



**2020**

A  
C  
T  
U  
A  
L  
I  
S  
A  
T  
I  
O  
N

# PLAN STRATEGIQUE 2018/2025

Le Foyer Schaerbeekois, Société Immobilière de Service Public  
70 rue de la Consolation, 1030 Schaerbeek



# PLAN STRATÉGIQUE 2018 - 2022 ACTUALISATION 2020

## I. L'ÉQUIPE : PLAN DE GESTION INTERNE

1. Une équipe renouvelée
2. Un nouvel organigramme
3. Le projet Atlas
4. De nouvelles pratiques de travail

## II. LE PATRIMOINE : PLAN DE RÉNOVATION ET DE DÉVELOPPEMENT

1. Le plan 2015-2025
2. Ensuite, le plan 2025-2035
3. Le plan d'entretien : Sécurisation et prévention
4. Le développement du Patrimoine

## III. LES HABITANTS : PLAN D'ACCOMPAGNEMENT

1. L'amélioration de l'accueil
2. La sensibilisation aux charges locatives
3. Le relogement
4. Le collectif

## IV. LE PLAN DE GESTION FINANCIÈRE

1. Les prévisions financières

## V. MOT DE LA FIN

## VI. REMERCIEMENTS



L'année 2020 s'annonçait déjà comme une année de grands défis pour le Foyer Schaarbeekois puisqu'il s'agissait, pour le nouveau conseil d'administration, de restructurer une entreprise en plein changement.

Après la redéfinition de l'organigramme et le lancement du recrutement de la nouvelle équipe de direction, le second semestre 2020 devait permettre de stabiliser les équipes et de poursuivre la réflexion sur les procédures.

La crise du coronavirus aura bouleversé les plans, laissant certains chantiers en attente et mettant un frein aux activités habituelles. Son impact sur le Masterplan 2015-2025 est encore difficile à mesurer à l'heure actuelle.

Mais une telle crise constitue aussi une opportunité pour le personnel de se rappeler combien le service rendu aux habitants est indispensable et de repenser nos modes de fonctionnement.

Ce document présente la synthèse de l'évolution stratégique de l'entreprise par rapport au plan stratégique local complet établi en juin 2018, auquel il se réfère.

Cette synthèse s'accompagne des annexes chiffrées mises à jour et des projections financières dont l'établissement est reporté au 30 septembre 2020, en accord avec la SLRB.



## I. L'ÉQUIPE : PLAN DE GESTION INTERNE



### 1. UNE ÉQUIPE RENOUVELÉE

**L'équipe renouvelée, c'est un nouveau visage qui est donné à l'entreprise.**

Le Foyer Schaerbeekois a connu de nombreux mouvements de personnel ces dernières années et ce, à tous les échelons.

De nombreux recrutements ont eu lieu et sont maintenant accompagnés d'une stratégie de stabilisation des effectifs.

Le turn-over important et le départ de plusieurs directeurs ont été l'occasion d'analyser et de repenser le fonctionnement de l'entreprise.

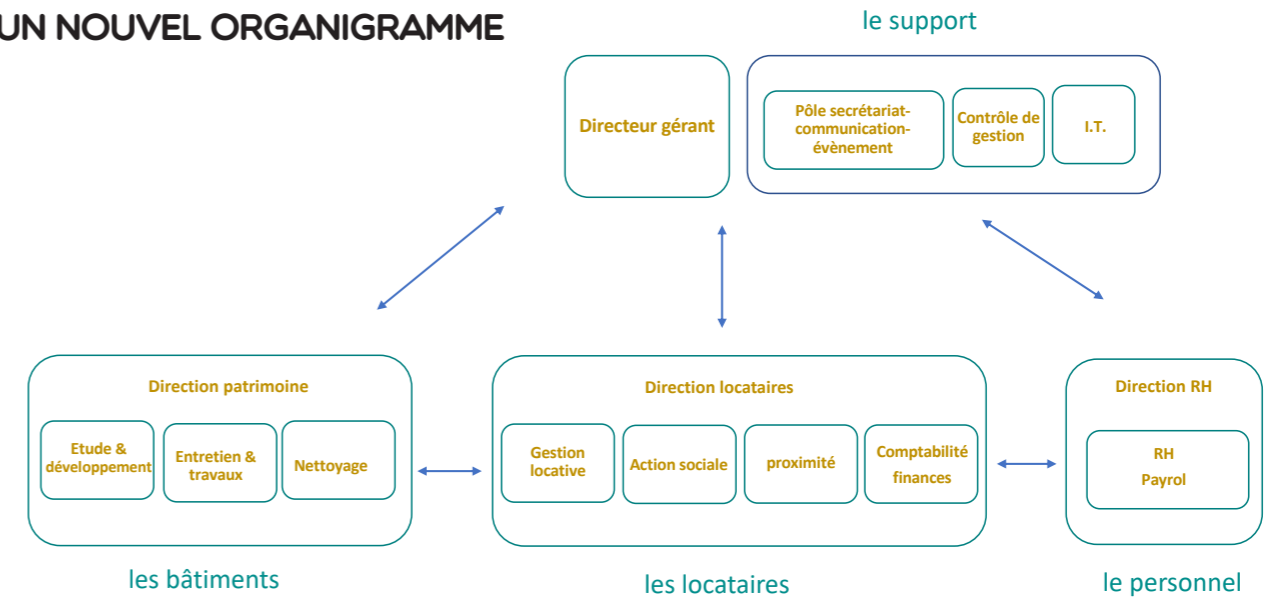
En attendant l'arrivée de la nouvelle équipe de direction au second semestre 2020, le comité de direction a été élargi aux chefs de service, créant ainsi un comité de pilotage qui favorise la responsabilisation et le travail « en circuits courts » :

- une communication directe et simultanée à toutes les équipes ;
- une prise en compte des différents métiers, de leurs contraintes et de leurs points de vue.

La nouvelle équipe de direction aura pour mission de poursuivre la réflexion initiée sur l'organisation du Foyer Schaerbeekois.



## 2. UN NOUVEL ORGANIGRAMME



Le comité de gestion et la direction du FSH, réunis en mise au vert, se sont penchés sur l'organigramme de l'entreprise. Leur réflexion a donné lieu à une réorganisation de l'entreprise. Les départements ont été redéfinis pour correspondre aux 3 axes fondamentaux de la mission du logement social : les habitants, les bâtiments et le personnel.

Le département des « Services aux locataires » englobe l'ensemble des activités de service : la gestion locative, l'action sociale, le service de proximité et le service comptabilité et finance.

Le département « Patrimoine » gère le bâti. Il se compose des services étude et développement, entretien et travaux et du service nettoyage.

Le département « Ressources humaines » gère le personnel, le recrutement, le développement des talents, l'évolution du cadre de travail, la gestion de la paie.

Les fonctions de support (le service I.T., le pôle Secrétariat-communication-événements et le Contrôle de gestion) sont regroupées sous la supervision directe du directeur gérant.

Ce nouvel organigramme a été présenté au personnel réuni en assemblée le 21 novembre 2019. Il sera rendu effectif après l'engagement de la nouvelle équipe de direction.



### 3. LE PROJET ATLAS

#### Décrire les processus de travail pour améliorer le fonctionnement et l'efficacité de l'organisation.

En parallèle à la redéfinition des missions des différents départements de l'entreprise, le FSH a entamé une réflexion sur ses processus de travail. Le projet Atlas a pour objectif d'analyser le fonctionnement du FSH, via l'étude de ses processus internes les plus importants.

Cette étude essentielle permettra d'avoir une vision plus claire des différents métiers du Foyer Schaerbeekois. Le projet Atlas vise à :

- Clarifier les rôles et responsabilités des services.
- Améliorer la performance de certaines activités du Foyer Schaerbeekois.
- Faciliter le transfert de connaissances au travers d'éléments documentés.
- Améliorer la communication et la transversalité entre les différents services.

Dans un premier temps, les équipes seront accompagnées par deux consultants de la société **ngage consulting**, société schaerbeekoise de conseil en exécution stratégique.

Leur rôle est le suivant :

- Assister pour obtenir une vue d'ensemble sur les processus et procédures actuels.
- Formaliser certains processus clés et décrire les procédures choisies.
- Analyser les points de complexité et faire des recommandations de pistes de solutions.
- Mettre en place un plan d'action et son suivi.

L'approche stratégique proposée par **ngage Consulting** est de traiter un petit ensemble de processus-métiers représentatifs afin que les équipes du Foyer Schaerbeekois puissent s'appuyer sur l'expérience acquise. Elle deviendra un modèle pour poursuivre le travail.

Ce projet est une grande opportunité pour le Foyer Schaerbeekois d'améliorer son fonctionnement interne.



« Le Foyer Schaerbeekois est une organisation en mouvement, qui n'a pas peur de se remettre en question pour améliorer son fonctionnement interne, tout en gardant les valeurs humaines qui font partie depuis toujours de son identité. En tant que coordinateur I.T. et gestionnaire interne du projet ATLAS, je suis donc très heureux d'apporter ma pierre à l'édifice et contribuer aux aspects essentiels que sont actuellement le monde digital et la connaissance des processus internes » **Henry BABOY**, *Coordinateur I.T.*

### 4. DE NOUVELLES PRATIQUES DE TRAVAIL

#### Tendre vers plus de confiance et pour ce, inventer de nouvelles pratiques.

##### 1. Télétravail et digitalisation

En mars 2020, afin de faire face à la crise Covid-19 et pour avoir un plan de continuité de l'activité, la direction, en coordination avec les ressources humaines, a rapidement pris la décision de s'ouvrir au télétravail pour tous ceux qui étaient en mesure de le faire.

En effet, il a été imposé par le gouvernement que les travailleurs restent à domicile et ce quelle que soit leur fonction, un réel défi pour une entreprise comme le FSH où tous les métiers ne le permettent pas.

Le département informatique a installé les applications nécessaires en quelques jours. Une communication interne récurrente a été mise en place et en peu

de temps le télétravail était opérationnel.

Un cadre, des processus et un « reporting » ont été mis en place. La coopération, la confiance et la proactivité se sont vite installées entre les parties et le concept a aujourd'hui prouvé sa réussite. Les travailleurs font preuve d'autonomie et d'enthousiasme, ce qui a permis de profiter pleinement des avantages du télétravail.







Au-delà du cadre légal, le télétravail implique un changement culturel et de nouvelles manières de travailler individuellement et collectivement.

## 2. Une culture collaborative et un projet collectif

Une approche différente du travail individuel et collectif a vu le jour. Avec elle, un nouveau socle culturel commun est en construction.

Ce nouveau modèle repose sur les éléments fondamentaux suivants : remettre le sens au cœur de l'action et valoriser l'humain pour favoriser la collaboration et l'efficacité de l'organisation.

## 3. Communiquer autrement

Dès le début de la crise, l'importance à accorder à la communication est apparue comme une évidence pour renforcer le lien dans ces périodes de distanciations sociales et d'incertitudes économiques. Le FSH communique désormais grâce à différents outils interactifs : le FlaSHnews, Yammer, les logiciels collaboratifs.



« Le Flash News est né d'une proposition d'un nouveau projet de communication interne, qu'il a fallu mobiliser et stimuler lors de la période du confinement pour continuer à rester proche malgré la distance. Ce projet est un très chouette projet transversal, qui permet d'avoir des nouvelles, des photos et des témoignages de tous les services et des collègues. Il permet également d'obtenir les informations internes à l'entreprise mais également des conseils plus légers pour adoucir la période de confinement chez soi. Le Flash News contribue dès lors à la culture d'entreprise du Foyer Schaerbeekois et permet au personnel de rester proche les un.e.s des autres ! »

**Lynn Schins, Gestionnaire RH**

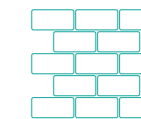
L'entreprise a gagné en réactivité, les réunions d'équipes sont plus dynamiques et plus efficaces. Les responsables de service ont commencé à adopter une méthode de travail plus collaborative, les employés développent leur autonomie.

## 4. Un nouveau règlement de travail

Un travail de mise à jour du RT a été initié début 2020 pour intégrer les modifications du cadre réglementaire.

L'importance des changements dans l'organisation du travail survenus dernièrement nécessiteront la réécriture complète du document.

Ce travail essentiel, qui fixera pour les prochaines années le nouveau cadre de travail, sera réalisé en collaboration avec les acteurs du bien-être au travail (le conseiller en prévention, les membres du CPPT et l'équipe RH) et avec les acteurs de terrain (responsables de services et travailleurs).



## II. LE PATRIMOINE : PLAN DE RÉNOVATION ET DE DÉVELOPPEMENT



### 1. LE PLAN 2015-2025

#### État des lieux et résultat

#### 1. Rénover en 10 ans les 838 logements les plus anciens (construits avant 1940)

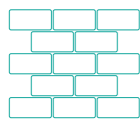
Pour atteindre cet objectif, une stratégie innovante a été mise en place. Celle-ci est basée sur la rénovation par composants essentiels (châssis, toitures, façades, stabilité balcons,...), coordonnée avec une rénovation intérieure des logements dans le cadre d'un vaste marché de stock de travaux. En parallèle à cette stratégie, des rénovations lourdes d'immeubles sont également programmées.

#### 2. Mettre aux normes techniques les composants des immeubles plus récents

Afin de répondre aux nouvelles réglementations techniques touchant tant la sécurité des locataires que l'isolation thermique des bâtiments, des chantiers sont mis en œuvre visant la rénovation des ascenseurs, des chaufferies collectives, des balcons et gardes-corps, ainsi que l'isolation des toitures, le remplacement des châssis, ...

En ce qui concerne le premier objectif, le plan avance de manière soutenue puisque 174 logements anciens sont actuellement rénovés, auxquels se rajouteront 114 autres logements dans les 2 ans à venir. Il reste cependant, pour pouvoir mener ce plan à terme, un solde de 156 logements à financer. Une demande de financement complémentaire pour 40 logements supplémentaires a été introduite en mars 2020 à la SLRB. La recherche de financements complémentaires pour finaliser ce plan à l'horizon 2025 reste dès lors une priorité pour le Foyer Schaerbeekois.

Le deuxième objectif est déjà atteint puisque les chantiers de mise aux normes techniques programmés en 2014 sont aujourd'hui presque tous terminés. C'est notamment ainsi que 46 ascenseurs ont été lourdement rénovés pour que l'ensemble du parc, qui compte 90 appareils, soit conforme. À l'horizon 2025, de nouvelles mises en conformité de chaufferies sont dès lors déjà programmées.



Depuis la définition de son plan de rénovation 2015-2025, le Foyer concentre beaucoup d'énergie à l'accomplissement des objectifs qui y sont liés. Rénover un grand nombre de logements en seulement 10 ans est un défi compliqué et essentiel pour le maintien en location de la totalité du parc de logements.

Il convient toutefois de garder à l'esprit que cet effort ne recouvre que le tiers du patrimoine et que l'investissement qui se concentre bien logiquement sur les immeubles les plus anciens, ne se fait pas (ou peu) sur les 1735 autres logements. Restent les difficultés bien connues d'un bâti plus récent mais non rénové. Ce constat met donc en perspective le plan de rénovation 2025-2035.

## 2. LE PLAN 2025-2035

### 1. Plan de rénovation lourde d'immeubles construits entre 1960 et 1990

Certains immeubles modernes présentent des pathologies qui nécessitent des interventions en profondeur. Le choix de procéder à une rénovation lourde se base sur la nécessité de traiter l'immeuble dans sa globalité pour résoudre les problématiques qu'il présente et pour qu'il puisse répondre aux normes actuelles. Cette approche permet également d'améliorer l'agencement spatial des logements et ainsi de répondre notamment à la demande croissante de logements pour les familles nombreuses.

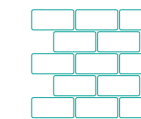


### 2. Plan de rénovation et de mise aux normes des intérieurs logements et communs.

Ce type de rénovation plus légère vise à maintenir un bon niveau de qualité des logements sans passer par une rénovation lourde de l'immeuble. Cette approche flexible permet de réduire les périodes d'inoccupation pour cause de travaux.

### 3. Poursuite de la rénovation par composant (Plan toitures, plan châssis, installations techniques, façades).

Ces rénovations par composants essentiels restent programmées à long terme puisque, à défaut de pouvoir rénover l'entièreté des immeubles, des rénovations cycliques des composants essentiels doivent être poursuivies pour arriver à couvrir l'ensemble du patrimoine sur une période de 30 à 60 ans.



## 3. LE PLAN D'ENTRETIEN : SÉCURISATION ET PRÉVENTION

La sécurisation du patrimoine est une priorité pour le FSH.

### 1. Sécurisation : Mise en conformité électrique et incendie

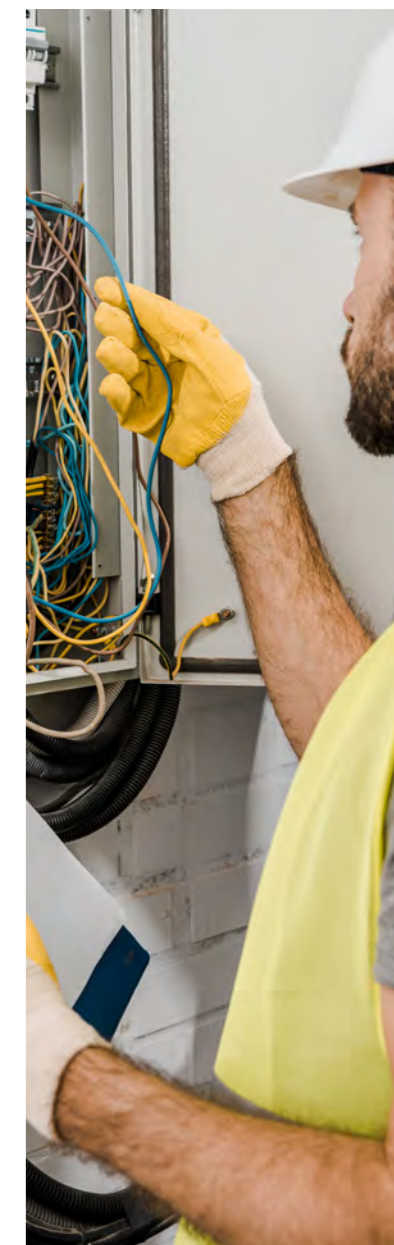
Afin d'améliorer la sécurité des habitants, l'entreprise opte pour la prévention et l'anticipation des besoins de ses habitants. Pour cela, le Foyer Schaerbeekois organisera des campagnes de sensibilisation et des visites techniques préventives. La sécurisation, c'est aussi une attention au quotidien de tous les acteurs du FSH.

Actuellement, c'est plus d'une quinzaine de chantiers de mises en conformité électrique et incendie qui sont en cours. Dans le respect des dispositions en matière de sécurité, les interventions suivantes sont prévues :

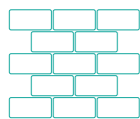
- remplacement de portes résistantes au feu ;
- remplacement des éclairages de secours ;
- placement de pictogrammes ;
- remplacement des installations électriques.

### 2. Pérennisation des composants

L'objectif principal est la bonne conservation de l'état général du patrimoine. Pour cela, le plan d'entretien prévoit des rénovations plus ponctuelles des composants incluant notamment : travaux de mise en peinture, contrôle et réparation des équipements techniques, entretien des jardins et abords etc.







## 4. LE DÉVELOPPEMENT DU PATRIMOINE

Accroître le patrimoine s'annonce comme un des principaux défis pour le Foyer Schaerbeekois.

Pour réaliser cela, le FSH dispose de plusieurs pistes :

- la rénovation de ses logements
- la mise à disposition de logements supplémentaires pour les nombreux candidats locataires, en particulier pour les familles nombreuses.

Cet objectif d'accroissement du patrimoine s'ali-mente de plusieurs sources :

### 1. Développement de nouveaux logements via le programme Alliance Habitat

Le Foyer Schaerbeekois participe activement, avec la SLRB et via le programme de financement Alliance Habitat, à la recherche de nouvelles opportunités d'acquisition. Plusieurs opportunités d'achats/réno-vations ou de constructions sont en cours d'analyse. A titre d'exemple, un projet de construction de 40 nouveaux logements sur le site Evenepoel est en phase d'étude.

### 2. Transfert de logements appartenant à la commune de Schaerbeek

Plusieurs phases de transfert ont déjà eu lieu ces dernières années représentant un accroissement du patrimoine de 197 logements. Une quatrième phase de transfert de logements venant de la com-mune est en cours d'intégration en 2020.

### 3. Réalisation du Plan Régional du Logement

Le PRL initié par la Région s'est concrétisé ces dernières années par l'intégration de nouveaux logements. Les deux chantiers en cours actuellement, rue Gilisquet 147 et rue du Corbeau 2, permettront encore d'accroître le patrimoine de 17 unités sur les années 2020 et 2021.

### 4. Projet Josaphat

Le site Josaphat qui s'étend sur les communes de Schaerbeek et d'Evere fait partie des 10 quartiers prioritaires que la Région souhaite développer afin de répondre aux défis liés à la crise de

logement et aux besoins de la population. Le plan d'aménagement projeté de développer quelque 1400 logements dont 45% de logements publics. Les objectifs poursuivis veulent tendre vers une mixité sociale et la promotion des projets innovants en matière d'intégration.

Dans la poursuite de son objectif de mixité so-ciale, le FSH ambitionne de créer un quartier mixte solidaire et inclusif dont les missions prin-cipales s'appuieront sur les partenariats existants, et qui ont démontré leur valeur.

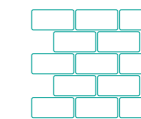
Créer de toutes pièces un nouveau quartier au cœur de la ville est un défi majeur.

L'ancrage local du Foyer Schaerbeekois et son ex-celleente collaboration avec le réseau associatif et

les dispositifs de cohésion sociale seront des atouts majeurs pour faciliter l'intégration de ce nouveau quartier et de ses habitants.

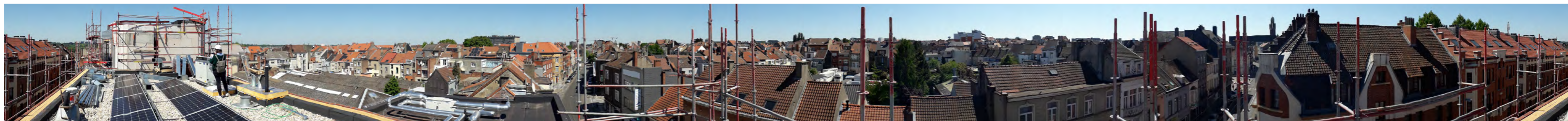
Le FSH pourrait mettre à disposition des logements pour ses locataires et pour des populations précaires qu'il s'agisse de personnes sans-abris ou de seniors précarisés en partant du postulat que le logement est un facteur d'intégration sociale.

Cette intégration sera favorisée grâce à l'accom-pagnement des acteurs de terrain déjà existants sur le territoire et avec lesquels nous travaillons depuis longtemps.

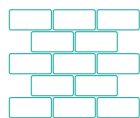


### Biloba : projet de maison communautaire

« On avait imaginé une cuisine avec une salle à manger commune pour que les locataires puissent se rencontrer, finalement ils préfèrent se retrouver dans le patio ou les espaces du rez-de-chaussée, démontrant ainsi la convivialité des lieux ! Les nouveaux locataires sont aussi étonnamment curieux et intéressés par le bon fonctionnement des équipements techniques tels que la ventila-tion et le bon réglage des thermostats. L'alarme incendie n'arrêtait pas de se déclencher à cause d'un capteur encrassé, les locataires très impliqués nous ont heureusement aidé à régler ce problème. Merci pour leur patience! Tout cela témoigne d'une réelle appropriation des lieux ! » **Gabriel Reding, Architecte**







## Planning prévisionnel des fins de chantiers



09/2020

MISE EN CONFORMITE ELECTRIQUE DE 30 LOGEMENTS ET COMMUNS

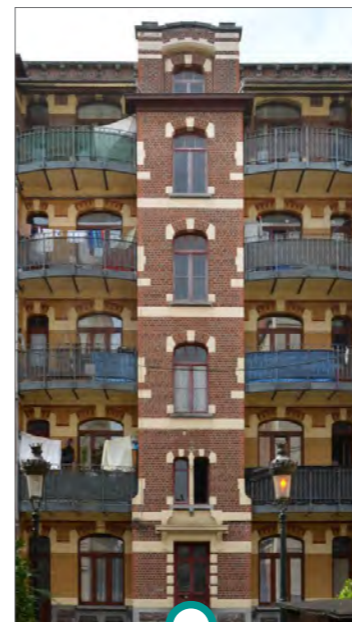
- De Craene 44, 46, 48 Foucart 6, 8, 10, 12, 14, 20, 20a, 21, 22, 24, 25, 37
- Guffens 17, 19, 23, 25, 29, 31, 33, 35
- Vanderstappen 25-27



01/2021

RENOVATION LOURDE D'UN IMMEUBLE

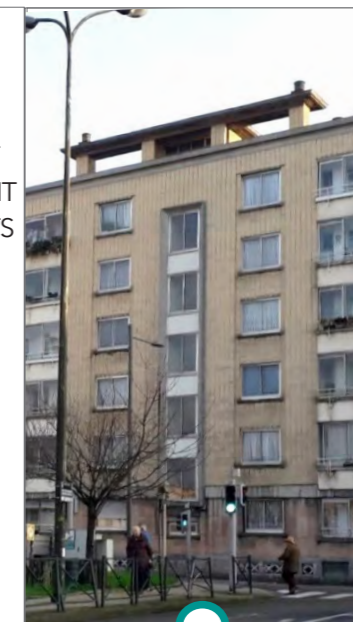
- De Craene 39-41 et Guffens 37



06/2021

RÉNOVATION LOURDE ET EXTENSION D'UN BÂTIMENT EXISTANT EN 8 LOGEMENTS SOCIAUX

- Gilisquet 147



05/2023

RENOVATION LOURDE D'UN IMMEUBLE

- Séverin 84

06/2020

DÉMOLITION RECONSTRUCTION DE 3 IMMEUBLES

- Van Droogenbroeck 60, 62 et 64



12/2020

SÉCURISATION DES BÂTIMENTS HAUTS : REMPLACEMENT DE PORTES EXISTANTES PAR DES PORTES COUPE-FEU (EI30 ET EI60)

- Evenepoel 90-92, 94-96, 98, 100



06/2021

RENOVATION LOURDE DE 3 IMMEUBLES

- L'Olivier, 16 à 44



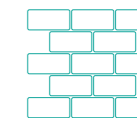
12/2021

RENOVATION ET MISE EN CONFORMITE DE L'INSTALLATION ELECTRIQUE DE 6 IMMEUBLES

- Marbotin 10-12, 14-16, 18-20, 22-24, 26-28
- Agriculture 182
- Haecht 632-634, 636, 638







	<p>10/2025</p> <p>RÉNOVATION LOURDE DE 3 IMMEUBLES</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoste, 35-37, 41</li> <li>• De Craene, 22</li> </ul>		<p>10/2025</p> <p>RÉNOVATION INTÉRIEURE DE 40 LOGEMENTS (7 IMMEUBLES)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Foucart 22, 24, 25, 26, 37</li> <li>• Vanderstappen 2-4, 25-27</li> </ul>	<p>10/2025</p> <p>RÉNOVATION ET ISOLATION DE 16 + 9 TOITURES</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Corbeau, 116, 118, 120, 122</li> <li>• Tilleul 186, 188, 190, 192, 194</li> <li>• Wauters 74, 92, 106</li> <li>• Coopman 2</li> <li>• A. De Craene 2 -48/50</li> <li>• J. Hoste 1-3</li> <li>• Tilleul 324B</li> <li>• Leduc 76</li> <li>• Gilisquet 69-71</li> <li>• A. Roland 2-4</li> <li>• R. Foucart 2-4-6-20A</li> <li>• G. Guffens 21-23, 25, 29, 31</li> </ul>		<p>12/2026</p> <p>RENOVATION LOURDE DE 6 IMMEUBLES (PHASES 9 ET 12 MASTERPLAN HELMET)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tilleul 44-56</li> </ul>	
<p>12/2023</p> <p>RENOVATION LOURDE DE 9 IMMEUBLES (PHASES 3 ET 5 MASTERPLAN HELMET)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Helmet 321, 323</li> <li>• Van Droogenbroeck 53, 55, 57, 59, 61</li> <li>• Séverin 55, 57</li> </ul>		<p>10/2025</p> <p>RÉNOVATION COMPLÈTE DE 3 IMMEUBLES</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Léopold III 23</li> <li>• Courtens 68-124</li> </ul>			<p>10/2026</p> <p>RÉNOVATION LOURDE DE 6 IMMEUBLES</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De Craene 35, 37</li> <li>• Hoste 4, 6</li> <li>• Guffens 15-17, 19</li> <li>• Vanderstappen 40</li> <li>• Foucart 27, 29, 31, 33, 35</li> </ul>		<p>12/2026</p> <p>RENOVATION COMPLETE D'UN IMMEUBLE</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apollo 2</li> </ul>





### III. LES HABITANTS : PLAN D'ACCOMPAGNEMENT



La qualité de vie des locataires est placée au centre des objectifs et influence la manière de travailler au quotidien.

#### 1. L' AMELIORATION DE L'ACCUEIL

Recevoir le public dans les meilleures conditions.

En plus du logiciel de gestion des files d'attente au guichet installé fin 2018, de l'engagement d'un steward qui accueille les visiteurs et les oriente vers le guichet correspondant à leurs attentes, le FSH prévoit de revoir l'organisation spatiale de l'accueil

en aménageant des espaces adaptés pour recevoir le public dans les meilleures conditions.

Depuis la récente reprise des activités, le FSH privilégie l'accueil des habitants sur rendez-vous. Cette approche qui évite les longs temps d'attente permet également d'optimiser le service.

Les nouvelles dispositions d'accueil passeront également par l'amélioration de l'accueil téléphonique. La centrale téléphonique du FSH est devenue obsolète et ne permet pas de répondre aux besoins liés à l'évolution des pratiques. Une analyse des besoins est en cours et un marché sera prochainement lancé pour doter l'entreprise d'un outil adapté.

#### APPINEST

LA SLRB développe Appinest une application mobile neuve destinée aux locataires afin de les accompagner au mieux et de maximiser la qualité de leurs relations avec le Foyer :

- Faciliter les interactions entre les locataires et les SISF via une application sécurisée disponible 24h/24,
- Favoriser la transparence de l'information, notamment en fournissant aux locataires une vue sur les informations qui les concernent,

- Permettre aux locataires de suivre l'avancement d'interventions techniques ou de leurs requêtes,
- Mettre en place une interface agréable et conviviale pensée de manière à être intuitive et facilement utilisable pour tous les locataires, peu importe leur âge.

Les développements sont toujours en cours du côté de la SLRB. Les premières mises en production devraient se faire courant du mois de septembre 2020.



« Nous avons mis en place dans le courant de l'année 2019, une équipe mobile pour le nettoyage des espaces communs des plus petits immeubles. Cette équipe a réalisé un état des lieux pour chaque bâtiment afin de planifier les prestations à effectuer.

Nous avons été agréablement surpris du bel accueil réservé à notre équipe. Dans certains bâtiments la propreté était irréprochable ; il n'y avait rien à faire. Ces locataires ont reçu un courrier les remerciant pour le respect des espaces communs. Cela fait une belle différence pour tout le monde. »

**Séverine Hory**, Responsable du service nettoyage

### 2. LA SENSIBILISATION AUX CHARGES LOCATIVES

Sensibiliser les équipes et les locataires à la diminution des charges locatives est un objectif majeur du FSH car il a un impact réel sur le budget de tous les habitants.

#### 1. Méthode PLAGÉ

Le Plan Local d'Actions pour la Gestion Énergétique, qui permet de gérer de manière proactive la consommation des bâtiments dans une perspective de gestion durable, porte ses fruits et la volonté du FSH est de l'étendre à l'ensemble du patrimoine.

Le FSH souhaite transposer la méthode « PLAGÉ » à l'ensemble des postes qui sont repris dans le décompte des charges : analyser les différents points, réaliser un plan d'actions à moindre coût et gérer cet ensemble de manière proactive dans une perspective à long terme en intégrant les contraintes liées à l'environnement. Dans cette optique, un autre point d'attention sera : le nettoyage.

#### 2. Le nettoyage

Depuis quelques années, les équipes ont travaillé à diminuer les charges de nettoyage qui avoisinaient parfois 50 € / mois par locataire.

La volonté du FSH était de ne plus dépasser 35 €, aujourd'hui le nouvel objectif est de les abaisser à un maximum 25 €.

Pour y parvenir, il sera nécessaire de définir les frais par bâtiment pour effectuer un calcul détaillé et de donner ainsi aux habitants la possibilité d'agir directement sur les frais qui leur sont portés en compte, en respectant davantage l'état de propreté de leur immeuble.





### 3. LE RELOGEMENT



**L'accélération des rénovations amène le FSH à être particulièrement attentif aux nombreuses familles qui doivent déménager.**

Pour le quartier Helmet, l'équipe a imaginé un plan relogement novateur, pensé comme un véritable outil adaptatif au service du relogement. Celui-ci se développe autour de trois grands axes :

- Une seule proposition par ménage ;
- La possibilité de déroger aux listes de mutations chronologiques afin de libérer prioritairement des logements nécessaires à la mise en œuvre du plan relogement initiant la notion de « mutation relogement » ;
- La possibilité de procéder à des transferts et, en dernier recours, à l'attribution de logements inadaptés et ce de manière permanente afin de ne pas hypothéquer les différents plans relogement à venir.

Le FSH a également fait appel à la solidarité régionale en recourant aux autres SISF pour l'obtention de logements trois chambres, afin de reloger quelques ménages supplémentaires dans des logements adaptés. En effet, conformément aux projections établies, les besoins en logements 3 chambres et plus étaient supérieurs aux logements disponibles, et ce de manière importante.

L'expérience acquise dans l'élaboration et la mise en œuvre de ce vaste plan serviront de base à la stratégie de relogement qui sera définie pour les prochains quartiers.

En 2021, l'entreprise introduira un plan pour le relogement des 376 logements concernés par la future rénovation des logements des cités-jardins Terdelt et Meiser.

La bonne compréhension et communication des attentes respectives est une des clés de la sérénité de l'opération et par là de l'appropriation positive du nouveau lieu de vie.



### 4. LE COLLECTIF

**Travailler l'appropriation positive et collective du nouveau lieu de vie.**

Le service social accorde une attention particulière aux personnes les plus précaires dans le cadre de l'augmentation du nombre de locataires et du vieillissement de la population. Un accompagnement spécifique avec une sensibilisation à la mixité sociale et à la participation de toutes les parties sera mis en place pour guider les locataires vers l'amélioration du « vivre ensemble ».

Le relogement implique également la gestion des logements et immeubles vides. Dans cette idée, un projet d'occupation temporaire à l'échelle du quartier Helmet est à l'étude avec la Fédération Bruxelloise de l'Union pour le Logement (Febul). Le Foyer Schaerbeekois prévoit également de mettre en place une occupation temporaire conventionnée avec la Plateforme Citoyenne.

**Rencontres collectives : les bureaux éphémères et le relooking des réunions d'habitants.**

L'équipe du service social proposera des bureaux éphémères en allant à la rencontre des locataires, au sein d'espaces neutres afin de garantir une



liberté de parole et un sentiment de sécurité. Ces échanges seront également l'occasion de travailler sur la cohésion du quartier et d'implémenter notre projet Voisins Solidaires.

Les réunions d'habitants vont faire peau neuve dès septembre 2020 sous forme de stands et par thématique. Le concept change pour permettre aux locataires une interaction plus directe et moins formelle avec le FSH.

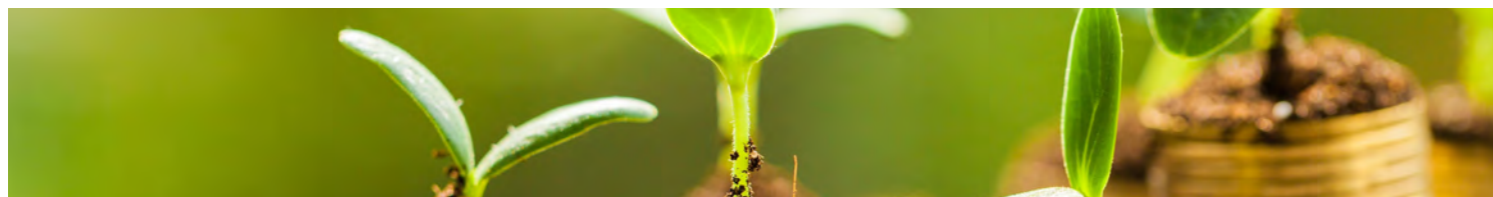
Il y aura des réunions de préparation avec les PCS et les habitants pour que ces derniers amènent eux-mêmes les thématiques qu'ils voudraient aborder. Le locataire doit devenir participant actif et plus spectateur.

Des outils pédagogiques de sensibilisation sont en cours de construction pour apporter un support de qualité à ces moments d'échanges.





## IV. LE PLAN DE GESTION FINANCIÈRE



### PRÉVISIONS FINANCIÈRES

Depuis quelques années, l'entreprise a adopté un virage stratégique, mettant les bouchées doubles pour rénover son patrimoine le plus ancien.

#### Impact des inoccupés

L'augmentation des investissements et les pertes de revenus locatifs liés à l'aggravation du taux d'inoccupation des logements impactent particulièrement les finances de l'entreprise.

À l'écriture de ce document, le Foyer Schaerbeekois fait face comme toutes les entreprises à la gestion de la pandémie du Covid-19 et aux incertitudes qui l'accompagnent.

La mise à jour des projections financières à l'échéance 2025, a été reportée en accord avec la SLRB.

Cependant, les tendances clés pour les années à venir se dessinent clairement :

- La poursuite de l'augmentation de l'actif liée à la production d'immobilisé.
- La stagnation du chiffre d'affaires vu l'importance du taux d'inoccupation des logements. À noter que le retard de 3 à 6 mois dans les chantiers, comme contrecoup de la pandémie du Covid-19 aura un impact financier sur plusieurs années.
- Les prochaines années connaîtront un relèvement de la production immobilière suite aux rénovations par les équipes internes d'une partie des logements.



### Impact des ressources humaines

Dès 2020, la masse salariale augmentera comme conséquence de la reconstitution des équipes et au transfert d'universalité des biens de l'ASBL Aide et Convivialité au Foyer Schaerbeekois vers le FSH.

Ce transfert impactera le résultat de l'année 2020 tant en charges qu'en produits.



La comptabilité ne se résume pas seulement à l'encodage de factures dans un logiciel, surtout dans le domaine social qui est le nôtre, où nous avons vocation à mettre à disposition des locataires et candidats/locataires des logements avec des loyers sociaux.

Le calcul des ces loyers sociaux (qui diffèrent de ceux privés) n'est pas chose aisée car nous devons le déterminer en tenant compte de deux aspects :

- Le caractère social qui nous anime
- La rentabilité de nos investissements

Afin de déterminer un loyer, nous débutons par recenser les différents investissements qui ont été faits dans le bien en question afin d'obtenir son PRA (prix de revient actualisé), c'est ce dernier qui nous sert de socle pour le calcul dudit loyer.

Le calcul d'un loyer de base peut se faire de deux manières :

1. En cours d'année, lorsqu'il y a eu rénovation / acquisition et ou construction d'un nouvel immeuble.
  - En cas de rénovation (par la régie) , le calcul d'un loyer de base se fait par le biais d'un dossier d'investissement (développé et mis sur pied par le service Financier) et est soumis à l'approbation préalable de la SLRB ;
  - En cas d'acquisition/construction d'un nouvel immeuble, les loyers de base sont déterminés en fonction des coûts (subsidés et/ou emprunts auprès de la SLRB) de construction ceci augmentés des frais de production immobilisées.
2. Une fois par an, nous avons également la révision de tous nos loyers de base ceci selon les prescrits de la SLRB car cette dernière est encadrée par des circulaires auxquelles nous ne pouvons pas déroger.

Rolande Tsemo, Comptable





### MOT DE LA FIN / BILAN

La crise Covid qui a secoué la planète, a propulsé le FSH dans l'ère du télétravail et de la digitalisation.

Au-delà des contraintes sanitaires et organisationnelles, cette crise aura été un formidable catalyseur de potentiels et un accélérateur de changements tant dans l'approche du travail individuel et collectif que dans la définition du sens de l'action sociale

et de la relation aux habitants. C'est un vent de fraîcheur qui souffle sur notre organisation.

La nouvelle équipe de direction devra se montrer ambitieuse et unie pour accompagner cette organisation en mutation et remettre le FSH sur le chemin d'une entreprise fière et novatrice, au service de ses habitants.

➤ Conformément au contrat de gestion SLRB - SISP, cette synthèse s'accompagne des annexes chiffrées mises à jour et des projections financières.



### Remerciements

Toute l'équipe du Foyer Schaerbeekois remercie Pascal Vertonghen qui a consacré 34 années à faire vivre le projet de l'entreprise. Directeur-gérant pendant plus de 10 ans, il nous a marqué par son expertise, son engagement et son humanité. Merci Pascal !

Merci à tous les membres du personnel qui ont participé à l'élaboration de ce plan stratégique, pour leur collaboration et leur soutien. Merci également à notre présidente Myriam Boxus.



**Equité Objectifs** MOTIVATION **Vivre ensemble**  
CONFIANCE Sécurité **Communication Social**  
**COHÉRENCE** Respect **ECOUTE** Bien-être  
**Mission EFFICACITÉ** SOLIDARITE **Union SENS**



---

lefoyerschaerbeekois@fsh.be  
<https://www.foyerschaerbeekois.be>  
02/240 80 40

*Publication : 30 juin 2020*