aux informations nécessaires ?
- o Quelles mesures la SISP compte mettre en place pour, s'il échet, améliorer cet accès ? Si la SISP envisage des investissements au cours des 5 prochaines années, quels sont-ils ?

#### **6.7 La Cartographie des processus**

- o La SISP a-t-elle formalisé ses processus et procédures ? Si oui, lesquelles ?
- o Si elle ne l'a pas encore fait, quelles actions ou mesures compte-t-elle mettre en place pour réaliser cet objectif ?
- o Dans quels délais ?
- o Si la SISP envisage des investissements au cours des 5 prochaines années, quels sont-ils ?

#### **6.8 Les mécanismes de contrôle interne**

- o Quels sont les mécanismes de contrôle interne mis en place ?
- o Comment la SISP les évalue-t-elle ?
- o Quelles mesures compte-t-elle mettre en place pour, s'il échet, améliorer ceux-ci ?

#### **6.9 L'échange de données et d'informations au sein de la SISP**

- o Quels sont les dispositifs autres que techniques mis en place au sein de la SISP pour collecter, traiter et transmettre le cas échéant les données nécessaires à l'évaluation de sa gestion et à l'élaboration des statistiques sectorielles ?
- o Quelles mesures la SISP met-elle en place pour permettre le suivi des indicateurs année par année ?
- o Quelles sont les mesures actuellement mises en place pour le développement d'un système de sécurité de l'information ?
- o Quels sont les objectifs de la SISP dans ce domaine ?
- o Quelles ressources sont consacrées à la qualité et à la sécurité ?
- o Quels sont les problèmes rencontrés ?
- o Quelles sont les mesures pour y remédier ?

Si la SISP envisage des investissements au cours des 5 prochaines années, quels sont-ils ?  
Les données chiffrées du plan de gestion interne devront être reprises dans l'annexe chiffrée.

## Annexe 1 : Canevas d'analyse du plan d'investissement

PRESENCE DES DOCUMENTS	OUI/NON	Commentaires courts et précis
<p><b>Remarque</b> : tous les items de la colonne suivante n'ont pas la même importance.</p> <p>Pour vos analyses et l'appréciation finale du plan, prenez en compte :</p> <p style="margin-left: 40px;"><b>H</b> : information de haute importance  <b>M</b> : information de moindre importance  <b>S</b> : information subsidiaire</p>		
<b>A. PRESENCE DES DOCUMENTS</b>		
1. Présence d'une note introductive <b>H</b>		
2. Présence du plan d'investissement extrait du Cadastre <b>H</b>		
3. Présence d'un diagnostic tiré du cadastre technique <b>H</b>		
<b>B. ANALYSE DE LA NOTE D'INTRODUCTION</b>		
1. fait-elle apparaître une vision et des objectifs à <b>minimum</b> 5 ans et <b>intégrant les projets envisagés dans le quadriennal postérieur au quadriennal en cours</b> <b>H</b>		
2. est-elle en lien avec les constats tirés du diagnostic <b>H</b>		
3. est-elle en lien avec l'inoccupation des logements <b>H</b>		
4. contient-elle une intention d'extension du patrimoine <b>M</b>		
5. contient-elle des priorités d'action <b>H</b>		
<b>C. ANALYSE DE LA STRATEGIE PRESENTEE DANS LE PLAN</b>		
<b>1. Les projets déjà financés</b>		
a) En cas de blocages des dossiers : stratégies de redémarrage <b>H</b>		
<b>2. Les nouveaux projets</b>		
a) sont-ils en concordance avec les besoins extraits du diagnostic <b>H</b>		
b) sont-ils en concordance avec les objectifs repris dans la note d'introduction, soit :		
i. l'inoccupation des logements <b>H</b>		





ii. les futures inoccupations <b>S</b>		
iii. en concordance avec les objectifs régionaux		
- confort		
- Sécurité		
- Durabilité		
iv. l'amélioration de la qualité énergétique des logements		
c) Financements <b>H</b>		
i. obtenus ou envisagés pour chaque projet		
ii. présence d'un estimatif		
iii. cet estimatif, est-il en concordance avec les limites budgétaires (montant théorique par SISP par quadriennal basé sur une enveloppe potentielle globale de 200.000.000 € )		
d) Sélection des projets avec priorisation <b>H</b>		
<b>3. Les projets non retenus par la SISP pour le futur programme</b>		
a) Présence d'une justification <b>H</b>		
b) Planification ultérieure et délai et / ou stratégie d'intervention technique transitoire <b>H</b>		
c) Prévision avec autres pistes de financement <b>S</b>		
<b>D. CONCLUSION</b>		
<b>1. Conformité au canevas</b> Chaque analyse devra commencer par un simple constat de forme. Il faut souligner l'absence ou non d'éléments repris dans le canevas. Il ne faut donc pas aborder le contenu, juste si les différents points du canevas sont repris.		
<b>2. L'analyse globale du plan</b> Pour cette partie, seul le contenu du plan est à analyser.		

<p>Cette analyse doit également se faire en tenant compte des remarques faites lors de l'évaluation précédente (cf. analyse du référent unique précédent).</p>		
<p><b>3. Conclusion</b> Vous devez terminer par une conclusion par rapport au plan :</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sur la forme : points forts, points faibles et recommandations</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sur le fond : points forts, points faibles et recommandations</li> </ul>		

**Annexe 2 : Canevas d'analyse du plan d'entretien**

<b>PRESENCE DES DOCUMENTS</b>	<b>OUI/NON</b>	<b>Commentaires courts et précis</b>
<b>A. Présence d'une introduction sur les objectifs et la stratégie en matière d'entretien à 5 ans.</b>		
<b>B. Présence du tableau avec les travaux prévus :</b>		
– Enveloppe : toiture, façades, châssis, corniches		
– Production d'eau chaude sanitaire		
– Production de chauffage		
– Ascenseurs		
– Ventilations, y compris les systèmes de double flux		
– Equipements incendie		
– Abords		
– Communs (peintures)		
– Divers (autres travaux)		
<b>C. Existence d'un contrat d'entretien relatif à un ou plusieurs composants</b>		
<b>D. Conclusion</b>		
<b>1. Conformité au canevas</b> Chaque analyse devra commencer par un simple constat de forme. Il faut souligner l'absence ou non d'éléments repris dans le canevas. Il ne faut donc pas aborder le contenu, juste si les différents points du canevas sont repris.		
<b>2. L'analyse globale du plan</b> Pour cette partie, seul le contenu du plan est à analyser. Cette analyse doit également se faire en tenant compte des remarques faites lors de		

l'évaluation précédente (cf. analyse du référent unique précédent).		
<b>3. Conclusion</b> Vous devez terminer par une conclusion par rapport au plan :		
– Sur la forme : points forts, points faibles et recommandations		
– Sur le fond : points forts, points faibles et recommandations		