Plan Stratégique

Actualisation 2021

2018-2025

Foyer Schaerbeekois

Table des matières

Édito 3

L'équipe 4

Les nouvelles pratiques de travail 6

Le projet ATLAS : Plan d'action 6
La stratégie digitale et la collaboration à distance 7
Le nouvel ERP 7

Le plan de communication 8

Sur le plan médiatique 8
À destination des locataires 8

Les habitants 9

Les défis 9
Le Plan d'accompagnement 11

Le patrimoine 13

Le développement du patrimoine - besoin de financements 13
Le master plan 2015 - 2025 : état des lieux et résultats à mi-parcours 14
2021-2025 : Finalisation du master plan 15
Le plan d'entretien : Sécurisation et prévention 15
L'élaboration du plan 2025 – 2035 16
Le Planning prévisionnel des fins de chantiers 17

Le plan de gestion financière 22

Les défis à venir 22
Les prévisions financières 23

Conclusion 24

Édito

Le plan stratégique défini en 2018 présentait les grandes orientations stratégiques à 5 ans pour le Foyer Schaerbeekois. Cette mise à jour du plan quinquennal est l'occasion de faire le point sur l'évolution de l'entreprise et sur l'atteinte progressive des objectifs fixés.

Depuis 2015, le Foyer Schaerbeekois a axé sa stratégie d'entreprise sur la mise en œuvre de son master plan visant à rénover les 844 logements les plus anciens de son parc à l'échéance de 10 ans.
Si en 2015, le master plan se limitait à définir les aspects techniques du projet, sa mise en œuvre touche toute l'organisation et met en évidence l'importance de la collaboration entre les équipes.

Au-delà des chantiers, ce masterplan, c'est d'abord une question de relogement pour plus de 800 familles. La qualité de l'accompagnement des locataires, au cœur du projet, est un facteur de réussite déterminant qui encourage les équipes à être toujours plus créatives.

À ce stade, les résultats sont encourageants, et alors qu'au départ ce plan semblait un objectif irréaliste, il faudra que les efforts se poursuivent et que les moyens financiers complémentaires indispensables à la finalisation des opérations soient rapidement accordés pour maintenir le cap de cet ambitieux objectif.

Le Foyer Schaerbeekois pourra ensuite compter sur un patrimoine plus sain pour bâtir de nouveaux projets au bénéfice de son public de locataires sociaux.

Anne Timmermans,
Directrice générale

Myriam Boxus,
Présidente

L'équipe

Le Foyer Schaerbeekois a connu récemment une période de turbulences au niveau de la composition de ses équipes. Vient à présent le moment de la stabilisation. Les équipes sont au complet. Il importera pour les mois à venir de développer et de soutenir les différents aspects du projet professionnel de chacun au sein de l'entreprise. Le collaborateur est au centre de l'attention du département RH du Foyer Schaerbeekois.

Après la redynamisation du processus de recrutement et la mise en place d'un parcours d'intégration tapis rouge pour les nouveaux collaborateurs, les objectifs du département Ressources humaines visent à présent à stabiliser les équipes et à proposer aux collaborateurs un cadre de travail favorisant le développement personnel et la collaboration.

Le collaborateur est au centre de l'attention du département RH du Foyer Schaerbeekois.

Plusieurs projets sont initiés :

- L'écriture d'un nouveau règlement de travail axé sur la recherche d'un meilleur équilibre vie privée/ vie professionnelle au travers, notamment, de la flexibilité des horaires, du télétravail et de l'utilisation d'outils adaptés ;
- La refonte des descriptions de fonctions qui permettra à terme une véritable planification des ressources ;
- Le renforcement du plan de formation comme un levier dans l'organisation pour motiver et fidéliser les talents et permettre à chacun d'évoluer tout au long de son parcours professionnel. La formation sera analysée, planifiée et considérée de manière individuelle mais aussi collective ;
- Poursuivre la professionnalisation de l'entreprise par l'engagement de collaborateurs à de nouvelles fonctions comme la création récente du poste d'auditeur interne ;
- Une analyse du package salarial actuel, des possibilités d'optimisation de celui-ci et de la mise en place d'un plan cafétaria au sein de l'entreprise permettant aux collaborateurs de choisir eux-mêmes leurs avantages extralégaux et de les adapter en fonction de leurs besoins.

Le projet du Foyer Schaerbeekois visera également à encourager la formation d'une communauté solidaire par le développement de la communication interne. Le plan de communication interne s'articule autour de 3 axes de communication valorisant la transmission et le partage d'informations afin que tous les collaborateurs comprennent les objectifs d'entreprise et contribuent ensemble à y parvenir. Le plan de communication a également pour objectif de mettre en avant les projets et les réussites de l'entreprise.

L'organisation de groupes de travail favorisera la cocréation, l'engagement, la responsabilisation et la motivation en permettant à chaque collaborateur de s'impliquer dans des projets collectifs, de donner ses idées et d'apporter son expertise pour une meilleure qualité de résultats.

Les challenges en termes de gestion des ressources humaines sont multiples et variés. Ils sont capitaux afin que les collaborateurs, actuels et futurs, s'épanouissent au sein de l'entreprise et aient à cœur de contribuer activement à son développement.

L'équipe

Voilà maintenant 4 mois que j'ai rejoint le Foyer et je me rends compte chaque jour du plaisir que je retire de travailler pour une société dont le but est sociétal. Je me sens en accord avec les valeurs du Foyer et ma fonction de RH prend enfin tout son sens. En tant qu'équipe RH, nous avons vraiment à cœur de mettre au centre de nos priorités les collaborateurs, de répondre à leurs attentes tout en contribuant au développement du Foyer dans sa mission envers les locataires.

C'est la raison pour laquelle nous avons décidé cette année de mettre en place un plan de formations.

L'objectif est de récolter les besoins en formations des collaborateurs, de les planifier sur une période de 3 ans et de les revoir annuellement afin que les collègues s'épanouissent au mieux dans leurs fonctions.

Un beau projet en perspective, parmi bien d'autres évidemment !

Sophie Gustin,
gestionnaire de paie

Les nouvelles pratiques de travail

Le projet ATLAS : Plan d'action

Une partie importante du projet Atlas, lancé en 2020, a consisté dans l'identification des points de complexité des processus et les actions à entreprendre pour les résoudre. Toutes ces actions ont été évaluées et agrégées dans un plan d'action. 13 grands chantiers furent ainsi mis en évidence. Le Foyer Schaerbeekois a pu par exemple s'attaquer à l'amélioration de son processus d'attribution ou encore aux problèmes liés au décompte des charges. Les prochains gros chantiers repris dans le plan d'action sont la mise en place des mesures de performance, la digitalisation et le suivi du budget.

Bien que ce plan d'action s'étende sur la période de juillet 2020 à décembre 2022, les effets bénéfiques se font déjà ressentir au quotidien. De manière non exhaustive, il a été possible par exemple :

- d'introduire plus de transversalité dans notre suivi des attributions et des inoccupations;
- d'optimiser la gestion du stock via un système de scanning;
- d'améliorer le suivi des prestations de nettoyage via un système informatique.

Ce premier plan d'action permettra à terme de rendre le Foyer Schaerbeekois plus efficient dans certains domaines jugés prioritaires pour les locataires et les collaborateurs/ices.

Ce premier plan d'action permettra à terme de rendre le Foyer Schaerbeekois plus efficient dans certains domaines jugés prioritaires pour les locataires et les collaborateurs/trices.

La stratégie digitale et la collaboration à distance

Le coronavirus a amené les équipes à revoir leur manière de travailler. Cette période fut l'occasion d'accélérer la mise en place d'outils de collaboration à distance dont office 365 via Teams en est le plus gros exemple. Le Foyer Schaerbeekois a la volonté d'optimiser ces outils et d'en généraliser l'utilisation. Pour se faire, l'adoption de bonnes pratiques d'utilisation de ces derniers d'une part et leur uniformisation d'autre part seront indispensables.

Avec la mise en place d'une nouvelle téléphonie plus performante (3 CX) et d'un système d'encodage des prestations via tablette et smartphone (Aidoo), le Foyer Schaerbeekois se modernise. La prochaine étape sera de mettre en place une stratégie digitale cohérente et en phase avec les objectifs de l'organisation. Cette stratégie permettra d'avoir une vision harmonieuse et pertinente de ce que sera le Foyer Schaerbeekois 2.0 de demain.

La prochaine étape sera de mettre en place une stratégie digitale cohérente et en phase avec les objectifs de l'organisation.

Le nouvel ERP

À la suite de la dissolution annoncée de l'ASBL GILS, un nouveau défi de taille s'annonce au Foyer Schaerbeekois : la migration de son ERP historique. Cette migration, encadrée par des experts externes spécialisés dans le domaine, sera une occasion supplémentaire de revoir les processus et de moderniser les outils, le tout pour un meilleur service aux locataires.

Le plan de communication

Sur le plan médiatique

Les objectifs du futur plan de communication sont de tenir informé, de rendre visibles les actions et les réalisations de l'entreprise, de partager les valeurs, la vision et les ambitions du Foyer Schaerbeekois pour développer et cultiver la fierté et le sentiment d'appartenance des acteurs afin d'induire plus de respect du lieu de vie de la part des habitants.

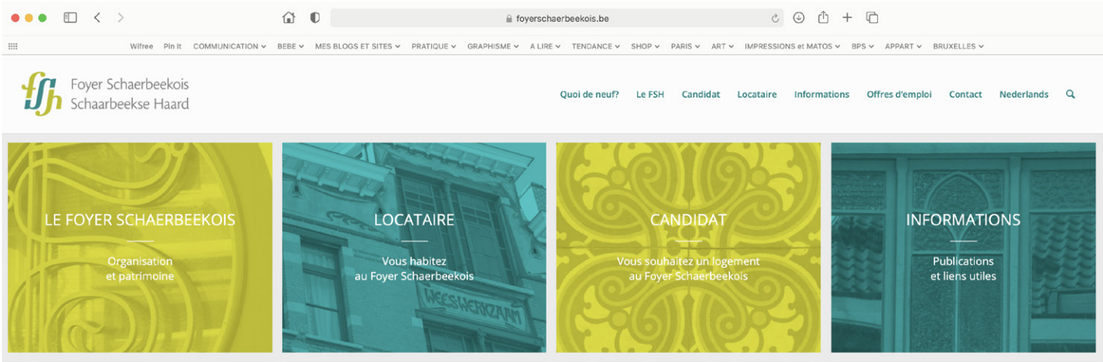
Un marché de service sera prochainement lancé afin de désigner le meilleur partenaire pour définir ce plan, développer de nouveaux supports de communication et donner une nouvelle image de l'entreprise.

Définir un plan de communication pour tenir informé, rendre visibles les actions et les réalisations de l'entreprise, partager les valeurs, la vision et les ambitions du Foyer Schaerbeekois.

L'application Appinest sera déployée entre septembre et octobre 2021.

À destination des locataires

La SLRB a développé en 2020 une application mobile à destination des locataires. Cette application leur permettra entre autres de consulter leurs données personnelles, d'effectuer des demandes de réparation ou encore de consulter les news de leur SISP. Cette application sera déployée au Foyer Schaerbeekois dans la période de septembre et octobre 2021. Ce sera l'occasion pour le FSH de revoir ses relations avec ses locataires et d'aborder une problématique commune à toutes les SISP : la fracture numérique. Des séances d'information seront prévues en collaboration avec la SLRB afin d'accompagner au mieux les locataires dans l'utilisation de ce nouvel outil numérique qui représente une amélioration non négligeable dans l'accessibilité des SISP.



Les habitants

Les défis

1. Des plans relogement en cascade

Près de la moitié des attributions 2020 ont été réalisées dans le cadre du plan de relogement Helmet/Tilleul initié en 2018. La dynamique est donc bien en marche au Foyer Schaerbeekois pour offrir à chaque ménage concerné un logement adapté à sa composition. L'année 2021 sera l'année de la finalisation du plan de relogement Helmet/Tilleul, où seuls 31 ménages doivent encore être relogés, ainsi que du lancement du plan relogement Terdelt/Meiser qui concerne pas moins de 131 logements et s'étendra sur la période 2021-2024.

L'année 2021 sera l'année de la finalisation du plan de relogement Helmet/Tilleul et du lancement du plan relogement Terdelt/Meiser.

Si les stratégies et méthodes pour mener à bien ces plans de relogement restent sensiblement les mêmes, les profils des locataires à déménager dans le quartier Terdelt/Meiser sont différents de ceux du plan relogement précédent. Bien que les besoins en grands logements restent un point d'attention, près de 80 ménages se verront attribuer un logement de 1 ou 2 chambres. Les enquêtes sociales seront particulièrement importantes pour que le Foyer Schaerbeekois puisse proposer des logements qui correspondent le mieux aux besoins de ces locataires, souvent plus âgés et présents depuis longtemps dans le quartier.

Au-delà de ces plans déjà soumis à la SLRB, le Foyer Schaerbeekois s'attellera à définir, au fur et à mesure de l'obtention des financements nécessaires, des plans de relogement pour les derniers 121 logements du master plan 2025.

Les plans de relogement sont également une opportunité pour améliorer le taux d'adaptation des logements. De 53,58 % en 2020, le Foyer Schaerbeekois vise à atteindre 59% de logements adaptés à l'horizon 2025. Par ailleurs, l'attention particulière apportée à la libération de logements sur-adaptés a porté ses fruits puisque moins de 2% des locataires sont maintenant dans ce cas (contre une moyenne régionale qui s'établit à 6,87%).

Le Foyer Schaerbeekois vise à atteindre 59% de logements adaptés à l'horizon 2025.

Stratégiquement, il est important que le Foyer entretienne la dynamique initiée en 2018 et profite du rythme de croisière qui a été trouvé pour poursuivre la rénovation de fond en comble de son patrimoine, même au-delà de 2025. Quelle fierté pour les équipes du Foyer de pouvoir proposer des logements entièrement rénovés aux locataires et d'accompagner ceux-ci dans le développement d'une nouvelle vie de quartier !

2. Une demande croissante pour les logements sociaux, à des prix abordables

La crise du coronavirus et la précarisation croissante d'une part importante de la population pousseront le Foyer Schaerbeekois à devoir relever d'importants défis, tant au niveau de la gestion des candidats locataires qu'au niveau de l'accompagnement des locataires existants.
L'année 2020 a été marquée par une augmentation de 12,4 % du nombre de candidats locataires inscrits au Foyer Schaerbeekois. Les années à venir verront certainement cette tendance à la hausse se confirmer et le Foyer sera attentif à poursuivre ses efforts pour offrir un suivi administratif de qualité à chaque candidat, afin qu'il puisse intégrer un logement le plus rapidement possible lorsqu'il se trouve en ordre utile.

L'année 2020 a été marquée par une augmentation de 12,4 % du nombre de candidats locataires inscrits au Foyer Schaerbeekois.

Après une année 2019 qui a connu un faible nombre d'attributions à des candidats locataires, l'année 2020 a vu ce chiffre repartir à la hausse. Cette tendance devrait se poursuivre dans les années à venir car de nombreux immeubles du Foyer, entièrement rénovés, seront remis en location. Il est intéressant de noter que les revenus des nouveaux locataires sont plus faibles que les revenus des locataires sortants. Enfin, le Foyer Schaerbeekois poursuivra quelques attributions par an dans le cadre de conventions spécifiques.

La remise en location rapide des logements rénovés reste un défi majeur, afin de permettre au plus grand nombre de locataires d'occuper un logement décent, à un prix abordable.

3. Les logements inoccupés

Conformément aux prévisions initiales, le pic de logements inoccupés, principalement pour cause de grosses rénovations, devrait être atteint en 2021 pour progressivement diminuer jusqu'en 2025. Certains immeubles vides en attente de rénovation seront utilisés pour développer des projets d'occupations temporaires. Un défi majeur restera la remise en location rapide des logements rénovés, afin de permettre au maximum de locataires d'occuper un logement décent, à un prix abordable. Cela passera par la revue de certains processus et le renforcement des collaborations entre services.

4. Une attention pour les charges locatives

Une attention particulière continuera d'être apportée aux coûts réellement payés par les locataires, tant au niveau des loyers réels qu'au niveau des charges locatives. Le Foyer Schaerbeekois continuera à travailler sur certains axes spécifiques comme le suivi des installations collectives permettant des économies d'énergie (programme PLAGE), la limitation des coûts de nettoyage, la renégociation de certains contrats d'entretien ou d'assurance à de meilleurs prix pour le locataire, la poursuite de l'installation de compteurs individuels permettant une meilleure maitrise et un meilleur suivi des consommations.

Le Foyer Schaerbeekois veut poursuivre sa réflexion interne pour aborder, avec un regard nouveau, le vécu de ses locataires.

Le plan d'accompagnement

1. Adopter le point de vue du locataire

Fort de la dynamique acquise avec le projet ATLAS, le Foyer Schaerbeekois veut poursuivre sa réflexion interne pour aborder, avec un regard nouveau, le vécu de ses locataires. C'est tout l'objet du projet « parcours du locataire » qui a permis d'identifier 13 « moments de vérité » où le locataire entre en relation avec le Foyer Schaerbeekois.

Ce travail permettra de décloisonner les équipes et in fine, offrir un meilleur service aux locataires, simplifier administrativement ce qui peut l'être et augmenter la qualité des actions.

Plan d'accompagnement / Adopter le point de vue du locataire

La vision de notre travail à travers les yeux du locataire doit guider notre manière de travailler.

Dès 2020, ce projet a pu amener des innovations, comme l'accompagnement des emménagements/déménagements par les agents de convivialité, la révision de certains modèles types de courriers, la réorganisation de la manière d'entrer en contact avec le Foyer Schaerbeekois (nouvelle téléphonie, réaménagement de l'accueil physique dans les bureaux, développement de prise de rendez-vous, initiation d'un projet d'antenne décentralisée, application Appinest à venir, …).

Ce projet amènera le Foyer, dans les années à venir, à travailler sur de nombreuses améliorations, dont notamment la révision des supports donnés aux locataires et le développement d'une transversalité entre services.

François Loffet,
directeur des services aux locataires

2. Accompagner les locataires dans leur autonomisation

Le Foyer Schaerbeekois est resté attentif en 2020 à maintenir le contact avec ses locataires, malgré la crise du coronavirus et le confinement qui en a découlé. Certaines actions ciblées ont notamment pu être organisées à destination de publics particuliers. Des rencontres d'habitants ont pu avoir lieu lors du premier déconfinement pour permettre aux locataires de profiter d'espaces de parole. Le bilan encourageant qui en a découlé incite le Foyer à recréer ce type d'événements dans les années futures, surtout en l'absence de Cocolo.

Il a été également décidé d'investir dans l'accompagnement des locataires, notamment en renforçant les services « social » et « proximité ». Que ce soit pour des conflits de voisinage, la prévention d'arriérés locatifs, des problèmes d'occupation du logement, … l'objectif est toujours d'autonomiser le locataire et de le responsabiliser un maximum afin qu'il puisse trouver des solutions aux problèmes qu'il rencontre ou de le réorienter vers des services spécialisés qui pourront le soutenir au mieux.

Les équipes du Foyer Schaerbeekois devront également s'adapter à l'évolution de la typologie des locataires, à savoir une population de plus en plus vieillissante, avec des revenus en diminution, et des familles monoparentales de plus en plus nombreuses. Cela influencera notamment le nombre de demandes de mutations que le Foyer Schaerbeekois devra traiter, ainsi que la prévention des arriérés locatifs.

3. Miser sur l'effet multiplicateur

Conscients du fait que les actions ne peuvent durablement et efficacement se déployer sans partenariats et coordinations externes, le service social et le service proximité ont particulièrement travaillé au développement de leur réseau institutionnel/associatif et au développement de nouvelles synergies.
Les prochaines années seront marquées par le renforcement des partenariats existants, en particulier dans le cadre des 3 conventions PCS sur les sites Helmet, Marbotin et Reyers et le soutien des initiatives locales en développement pour favoriser le brassage interculturel, intergénérationnel et rendre tout simplement les lieux de vie plus agréables.

« Favoriser le brassage interculturel, intergénérationnel et rendre tout simplement les lieux de vie plus agréables. »

Le patrimoine

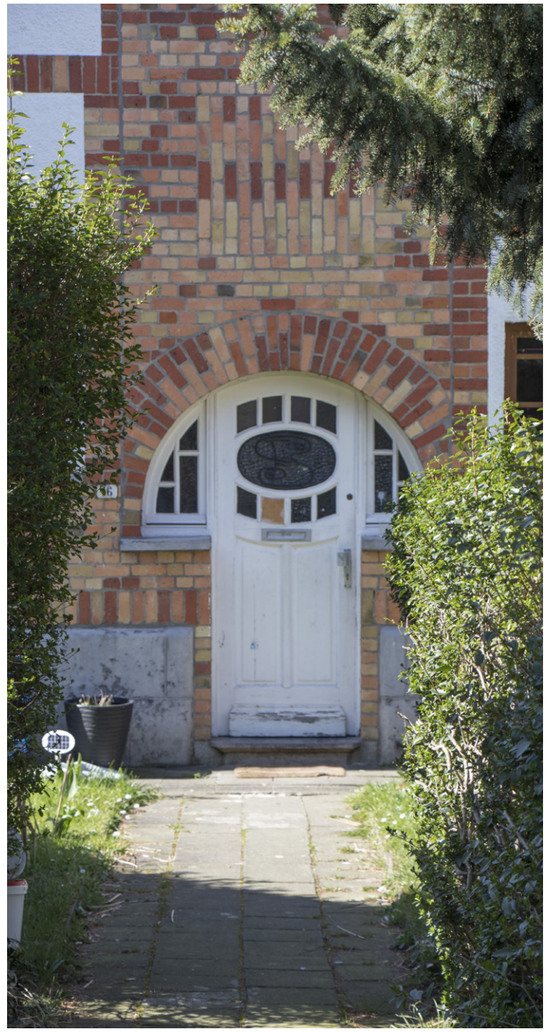
Le développement du patrimoine - besoin de financements

Pour maintenir sa cadence de rénovation, reloger les familles existantes et accueillir les candidats locataires toujours plus nombreux au Foyer Schaerbeekois, l'augmentation de l'offre de logements sociaux à Bruxelles est un besoin auquel le Foyer Schaerbeekois entend participer. Ne possédant pas de réserve foncière, l'accroissement du patrimoine ne se fera qu'en activant d'autres sources. En plus du développement de nouveaux partenariats dans le cadre du plan régional du logement et du programme Alliance Habitat et de l'intégration de logements issus du patrimoine communal, la recherche de solutions de densification de l'implantation foncière sera également étudiée. Le Foyer Schaerbeekois reste également attentif à toutes les opportunités d'achats/constructions/réaffectations sur la commune de Schaerbeek.

Un projet d'immeuble de 40 logements au cœur du site Mediapark (Evenepoel) est en cours d'étude et devrait aboutir à l'aube de 2026.

La « Friche Josaphat » située à cheval sur les communes d'Evere et de Schaerbeek fait partie des 10 quartiers prioritaires que la Région souhaite développer, en construisant entre autres, 1600 logements dont 40% de logements sociaux. Ce vaste projet de développement se présente comme une rare opportunité pour le FSH de pouvoir satisfaire aux demandes de son public en augmentant son offre de logements.

« L'augmentation de l'offre de logements sociaux à Bruxelles est un besoin auquel le Foyer Schaerbeekois entend participer. »

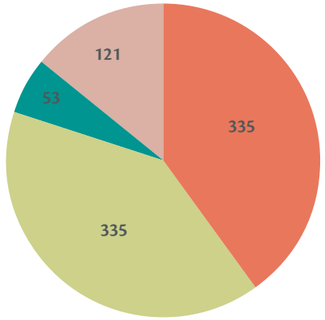


Le master plan 2015 - 2025 : état des lieux et résultats à mi-parcours

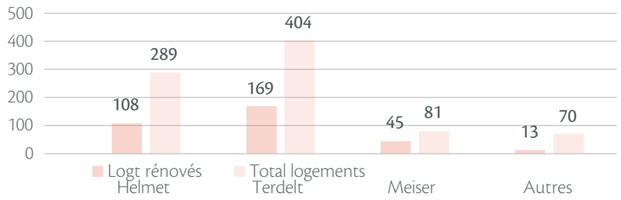
Le grand défi que le FSH s'est lancé en 2015 de rénover 844 logements d'ici 2025 est aujourd'hui à mi-chemin.

À l'heure des premiers bilans, les efforts mis en place montrent des résultats intermédiaires très encourageants :

Répartition de l'état d'avancement des projets



Nombre de logements Rénovés/Quartiers



Nombre de logements à rénover <1940	Logements rénovés	Logements Financés	Logements Pré-Financés	Logements à financer		Total Logements
				Rénovation globale	Rénovation Unitaire	
Helmet	108	181	0	0	0	289
Terdelt	169	154	18	34	29	404
Meiser	45	0	22	0	14	81
Autres	13	0	13	29	15	70
Total	**335**	**335**	**53**	**63**	**58**	**844**

2021-2025 : Finalisation du master plan

La réussite de ce projet d'ampleur devient perceptible. Elle reste, à ce stade, conditionnée par l'obtention des financements permettant de couvrir la rénovation des 174 logements restants. Le Foyer Schaerbeekois a introduit et motivé des demandes de financement en ce sens.
L'objectif pour cette dernière période du master plan consistera donc à :

- financer les 7 projets complémentaires pour un montant de 23.563.347 €
- poursuivre la mise en œuvre des projets en cours
- maintenir la qualité de suivi de ces projets de rénovation par l'engagement de 3 personnes complémentaires pour renforcer son équipe « étude & développement »
- continuer à proposer des solutions innovantes pour accélérer les processus.

Le FSH continue par ailleurs ses efforts de modernisation de son patrimoine plus récent. De nouvelles rénovations de chaufferies collectives et individuelles sont déjà prévues à l'horizon 2025.

La réussite de ce projet d'ampleur devient perceptible. Elle reste, à ce stade, conditionnée par l'obtention des financements permettant de couvrir la rénovation des 174 logements restants.

Le plan d'entretien : Sécurisation et prévention

1. Plan de sécurisation

La sécurisation du patrimoine reste au cœur des priorités du FSH. Afin de garantir la sécurité des habitants, les équipes ont mis en évidence plusieurs axes d'action :

- L'élimination du risque lié au CO (Monoxyde de Carbone).
- La modernisation des alimentations de gaz.
- La mise en conformité des installations électriques.
- Le renforcement des équipements de lutte contre l'incendie.

Les visites de contrôle des logements et des installations se poursuivent afin d'améliorer la sécurité des habitants par la prévention et l'anticipation.

La sécurisation du patrimoine reste au cœur des priorités du FSH.

Plan d'entretien : Sécurisation et prévention

Nous continuons le planning de contrôle et de mise en conformité des installations électriques dans les logements les plus anciens. Cela consiste en la vérification des câblages, des mises en terre, des tableaux, que ce soit dans des logements remis en location ou dans des logements toujours occupés. De plus, nous adapterons les installations des logements aux besoins actuels des locataires selon les normes en vigueur.

En dehors de ces visites préventives, nous sommes vigilants et nous maintenons une attention permanente sur les dangers liés à l'électricité. La sécurité, c'est aussi avoir toujours les yeux ouverts.

Robert Gaspar,
électricien référent

2. Pérenniser et maintenir en état le bâti

Le Foyer Schaerbeekois a investi ces dernières années dans la rénovation de son patrimoine. L'enjeu du plan d'entretien est de pérenniser et de maintenir l'ensemble du bâti en état.

L'enjeu du plan d'entretien est de pérenniser et de maintenir l'ensemble du bâti en état.

Dans ce cadre, le FSH prévoit de mettre en avant, pour les années à venir, les 2 grands objectifs suivants :

- Assurer l'entretien préventif/les grosses réparations des équipements techniques et des composants d'immeuble :
  - par la mise en place et le suivi de contrats d'entretien spécifiques pour tous les équipements (ascenseurs, chaufferies, équipements de ventilation, extincteurs, contrôles d'accès, etc…)
  - par la création d'équipes dédiées au sein de la régie qui interviennent pour effectuer les entretiens préventifs sur l'ensemble des composants du bâtiment. Elles viennent en renfort du service nettoyage qui effectue quotidiennement l'entretien des communs et sont un relais essentiel sur le terrain.
- Accélérer le rythme de remise en état des logements entre deux locations afin de réduire le vide locatif.
  - Le FSH prévoit de porter main forte aux équipes internes dédiées à ces travaux de rénovation, par la mise en place de contrats-cadres permettant d'atteindre un rythme de 10 logements rénovés par mois.

L'élaboration du plan 2025 – 2035

Suivant les objectifs fixés, l'ensemble des rénovations des bâtiments d'avant-guerre (54% du patrimoine) devraient être lancées en 2025. Cependant, le FSH compte aussi dans son patrimoine 35% d'immeubles datant d'entre 1940 et 1970.

Les futurs enjeux seront de restructurer plus en profondeur certains bâtiments pour résoudre leurs pathologies et les mettre aux normes actuelles. La rénovation lourde de ces immeubles permettra par ailleurs de repenser l'organisation spatiale des logements, notamment afin de répondre à la demande croissante de grands logements et aux enjeux énergétiques.

D'autres projets viseront à poursuivre la rénovation du parc par composants. Ils consisteront dans la modernisation des systèmes de chauffage et production ECS, le remplacement des châssis, l'isolation thermique des toitures et façades, …

Enfin, l'amélioration continue des rénovations intérieures des logements et des communs restera un axe central de la stratégie patrimoniale. Ces travaux ponctuels permettent de maintenir l'état qualitatif des immeubles sans avoir un trop grand impact sur le nombre de logements inoccupables en attente d'une rénovation lourde. Dans ce cadre, le FSH travaille sur un référentiel d'uniformisation des rénovations de logements qui verra le jour en 2021 et sera la base de tous les projets pour les prochaines années.

Le plan de rénovation 2025-2035 est estimé à ce stade à 59 200 000€. Des projets sont déjà en cours d'étude afin d'introduire dès 2021, les premières demandes de financements.

Le FSH compte aussi dans son patrimoine 35% d'immeubles datant d'entre 1940 et 1970.

Le planning Prévisionnel des fins de chantiers

DÉMOLITION RECONSTRUCTION DE 3 IMMEUBLES
Van Droogenbroeck
60, 62 et 64

RÉNOVATION LOURDE DE 3 IMMEUBLES
L'Olivier, 16 à 44

05/2021 — **06/2021** — **10/2021** — **10/2021**

RÉNOVATION LOURDE D'UN IMMEUBLE
De Craene 39-41
Guffens 37

RÉNOVATION LOURDE ET EXTENSION D'UN BÂTIMENT EXISTANT EN 8 LOGEMENTS SOCIAUX
Gilisquet 147
Guffens 37

05/2023

RÉNOVATION LOURDE D'UN IMMEUBLE
Séverin 84

06/2024

RÉNOVATION LOURDE DE 9 IMMEUBLES (PHASES 3 ET 5 MASTERPLAN HELMET)
Helmet 321, 323
Van Droogenbroeck
53, 55, 57, 59, 61
Séverin 55, 57

06/2025

RÉNOVATION ET ISOLATION DE 16 + 9 TOITURES
Corbeau, 116, 118, 120, 122
Tilleul 186, 188, 190, 192,194
Wauters 74, 92,106
Coopman 2
A. De Craene 2 -48/50
J. Hoste 1-3
Tilleul 324B
Leduc 76
Gilisquet 69-71
A. Roland 2-4
R. Foucart 2-4-6-20A
G. Guffens 21-23, 25, 29, 31

10/2025

RÉNOVATION LOURDE DE 3 IMMEUBLES
Hoste, 35-37, 41
De Craene, 22

10/2025

RÉNOVATION COMPLÈTE DE 3 IMMEUBLES
Léopold III 23
Courtens 68-124

10/2025

RÉNOVATION INTÉRIEURE DE 40 LOGEMENTS (7 IMMEUBLES)
Foucart 22, 24, 25, 26, 37
Vanderstappen 2-4, 25-27

12/2025

RÉNOVATION UNITAIRES 58 LOGEMENTS
Dans tout Schaerbeek

01/2026

RÉNOVATION LOURDE DE 6 IMMEUBLES
De Craene 35, 37
Hoste 4, 6
Guffens 15-17, 19
Vanderstappen 40
Foucart 27, 29, 31, 33, 35

Plan Stratégique 2021 – Le patrimoine

12/2026

RÉNOVATION LOURDE DE 6 IMMEUBLES (PHASES 9 ET 12 MASTERPLAN HELMET)
Tilleul 44-56

12/2026

RÉNOVATION COMPLETE D'UN IMMEUBLE
Apollo 2

12/2026

CONSTRUCTION 40 LOGEMENTS NEUFS
Evenepoel

12/2026

RÉNOVATION COMPLETE 20 LOGEMENTS
Foucart 2
Guffens 21-25-29-31-33-35

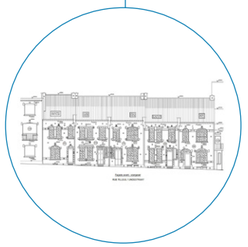
12/2026

RÉNOVATIONCOMPLÈTE 14 LOGEMENTS
Roland 13-15

12/2026

03/2027

RÉNOVATIONCOMPLÈTE 17 LOGEMENTS
Tilleul 188-190-192-194



03/2027

RÉNOVATION COMPLÈTE 12 LOGEMENTS ISOLÉS
Coteaux 317
Giraud 121
Lambotte 186
Sleeckx 105

Plan Stratégique 2021 – Le patrimoine

Le plan de gestion financière

Les défis à venir

Étant donné son ambitieux plan de rénovation 2015-2025, le Foyer Schaerbeekois a logiquement réduit son résultat d'exploitation annuel, notamment à cause de l'augmentation du nombre de logements inoccupés, tout en conservant un résultat d'exploitation positif.

Les années 2021 et 2022 seront des années charnières puisqu'elles seront l'objet d'un pic d'inoccupation avant une remise en location progressive d'immeubles entièrement rénovés. Le Foyer Schaerbeekois s'attellera dans les prochaines années à relever de nombreux défis en termes de gestion financière.

Au niveau des entrées tout d'abord, le Foyer Schaerbeekois veillera à :

- Poursuivre la production immobilisée pour valoriser et amortir le travail des équipes consacré à la rénovation des logements ;
- Développer une stratégie afin de diminuer les coefficients locatifs des logements et augmenter les loyers de base en lien avec les investissements réalisés ;
- Réclamer les différentes primes énergétiques auxquelles le Foyer Schaerbeekois peut prétendre suite à des travaux dans les logements ;
- Accélérer le travail entamé à propos de la gestion des arriérés locatifs afin d'éviter des manques à gagner trop importants, en essayant d'anticiper au mieux les problématiques auxquelles les locataires pourraient faire face et de limiter au maximum les locataires à la VLN ;
- Valoriser au mieux la trésorerie disponible pour la production d'intérêts ;
- Refacturer plus systématiquement les charges hors décompte incombant aux locataires.

Le Foyer Schaerbeekois s'attellera dans les prochaines années à relever de nombreux défis en termes de gestion financière.

Au niveau des dépenses, le Foyer Schaerbeekois devra en même temps maitriser les différents coûts de fonctionnement et de personnel, tout en continuant à investir dans sa structure.

Ainsi, bien que la logique globale soit de chercher des économies d'échelle pour les services et biens divers, le Foyer Schaerbeekois devra investir dans ses outils informatiques et dans son personnel. Ces investissements, bien que coûteux au départ, seront nécessaires pour atteindre les objectifs ambitieux qui ont été fixés.

Enfin, au niveau des charges locatives, une attention particulière sera apportée à l'accompagnement des locataires par les différents services du Foyer Schaerbeekois en vue de les réduire et au suivi plus rapproché des différents fournisseurs d'énergie.

De manière plus transversale, le Foyer travaillera également activement à l'adaptation de son plan comptable pour se conformer aux nouvelles directives de la SLRB. Un travail important, mené sur les précomptes immobiliers et la récupération de créances pour enfants à charge et personnes handicapées, arrivera à terme en 2021, de même qu'un projet de régularisation des garanties locatives du passé.

Les prévisions financières

Au niveau des prévisions financières à moyen terme, le Foyer Schaerbeekois prévoit une augmentation de son chiffre d'affaire consécutivement à l'augmentation des loyers de base et à la limitation de l'inoccupation.

La production immobilisée, de même que l'Allocation régionale de Solidarité, viendront renforcer cette augmentation du chiffre d'affaire, ce qui devrait permettre au Foyer Schaerbeekois de continuer à présenter des résultats d'exploitation positifs. Les provisions pour charges locatives ne devraient pas suivre le même rythme de croissance puisque des efforts soutenus seront entrepris pour limiter ces dernières.

Le Foyer Schaerbeekois prévoit une augmentation logique des dépenses, en lien avec l'augmentation du chiffre d'affaire. Les frais de personnel seront cependant un peu plus importants qu'auparavant, suite à l'intégration des agents de convivialité sur le payroll du Foyer et à l'engagement de personnes complémentaires pour mener à bien les différents défis que le Foyer Schaerbeekois doit relever.

La charge d'amortissement qui augmente traduit quant à elle les investissements importants réalisés dans le patrimoine, investissements qui devraient se poursuivre dans les prochaines années.

Au niveau de la trésorerie, le Foyer Schaerbeekois devrait être en mesure de faire face à ses engagements, notamment via une attention particulière apportée à la récupération de créances commerciales ou d'autres créances auprès de la SLRB (réduction pour enfants à charge et personnes handicapées).

L'analyse des investissements démontre la capacité du Foyer Schaerbeekois à absorber de nouveaux projets, que ce soit en acquisition ou en rénovation, ce qui est plutôt positif par rapport aux priorités du secteur du logement social en Région bruxelloise. Le mode de financement et de subsidiation de ces nouveaux projets aura un impact significatif sur la gestion financière du Foyer Schaerbeekois.

L'analyse des investissements démontre la capacité du Foyer Schaerbeekois à absorber de nouveaux projets, que ce soit en acquisition ou en rénovation.

Les défis à venir

La poursuite de la mise en place du nouveau plan comptable, la cartographie et la standardisation des processus opérationnels, ainsi que la préparation de la migration vers un nouvel environnement informatique sont les défis qui continueront à être relevés par le service comptabilité. Et bien sûr, les réalisations entamées en 2020 continueront.

Pour ma part, la réconciliation « parcellaire » de notre patrimoine, immeubles, maisons, appartements, se poursuivra en 2021 en collaboration avec des sources externes (Bruxelles Fiscalité, la Commune de Schaerbeek et le Cadastre) et des sources internes (Gils notre système comptable, les registres nationaux de nos locataires et Antilope). L'objectif est de centraliser toutes les données cadastrales qui constituent la base pour la perception du précompte immobilier. Un rattrapage des années 2018, 2019 à déjà été effectué ; 2020 et 2021 sont en cours.

Nous continuerons de répondre au mieux aux attentes des différents services tout en améliorant notre communication. Nous poursuivrons le partage et l'échange des éléments clés du Foyer Schaerbeekois.

Jean-François Frippiat,
comptable senior

Conclusion

Après les importants mouvements de personnel qui auront, entre autres, entraîné le Foyer Schaerbeekois à recruter une nouvelle équipe de direction, les bouleversements liés à la crise du Covid-19 auront amené l'entreprise à repenser en profondeur son mode de fonctionnement.

Remettre le sens au cœur de l'action, favoriser la collaboration entre tous les acteurs et questionner les pratiques sous un nouvel angle, celui du locataire : telles sont les bases à partir desquelles les équipes travailleront ensemble pour mener à bien les nombreux projets en cours et réécrire, dans un an, un nouveau plan stratégique ambitieux et cohérent pour l'avenir du Foyer Schaerbeekois.

Foyer Schaerbeekois
Schaarbeekse Haard

Foyer Schaerbeekois (FSH)
Rue de la Consolation, 70 - 1030 Bruxelles
T +32 2 240 80 40
lefoyerschaerbeekois@fsh.be
Éditeur responsable :
Myriam Boxus, présidente du FSH. Rue de la Consolation, 70 - 1030 Bruxelles