

Ministère du Logement

Audit organisationnel et fonctionnel de
l'établissement public « Fonds pour le
développement du logement et de
l'habitat »

Résumé exécutif



Table des matières

Rappel des objectifs de l'audit

Approche analytique

Processus de pilotage

Processus métiers

Processus de support

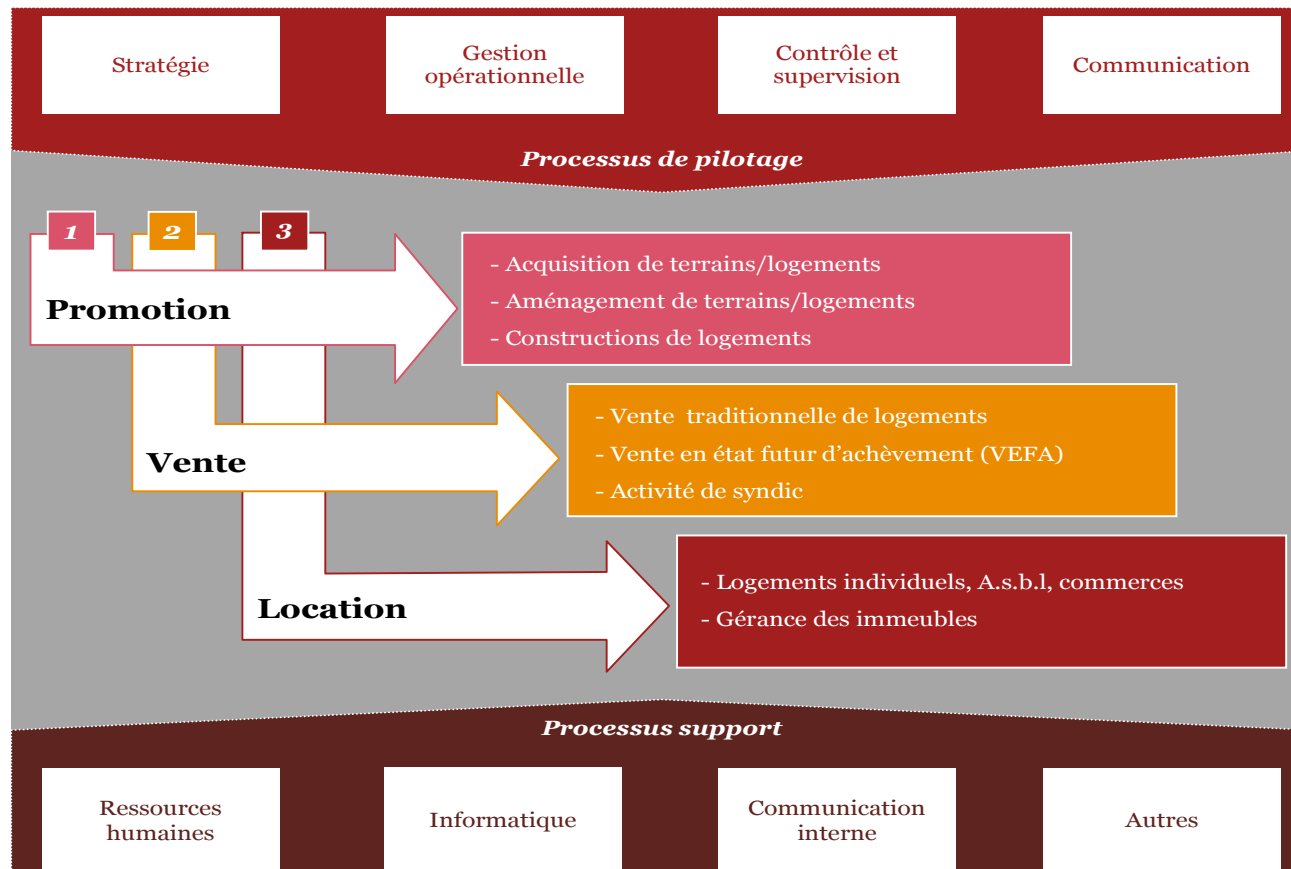
Phase de transition

Rappel des objectifs de l'audit

- PwC a été mandaté par le Ministère du Logement pour réaliser un **audit organisationnel et fonctionnel** du « Fonds pour le développement du logement et de l'habitat », principal promoteur public au Luxembourg
- L'objectif de l'audit est :
 - de réaliser un **diagnostic de l'efficience de l'organisation** (organigramme, prise de décision) **et du fonctionnement** (pilotage, gestion opérationnelle, mise en œuvre des processus métiers) du Fonds
 - de **formuler des recommandations** quant aux actions à mettre en place en vue de la future restructuration du Fonds
- Cet audit s'est appuyé sur une **analyse détaillée** des documents existants, ainsi que sur des **entretiens individuels** (25 entretiens individuels)
- Ce résumé exécutif présente l'approche analytique ainsi que les principaux constats et recommandations

Approche analytique

Cartographie des processus du Fonds du Logement



- Cette cartographie ne représente pas la totalité des processus du Fonds, mais uniquement ceux qui ont été retenus par les représentants du Ministère dans le cadre de cette analyse
- Elle est établie sur la base des analyses effectuées afin de structurer les constats d'audit et les recommandations
- Pour cet exercice d'audit, nous considérons que la «promotion» inclut toutes les prestations liées à l'acquisition foncière ou immobilière et la construction ou refonte de biens immobiliers

Processus de pilotage

Principaux constats et recommandations

	Stratégie	Gestion opérationnelle	Contrôle et supervision	Communication
	<i>Processus de pilotage</i>			
Constats	<ul style="list-style-type: none"> Eloignement progressif d'une des vocations principales du Fonds Les missions politiques ne sont pas efficacement déclinées et la stratégie n'est pas clairement définie 	<ul style="list-style-type: none"> Le système de gouvernance n'est pas optimal L'organigramme ne reflète pas la réalité Certains chefs de service manquent de légitimité opérationnelle 	<ul style="list-style-type: none"> Le contrôle indépendant des procédures (audit interne) n'est pas garanti et l'application des procédures est limitée 	<ul style="list-style-type: none"> Pas de politique de communication externe clairement définie
Recommandations	<ul style="list-style-type: none"> Renforcer le pilotage et l'exécution d'une stratégie claire: <ul style="list-style-type: none"> Amender les missions du Fonds et définir des objectifs stratégiques à haut niveau Effectuer une déclinaison de la stratégie en feuille de route annuelle et définir des KPI 	<ul style="list-style-type: none"> Revoir l'organigramme existant Mise en place d'une direction opérationnelle (séparation des pouvoirs entre le Président et celle-ci) Renforcer les rôles des fonctions clés et redéfinir/confirmer les responsabilités 	<ul style="list-style-type: none"> Créer une fonction d'audit interne 	<ul style="list-style-type: none"> Formaliser une stratégie de communication externe Revoir la collaboration avec les parties prenantes Développer et adopter une approche client

Processus métiers

Principaux constats et recommandations



Constats

- Absence d'un directeur dédié au département « Développement de projets »
- Pas de prise en compte systématique des besoins du marché
- Pas de calcul de retour sur investissement complet
- Pas de hiérarchisation structurée d'exécution des différents projets entre eux

Recommandations

- Mettre en place un responsable du département « Développement de projets » indépendant
- Revoir la procédure pour acquisition des terrains/immeubles
- Développer une **approche retour sur investissement** complète pour chaque projet immobilier
- Définir et mettre en place une **méthodologie de gestion de projet commune**

- La définition du prix de vente n'est pas systématiquement fondée sur les coûts réels
- La pertinence de l'activité de syndic peut être remise en cause

- Confirmer le **positionnement du service vente** dans l'organisation (cf. processus de pilotage)
- Revoir le bien-fondé, évaluer la rentabilité et définir l'organisation des **activités de syndic**
- Définir des procédures relatives à la vente des commerces et à la vente non-subsventionnée

- La pondération des critères d'attribution des logements sociaux locatifs est questionnable par rapport aux orientations politiques
- Les enquêtes sociales ne se font plus de manière systématique
- La procédure de mise à jour des dossiers candidats est chronophage et ne permet pas d'avoir facilement les données à jour

- **Revoir la procédure de sélection** (pondération des critères d'attribution) des locataires
- Contribuer à la définition et à la création d'un **guichet unique** en matière de logement subsventionné.

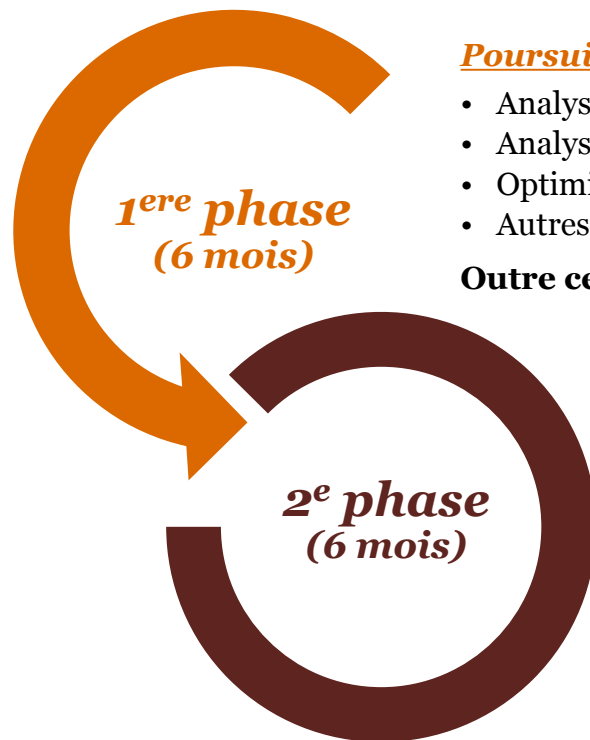
Processus de support

Principaux constats et recommandations

<i>Processus support</i>				
	Ressources humaines	Informatique	Communication interne	Autres
Constats	<ul style="list-style-type: none">• Pas de gestion des ressources humaines adéquate/complète• Aucun responsable dédié RH• Rôles et responsabilités ne sont pas clairement définis	<ul style="list-style-type: none">• Le support informatique, la qualité et l'adéquation des outils ne sont pas adaptés aux besoins du Fonds	<ul style="list-style-type: none">• Manque de formalisme• La communication interne n'est pas efficace (silo)	<ul style="list-style-type: none">• Le Fonds n'a pas défini de procédure voire de référentiel de qualité de service pour l'Accueil Clients
Recommandations	<ul style="list-style-type: none">• Créer une fonction dédiée à la gestion des ressources humaines• Recrutement: définir et adopter une réflexion stratégique• Formation: définir et mettre en place un plan de formation• Gestion des carrière et des compétences: intégrer un système d'évaluation et de revue de la performance	<ul style="list-style-type: none">• Redéfinir le rôle et les responsabilités du service et de la fonction IT• Renforcer l'efficacité du support informatique interne	<ul style="list-style-type: none">• Définir et mettre en place une politique de communication interne ou un plan de communication interne• Formaliser les comptes rendus suite aux différentes réunions• Officialiser et communiquer les décisions relatives aux mouvements internes	<ul style="list-style-type: none">• Redéfinir le rôle et les responsabilités ainsi que le positionnement du service Accueil clients dans le cadre d'une approche client formalisée

Phase de transition

Nous proposons une phase de transition d'une année, partagée en deux périodes de six mois, permettant de mettre au point l'organisation interne ainsi que son fonctionnement :



**1^{ère} phase
(6 mois)**

Poursuite de certaines analyses

- Analyses financières
- Analyse des processus métiers
- Optimisation des ressources humaines
- Autres enquête(s)

Outre ces analyses, les « quick wins » peuvent être entamés.

**2^e phase
(6 mois)**

Mise en œuvre des recommandations

- Mettre en œuvre les recommandations afin de restructurer le Fonds et rendre son organisation et fonctionnement plus efficient
- Cette phase sera réalisée de façon concomitante à la modification de la loi relative aux logements subventionnés et au fonctionnement du Fonds

G
e
s
t
i
o
n

d
u

c
h
a
n
g
e
m
e
n
t

Disclaimer « strictement confidentiel »

« Les informations, opinions et éventuels conseils (les « Informations ») contenus dans le présent document (le « Document ») sont destinés aux seuls besoins internes du Ministère du Logement (le « Destinataire ») conformément aux conditions stipulées dans le contrat contresigné au sujet de l'« Audit organisationnel et fonctionnel de l'établissement public Fonds pour le développement du logement et de l'habitat » en date du 26 novembre 2014 par Madame Maggy Nagel, Ministre du Logement, et ne pourront pas, sauf si exigé par la loi luxembourgeoise, être, en tout ou partie, divulgués, transmis, reproduits à tout tiers sans l'accord préalable de PricewaterhouseCoopers, Société coopérative. La mise à disposition au profit d'un tiers ou l'utilisation directe ou indirecte par un tiers de tout ou partie du Document réalisé par PricewaterhouseCoopers, Société coopérative s'effectuera sous la seule responsabilité du Destinataire qui indemniserà PricewaterhouseCoopers, Société coopérative en cas de réclamations dirigée par ce tiers à l'encontre de PricewaterhouseCoopers, Société coopérative. Le Document s'appuie sur les faits et circonstances bien particuliers au Destinataire tels qu'ils ont été présentés à PricewaterhouseCoopers, Société coopérative au moment de sa rédaction et n'a pas vocation à valoir pour le futur. Le Destinataire sera seul compétent et responsable pour la mise en œuvre des Informations ou de toute décision d'agir ou de s'abstenir d'agir qui en découlerait selon lui ».