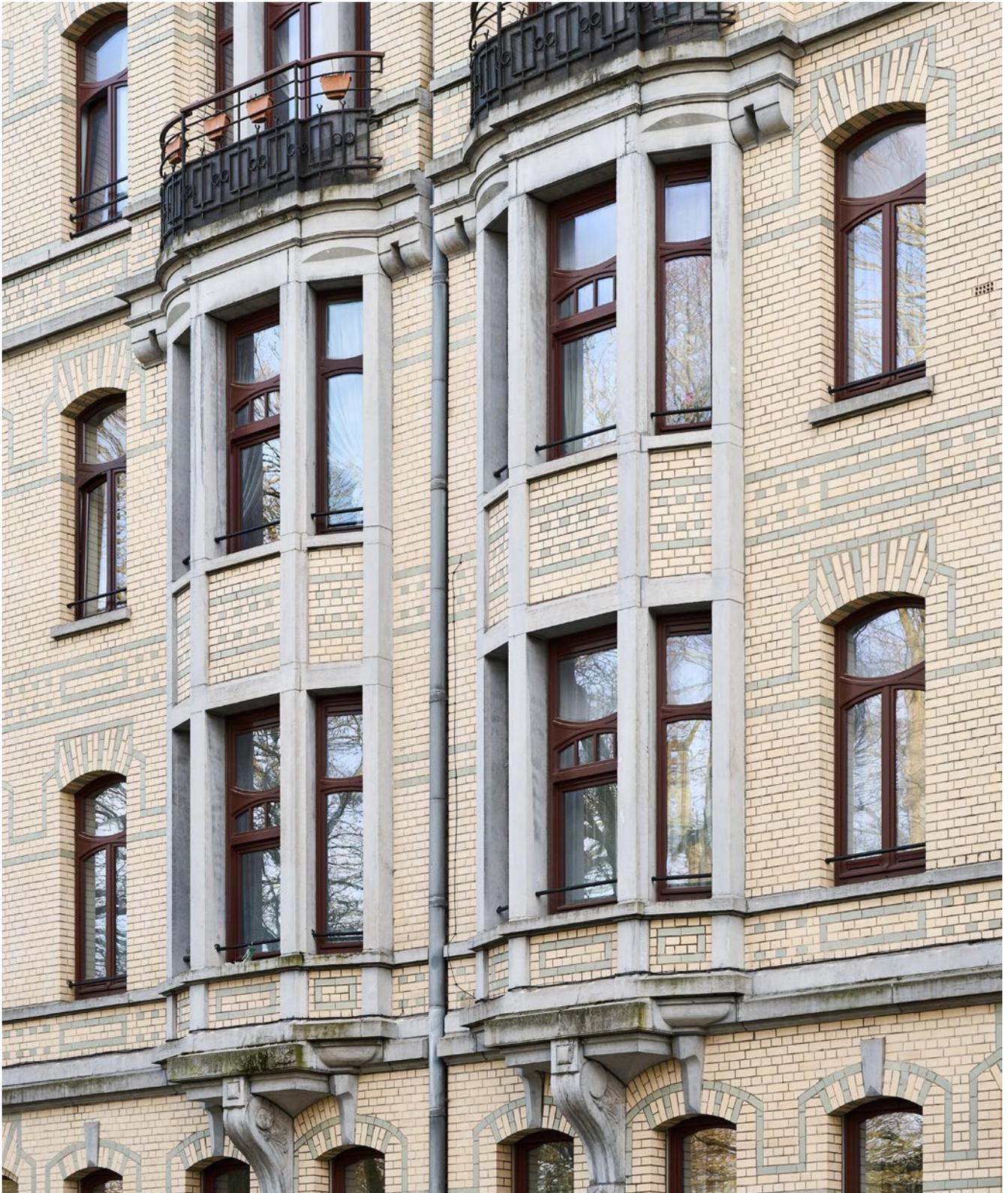




Plan stratégique

Foyer Schaerbeekois 2025-2030 v1



Contexte



Le Foyer Schaerbeekois se distingue par sa dynamique et son esprit d'innovation. Les priorités stratégiques du plan 2025-2030 visent à capitaliser sur les succès passés tout en accélérant le rythme des améliorations.

Le Foyer Schaerbeekois a connu ces dernières années des transformations significatives:

- Un plan de rénovation de plus de 850 logements d'avant-guerre permettant de maintenir en état locatif et d'améliorer son patrimoine;
- Un changement de vision lui permettant de revoir ses aspirations pour mieux s'adapter aux besoins contemporains;
- Un changement d'organigramme et une nouvelle équipe de managers avec des compétences renouvelées et des perspectives novatrices;
- De nouvelles pratiques de travail et de nouveaux outils pour améliorer la flexibilité et optimiser la gestion.

Bien que beaucoup de priorités de ce plan soient des extensions d'initiatives existantes, elles sont conçues pour renforcer et accélérer les progrès, en intégrant des innovations qui répondent aux défis actuels et futurs.

Méthodologie



Le plan stratégique 2025-2030 définit la vision et les objectifs stratégiques que le Foyer Schaerbeekois veut atteindre dans les 5 prochaines années. Il n'est pas un document figé mais une ligne de conduite générique à laquelle se référer pour les priorités des années à venir.

Il a été alimenté par des échanges auprès de ses collaborateurs et administrateurs afin de représenter les enjeux de l'ensemble des parties prenantes. **Le plan stratégique est organisé en 4 grands axes** desquels découleront des plans opérationnels annuels définis pour le 31 octobre de chaque année afin d'être intégrés au budget de l'année suivante.

Le suivi et l'évaluation des progrès sont essentiels pour garantir que le FSH reste sur la bonne voie pour atteindre ses objectifs. Des indicateurs de performance clés seront mis en place pour mesurer l'avancement des projets et l'efficacité des actions mises en œuvre.

Les plans d'action annuels devront pouvoir tenir compte du contexte environnemental dans lequel ils s'inscrivent. Grâce à une analyse objective de type PESTEL, le FSH s'assurera de tenir compte de l'évolution sociétale dans la définition des actions qu'il projette de mettre en œuvre. En surveillant attentivement les performances et en développant une gestion des risques optimale, le FSH pourra identifier les domaines nécessitant des améliorations et prendre des mesures correctives rapidement.

La réussite de ce plan repose sur la motivation des collaborateurs. La stratégie sera partagée à tous les niveaux de l'organisation pour s'assurer que chaque acteur comprenne ses rôles et responsabilités.

Préambule



Convaincu que le droit au logement est et doit rester un droit fondamental, le Foyer schaerbeekois aspire par les actions et projets qu'il mettra en œuvre ces 5 prochaines années, à être une entreprise plus efficace et efficiente afin de garantir la meilleure qualité de service à ses locataires dans leurs logements, immeubles et quartiers.

Une entreprise efficace se fixe des objectifs ambitieux. Le FSH ose se remettre en question, proposer, innover, travailler sur les freins, favoriser une approche projet transversale et collaborative, et évoluer de manière continue pour atteindre les résultats qu'il s'est fixés.

Une entreprise efficiente développe un environnement et des outils de travail performants au service des métiers qui la composent et de la mission sociale qui est la sienne. Le FSH est efficient dans la gestion des ressources financières, immobilières et humaines mobilisées pour améliorer ses services et la satisfaction des locataires.

Une entreprise ouverte au dialogue invite les collaborateurs et les locataires à donner leurs avis, à proposer des évolutions et à participer aux décisions. Le FSH vise à faire bouger les curseurs de la relation locataire-bailleur pour la rendre plus humaine et responsabilisante.

Une entreprise collaborative reconnaît et valorise l'expertise de ses différents métiers. Le FSH investit dans le développement de la valeur-ajoutée et du pouvoir d'agir des collaborateurs. Il met la confiance et la transparence au service des engagements et responsabilités de chacun.

Une entreprise durable s'intègre dans son environnement. Le Foyer schaerbeekois, fort de son patrimoine historique, impacte depuis de nombreuses années la vie dans les quartiers. Le FSH investit durablement dans la qualité, la sécurité, la performance énergétique et l'entretien de ces lieux de vie. Il envisage la qualité et l'habitabilité du bâti au-delà des espaces privatifs et encourage la création de quartiers agréables, sains, sûrs et solidaires.





Une stratégie en 4 axes

Vision à 5 ans



Une entreprise par et pour les collaborateurs, ouverte sur son environnement: Le Foyer Schaerbeekois se distingue par sa gestion participative et son engagement avec les collaborateurs. Il s'engage à créer un environnement de travail inclusif et stimulant, où chaque voix peut être entendue et valorisée. En outre, le FSH reste attentif à son environnement, en établissant des liens solides avec les partenaires de la région Bruxelloise.

Des logements de qualité dans des immeubles et des quartiers sûrs, sains et conviviaux: Les logements du Foyer Schaerbeekois sont conçus et entretenus pour garantir un cadre de vie sain et agréable. Le FSH vise également à créer des quartiers où règnent la convivialité et la solidarité, en favorisant les initiatives communautaires et les espaces partagés qui renforcent les liens sociaux.

Des services et un accompagnement efficaces et personnalisés, adaptés à l'évolution de l'expérience locataire: Le Foyer Schaerbeekois met un point d'honneur à fournir des services adaptés aux besoins spécifiques de chaque locataire. Il propose un accompagnement personnalisé pour aider les résidents à s'épanouir dans leur logement et leur quartier. En restant à l'écoute de leurs attentes et en ajustant les services en fonction des retours d'expérience, le FSH vise à améliorer continuellement l'expérience locataire.

La compréhension des enjeux et des moyens, l'objectivation des résultats et le développement d'outils au service de l'amélioration continue: le Foyer Schaerbeekois s'engage à une gestion transparente et efficace, fondée sur une compréhension claire des enjeux et des ressources disponibles. Il développe des outils de suivi et d'évaluation rigoureux pour objectiver les résultats et identifier les domaines nécessitant des améliorations. Cette approche basée sur les données permet de prendre des décisions éclairées et de maintenir un processus d'amélioration continue.

En mettant en œuvre ces quatre axes stratégiques, le Foyer Schaerbeekois ambitionne de tirer parti des cinq prochaines années pour non seulement répondre efficacement aux défis présents et futurs, mais aussi établir les bases d'une organisation résiliente et agile et capable d'atteindre ses objectifs.

Le Foyer Schaerbeekois ose aborder les évolutions et bouleversements de la société comme des opportunités.

1. ENTREPRISE

6

2. LOCATAIRES

10

3. PATRIMOINE

14

4. FINANCES ET SUPPORT

18

AXE 1

UNE ENTREPRISE par et pour les collaborateurs

Des valeurs vivantes au sein de l'entreprise

Le projet « Alchimie », impliquant l'ensemble des départements, a permis l'identification de 3 valeurs: **le Respect, la Convivialité et l'Engagement.**

L'ambition stratégique pour les 5 prochaines années est de s'assurer que ces 3 valeurs soient une colonne vertébrale dans l'ensemble des actions du FSH. Ces valeurs ne resteront que des mots si elles ne sont pas portées par l'ensemble des acteurs du Foyer: les locataires, les collaborateurs, les partenaires.

Le Respect – Le respect au sein du Foyer se manifeste par une confiance mutuelle, une communication ouverte, une transparence constante, une bienveillance partagée, et une reconnaissance active des contributions individuelles. Nous favorisons un environnement où chaque collaborateur se sent écouté, valorisé, et encouragé.

La Convivialité – Notre modèle de collaboration cultive le bien-être au travail, créant un environnement propice à la célébration des réussites de nos projets et à la valorisation de chaque collaborateur. Nous promovons la solidarité et l'inclusion pour tous.

L'Engagement – Nous nous impliquons durablement dans notre travail, conscients de son impact sur la mission du Foyer et sur nos locataires. Nos collaborateurs s'efforcent de trouver des solutions optimales, via une amélioration et formation continues et/ou par la recherche d'innovation.

Nos valeurs seront au cœur de notre mission car elles représentent bien plus que de simples valeurs; elles représentent un fondement essentiel de notre culture d'entreprise.



- **Approfondir la culture du respect** au sein de notre organisation et dans nos interactions avec les collaborateurs, locataires et partenaires. En comprenant comment leur travail individuel contribue aux objectifs globaux, les collaborateurs peuvent agir de manière consciente, cohérente et en renforçant la cohésion d'équipe.
- **Promouvoir une écoute active, valoriser la diversité** sous toutes ses formes et assurer que chaque voix soit entendue et considérée.
- **Favoriser la collaboration inter-services** afin d'éviter le cloisonnement des métiers et des individus. Nos initiatives viseront à créer des opportunités de rencontres et de célébrations communes, renforçant le lien social et le sentiment d'appartenance au Foyer Schaerbeekois.
- **Innover constamment** en cherchant des solutions créatives aux problèmes complexes. Nous nous engageons à nous questionner, nous réinventer, nous former tant sur les avancées technologiques qu'idéologiques et à explorer de nouvelles formes de partenariats et de financements.

Une structure d'entreprise collaborative

Le rapport au travail a profondément été questionné depuis la crise COVID, invitant les entreprises et les collaborateurs à s'interroger sur la place du travail, le sens qu'ils souhaitent donner à une carrière et l'importance des valeurs collectives et individuelles.

Le Foyer Schaerbeekois, porté par son objectif social et ses valeurs, invite ses collaborateurs présents et à venir à incarner une culture d'entreprise ouverte, collaborative et en constante évolution, qui valorise et stimule l'engagement de chacun envers sa mission commune.

La communication interne joue un rôle vital dans le maintien d'une culture d'entreprise forte et cohésive. Le Foyer Schaerbeekois accorde une importance particulière à cette communication transparente en veillant à ce que tous les collaborateurs comprennent clairement non seulement leur propre rôle, mais également celui des autres membres de l'équipe et de l'organisation dans son ensemble. Cette transparence favorise un environnement de travail où chacun se sent valorisé, informé et impliqué, contribuant ainsi à renforcer le sentiment d'appartenance et la cohésion au sein de l'entreprise.



- **Continuer à évoluer vers un management participatif** dans lequel les décisions seront prises de manière collaborative, permettant une inclusion de l'ensemble des intervenants. Organiser des forums où les collaborateurs peuvent discuter ouvertement et contribuer activement aux projets d'entreprise. Mettre en place des espaces dédiés à la collaboration, aux idées et aux projets.
- **Renforcer le sentiment d'appartenance** et valoriser les contributions, en assurant la compréhension des rôles et en expliquant comment chacun participe à l'atteinte des objectifs communs de l'organisation.
- **Renforcer la communication interne** pour maintenir une culture d'entreprise forte et cohésive.
- **Faciliter l'accès à l'information** pour éclairer les décisions et permettre à chacun d'accéder facilement aux informations essentielles sur les projets, les objectifs et les résultats, dans une perspective d'amélioration continue.
- **Maintenir une structure décloisonnée**, permettant une meilleure collaboration et une communication fluide entre les départements.
- **Attirer des talents et encourager le développement professionnel** par la mise en place de programmes de développement continu et de formation.

Une expérience collaborateur au sein du FSH

Attirer et développer des talents est essentiel pour assurer la croissance et la réussite du Foyer Schaerbeekois. Pour répondre à cet enjeu, le Foyer souhaite mettre en place des initiatives robustes et inclusives qui mettent en avant ses valeurs et les opportunités de développement de compétences mais aussi une rémunération juste et compétitive, qui reflète les compétences, les responsabilités et les performances des collaborateurs.

À travers ses valeurs, le Foyer Schaerbeekois s'engage à créer un environnement de travail qui favorise l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, et à créer un environnement de travail dynamique et collaboratif.



- Développer des **campagnes de recrutement** mettant en avant les valeurs et les opportunités de développement au sein du FSH.
- Établir une **politique d'expérience collaborateur** (in-boarding, parcours professionnel, out-boarding).
- Développer des **programmes de mentorat et de coaching**.
- S'interroger sur notre **politique de télétravail** et les formes de travail hybride.
- Créer des **espaces de coworking et de collaboration** pour favoriser la flexibilité et la convivialité.
- **Intégrer les nouvelles technologies** pour améliorer les processus, travailler en projet et en agilité.
- **Travailler sur la mise en place d'un nouveau support numérique afin de renforcer la communication interne**, actualités professionnelles, who's who, calendrier interactif, cool news, ...
- Veiller à une **politique salariale équitable, transparente et compétitive** qui reflète les compétences, les responsabilités et les performances des collaborateurs-trices et qui répond aux attentes.
- S'interroger sur la possibilité d'offrir des **avantages supplémentaires et des primes** pour valoriser les contributions exceptionnelles.

Une entreprise ouverte sur son environnement

Le Foyer Schaerbeekois entretient un réseau de collaborations avec d'autres Sociétés Immobilières de Service Public (SISP) à Bruxelles et avec sa tutelle, la SLRB, se positionnant en tant qu'expert reconnu dans son domaine. Cette expertise lui permet de partager ses connaissances et son savoir-faire, favorisant ainsi un échange mutuel d'expériences et de bonnes pratiques entre les différents acteurs du secteur du logement social.

Le FSH défend le droit et l'accès à un logement digne et décent pour tous. Pour renforcer son expertise et élargir sa vision, il cultive un large réseau de partenariats. Le FSH s'intéresse, questionne et influence les évolutions sociétales dans lesquelles il s'inscrit.

Le Foyer s'engage à maintenir une communication ouverte et transparente envers l'ensemble de ses partenaires ainsi que le grand public. Cette transparence dans la communication externe permet de renforcer la confiance et la crédibilité du FSH tout en favorisant une compréhension mutuelle des enjeux et des actions entreprises.

La digitalisation représente un pilier essentiel de la stratégie globale du Foyer Schaerbeekois pour renforcer son efficacité et sa communication à la fois interne et externe. En intégrant pleinement les outils numériques dans les processus et les pratiques, le FSH sera en mesure de dynamiser ses échanges d'informations, accroître son efficacité opérationnelle, simplifier les flux de communication, favoriser une diffusion rapide et transparente de l'information et renforcer la collaboration entre les différentes équipes et parties prenantes.



- **Développer des stratégies de communication** visant à accroître la visibilité du Foyer Schaerbeekois auprès de ses collaborateurs et de ses partenaires externes.
- **Mutualiser les connaissances et compétences** en pensant en termes de carrières comme en termes de projets et de défis.
- **Collaborer avec des groupes de travail et des associations professionnelles** pour partager nos expériences, favoriser l'organisation de rencontres inter-métiers au sein de nos réseaux, influencer sur les décisions stratégiques et contribuer à l'avancement de notre secteur d'activité.
- **S'appuyer sur des compétences internes et externes** en favorisant des partenariats de confiance.
- **Intégrer les technologies** telles que les plateformes collaboratives en ligne et les applications mobiles afin de renforcer le partage des connaissances au sein du réseau.
- **S'informer et ouvrir des débats** sur les nouvelles pratiques et les évolutions sociétales pour rester innovants et nourrir notre expertise.

AXE 2

LOCATAIRES

L'expérience locataire comme boussole

Le travail entamé sur le parcours locataire a permis des avancées significatives, notamment sur l'organisation de l'accueil et la clarification des informations destinées aux habitants.

La satisfaction des locataires du Foyer Schaerbeekois est très importante. Elle englobe tant les aspects liés au logement loué, aux services rendus, à la qualité de la communication et la pertinence des informations disponibles ou échangées, qu'à des aspects externes au logement.

Un locataire satisfait respectera ses obligations contractuelles, prendra soin de son logement et sera plus enclin à s'impliquer dans la vie de son quartier, pour un environnement sûr, agréable et confortable.

La capacité des collaborateurs du FSH à aborder les interactions « du point de vue des locataires » doit guider le Foyer Schaerbeekois dans les chantiers qu'il mènera pour améliorer la qualité des services rendus.



- **Aborder les locataires d'un point de vue holistique et décloisonner les interactions que les services du Foyer Schaerbeekois ont avec eux.** Ce décloisonnement sera soutenu par une culture d'entreprise qui mettra les locataires au cœur des métiers, par un partage des informations et le développement de nouveaux outils. Les locataires seront donc abordés dans une approche à « 360° » soutenue par une attitude empathique qui intègre leurs spécificités et diversité.
- **Renforcer le travail entamé sur le parcours locataire** en mettant notamment l'accent sur la qualité des services rendus et l'accompagnement social au cœur des processus.
- **Développer une culture de feedback** pour recueillir plus régulièrement les avis, commentaires et propositions d'amélioration des locataires vis-à-vis de leur logement, immeuble et quartier. Ces avis guideront le FSH dans ses choix d'améliorations. Ils seront basés sur des analyses socio-démographiques des quartiers et impliqueront les locataires dans la prise de décisions.

Le droit au logement au cœur des métiers

Le Foyer Schaerbeekois réaffirme l'importance de maintenir le droit au logement de chacun de ses locataires par l'accès à un logement de qualité, abordable financièrement et la maîtrise des charges locatives.

Le Foyer Schaerbeekois reconnaît par ailleurs les spécificités et les fragilités de certains des locataires et souhaite poursuivre le développement d'un accompagnement qui soit en phase avec leurs réalités, afin de permettre une émancipation par le logement.

Le Foyer souhaite veiller à ce que chaque locataire soit conscient de ses droits et devoirs et puisse poser les choix qu'il souhaite en toute connaissance de cause.



- **Apporter une attention particulière aux finances des locataires.** La réalisation de cet objectif passera par un travail sur la compréhension des mécanismes de calcul du loyer, la rationalisation des charges communes et des consommations individuelles et le développement d'une refacturation des charges privatives qui soit claire, responsabilisante et acceptée tant par les locataires que par les collaborateurs et partenaires du FSH.
- **Accompagner les locataires dans la compréhension et l'activation de leurs droits et devoirs.**
- **Communiquer de manière proactive et assurer un accès facile et transparent à l'information** afin que les locataires comprennent et anticipent mieux les interactions qu'ils ont avec le FSH.
- **Renforcer l'accompagnement social individuel et collectif** afin de mieux anticiper les fragilités potentielles de certains locataires et de prévenir l'aggravation de situations problématiques.

Des attributions réfléchies par et pour les (candidats) locataires

Grâce au Masterplan 2025, près d'un tiers des familles locataires du Foyer Schaerbeekois ont pu être relogées dans des logements modernes, confortables et adaptés à la taille des ménages.

Le corollaire de cette évolution positive a été l'augmentation du nombre de logements inoccupés, le ralentissement des attributions sur les listes de mutations chronologiques et à des candidats locataires.

Le Foyer Schaerbeekois souhaite travailler sur ses attributions afin de résoudre au mieux les nombreuses situations difficiles pour les locataires qui attendent une mutation depuis de nombreuses années. Le Foyer Schaerbeekois souhaite également limiter les refus, accélérer les processus d'attribution et intégrer de nouveaux locataires dans ses logements. De nouvelles formes d'attributions peuvent également être étudiées et de futurs plans relogement anticipés.



- **Contribuer aux réflexions stratégiques sectorielles** relatives à la gestion des candidats et au système d'attribution de logements aux candidats locataires;
- **Revoir la procédure d'attribution des logements du FSH** afin de donner du « pouvoir d'agir » aux locataires, de mettre en œuvre de nouveaux plans de relogement, de travailler à la résolution des situations les plus problématiques et de limiter l'inoccupation;
- **Étudier l'intégration de nouvelles formes de mise en location** tant par la diversification des publics cibles, des formes d'habitat ou des types d'unités à louer, en intégrant les évolutions sociétales.

L'accompagnement au-delà du logement via des partenariats pertinents

Être locataire dans un immeuble et un quartier crée un cercle d'interactions qui va au-delà du logement lui-même, contribuant à enrichir la vie sociale, communautaire et environnementale des locataires.

Le Foyer Schaerbeekois souhaite favoriser le développement de liens sociaux forts qui peuvent être mis au profit de dynamiques de quartier afin de contribuer à son développement et à sa prospérité tout en évitant les formes de ghettoïsation.

Par ailleurs, le Foyer Schaerbeekois ne travaille pas tout seul dans les quartiers. Il est une partie prenante d'un écosystème plus

large comprenant divers acteurs qui collaborent pour améliorer la qualité de vie et le bien-être des résidents.

Fort de ce constat, le Foyer Schaerbeekois souhaite activer les différents leviers d'action possibles afin d'améliorer le maillage institutionnel et associatif disponible pour ses locataires.

Les locataires peuvent exercer une influence sur leur environnement immédiat en participant à des initiatives communautaires, en proposant des améliorations pour leur immeuble ou le quartier, ou en devenant des porteurs de projets.



- **Identifier, se faire connaître et interagir avec les acteurs institutionnels et associatifs** actifs dans les quartiers, en fonction des besoins spécifiques identifiés par le FSH et des opportunités pertinentes qui se présentent.
- **Valoriser et activer au mieux les espaces collectifs et communautaires disponibles** (intérieurs et extérieurs) au sein du FSH afin d'en faire de véritables lieux de rencontre et de vie pour les habitants des quartiers, qu'ils soient locataires sociaux ou non. De nouveaux espaces peuvent également être identifiés et activés en fonction des besoins.
- **Promouvoir la participation des locataires**, que ce soit à travers des dispositifs existants, de nouvelles actions ou formes de représentation ou le soutien à des projets lancés par le FSH ou d'autres acteurs externes. Ces éléments inviteront les locataires à s'impliquer dans la vie de leur quartier pour renforcer les liens sociaux et contribuer à créer un environnement de vie convivial.
- **Faciliter l'accès aux services par un travail de sensibilisation des autorités publiques et des nouveaux projets de quartier pensés avec les locataires.** Le Foyer Schaerbeekois rénove son patrimoine et participe à la transformation des quartiers. Ces rénovations doivent être pensées pour et par les habitants. Ces projets doivent être un levier pour amener les partenaires institutionnels à offrir aux locataires un accès facile à des services de qualité (transports en commun, soins de santé, services sociaux, commerces, installations récréatives, opportunités d'emploi, ...).

AXE 3

PATRIMOINE

La rénovation en profondeur du patrimoine

La mise en place du Masterplan 2015-2025 a permis de définir une feuille de route claire pour la modernisation et l'amélioration de notre parc immobilier. Les cinq prochaines années (2025-2030) permettront la finalisation des projets de ce Masterplan en intégrant les derniers objectifs environnementaux régionaux.

- Au terme de ce Masterplan, le FSH aura atteint un double objectif:
 - Le patrimoine ne comptera plus de logement d'avant-guerre non rénové;
 - Tous les locataires vivront dans des logements rénovés répondant aux critères de confort actuels.

Le patrimoine du Foyer Schaerbeekois, bâti au cours des 125 dernières années, doit constamment se renouveler pour rester en bon état et se conformer aux standards en perpétuelle évolution.

En 2023, un Plan Stratégique de Rénovation Durable (PSRD) a été développé sur base des financements prévisionnels à 10 ans. Ce

plan a permis d'identifier cinq nouveaux projets de restructuration et de rénovation lourde pour des immeubles construits entre les années 1950 et 1980: Séverin 53, Hugo 87, Mahillon 57, Apollo 2, et le complexe Haecht/Marbotin.

Le Foyer Schaerbeekois veut continuer à développer ses prochains grands projets de rénovation avec une gestion rigoureuse des délais, des coûts et de la qualité, en veillant à maîtriser les nuisances et les impacts sur les locataires pendant les travaux.

La communication transparente avec les locataires est cruciale pour les tenir informés et impliqués tout au long du processus de rénovation. Chaque projet sera spécifiquement conçu pour ajouter de la valeur à l'offre de logements et pour renforcer notre impact social et sociétal. La gestion des rénovations, la sécurisation du bâti et le développement de projets spécifiques permettront au FSH de se positionner comme un acteur clé dans l'amélioration de la qualité de vie à Schaerbeek.



- **Finaliser le Masterplan 2015-2025** en mettant en œuvre les 16 projets qui permettront de terminer la rénovation de tous les logements d'avant-guerre.
- **Rénover le patrimoine des années 1950 à 1980** grâce aux 5 projets programmés dans le PSRD afin d'adapter le patrimoine existant aux nouvelles normes environnementales et d'habitabilité.
- **Promouvoir dès la conception d'un projet de rénovation la participation** des habitants et des différents services du FSH afin d'optimiser l'intégration du projet prévu dans son environnement. Le FSH souhaite penser, valoriser et faire vivre les espaces privés et collectifs en fonction des besoins des locataires. L'ambition est que les sites rénovés deviennent des espaces de vie agréables et des repères porteurs dans les quartiers. Une attention particulière sera également apportée à la communication proactive vers les riverains sur l'évolution de leur environnement.
- **Mettre en place des programmes d'accompagnement des locataires** dans le cadre des projets de rénovation en site occupé.
- **Favoriser la durabilité dans les dossiers de rénovation** de manière optimale, tout en maîtrisant techniquement et financièrement et en restant attentifs aux technologies innovantes.
- **Gérer l'inoccupation des bâtiments vides en attente de travaux** en renforçant leur sécurisation et en identifiant des pistes de valorisation potentielle.

L'optimisation de la remise en état de logements entre deux locations

Le FSH compte plus de 350 locataires en attente d'une mutation et de nombreux candidats en attente d'un logement. Chaque année, près de 5% des locataires quittent un logement du FSH, offrant ainsi un potentiel d'appartements re-louables.

La remise en état rapide de ces logements entre 2 locations doit permettre de répondre à cette forte demande via des rénovations de plus en plus efficaces.

En accélérant le rythme de remise en état et de relocation des logements vacants, le FSH veut progressivement résorber le nombre de logements inoccupés pour arriver à un processus de remise en état dans un flux constant, ce qui contribuera également à la pérennité financière de l'entreprise.



- **Résorber le passif du vide locatif** (± 70 logements) par le déploiement de marchés spécifiques en soutien des rénovations réalisées par nos équipes.
- **Maintenir le flux constant de rénovation de logements entre deux locations** (± 120 logements/an) avec comme objectif ambitieux d'effectuer un état des lieux d'entrée trois mois après l'état des lieux de sortie. Le FSH veut optimiser le processus et les délais de remise en état et de relocation des appartements. En s'appuyant notamment sur la standardisation des travaux et l'anticipation des attributions, le FSH s'engage dans le déploiement d'un processus partagé couvert par les outils adéquats.
- **Intégrer les remises en état dans un processus technico-financier partagé et intégré par l'ensemble des services.** Le FSH souhaite développer une conscience et une maîtrise des coûts de réinvestissement dans les logements et les appliquer de manière responsable tout au long du projet de rénovation.

La pérennisation et l'entretien du bâti et des abords

L'entretien du bâti et des abords est essentiel pour assurer la durabilité et la qualité de vie dans les logements et les quartiers. Un plan d'entretien global, couvrant la maintenance régulière et la rénovation nécessaire des appartements, immeubles et sites permet de garantir leur pérennité.

Cela inclut non seulement les réparations courantes mais aussi les mises à jour nécessaires pour répondre aux normes de sécurité et d'accessibilité, tout en embellissant l'espace de vie commun pour créer un environnement agréable et convivial pour tous les résidents.



- **Définir, communiquer proactivement et mettre en œuvre le plan d'entretien.** Le FSH souhaite que chaque locataire soit informé régulièrement et proactivement des travaux d'entretien planifiés dans son immeuble et son logement. Il envisage également de promouvoir des ateliers participatifs pour définir ensemble la nature de certains travaux.
- **Améliorer la performance énergétique** des logements et accompagner les locataires dans l'utilisation rationnelle de l'énergie.
- **Accompagner les locataires dans le respect de leurs droits et devoirs**, pour assurer la bonne prise en main et l'entretien de leur logement dès l'emménagement, dans la compréhension et le respect du règlement d'ordre intérieur (ROI). Le locataire doit disposer de toutes les informations nécessaires au bon entretien de son logement et connaître les services disponibles, les règles de la communauté et les contacts utiles. Un accueil chaleureux et une orientation complète peuvent aider à éliminer les incertitudes et à favoriser une intégration harmonieuse.
- **Améliorer la qualité des espaces communs et des abords.** Au-delà de son engagement à proposer des logements de qualité, le FSH veut promouvoir des espaces communs et des abords qualitatifs, conviviaux et sûrs.

L'accroissement du patrimoine: 2520 logements sociaux, et plus!

La région bruxelloise connaît depuis plusieurs années une augmentation importante du nombre de candidats locataires en attente d'un logement social.

Les importantes rénovations du patrimoine du FSH entraînent une diminution du nombre de logements au profit de la création de logements de plus grande taille, correspondant aux besoins des nombreuses familles en attente.

Pour faire face à l'explosion des demandes et à la réduction progressive de son nombre de logements, le Foyer Schaerbeekois veut pouvoir acquérir de nouveaux logements. Il est important de maintenir les contacts et d'étudier les opportunités identifiées par nos partenaires sur le territoire de Schaerbeek. Ces acquisitions devront cependant se faire dans le respect de la viabilité financière de l'entreprise et de la qualité de vie dans les quartiers.



- **Augmenter le patrimoine du FSH** via la concrétisation des opportunités connues et particulièrement celles relevant de l'émergence de nouveaux quartiers à Schaerbeek (PAD Josaphat et Médiapark).
- **Rester le premier interlocuteur** pour les projets immobiliers relatifs au logement social sur la Commune de Schaerbeek.
- **Étudier attentivement toute nouvelle opportunité d'accroissement** qui se présente et grâce à l'expertise des services, analyser la faisabilité technique et financière de chaque projet ainsi que son urbanité et son impact sociétal.

AXE 4

FINANCES ET SUPPORT

La comptabilité et la gestion financière au service de tous

Le FSH souhaite mettre la comptabilité et la gestion financière au service des collaborateurs. Cette compréhension des enjeux financiers doit permettre aux collaborateurs de proposer des options ou prendre des décisions éclairées dans les dossiers qu'ils sont amenés à gérer. A cet effet, il est essentiel que les données financières et comptables soient mieux analysées, consolidées, partagées et comprises par les collaborateurs.



- **Valoriser le potentiel** du logiciel de comptabilité et la collaboration avec le contrôle de gestion pour développer une comptabilité analytique et budgétaire solide et fiable.
- **Effectuer des clôtures périodiques régulières** afin d'établir des situations qui aident à la prise de décision, d'anticiper la détection d'erreurs, de renforcer le contrôle interne et d'identifier les domaines d'amélioration potentiels.
- **Communiquer** de manière claire et transparente sur les données financières au sein de l'entreprise et sur les prévisions afin d'aider les collaborateurs à développer leurs compétences en matière de gestion financière et les responsabiliser dans les choix qu'ils portent.
- **Impliquer les collaborateurs** dans la fixation d'objectifs financiers de l'entreprise, en sollicitant leur feedback et en reconnaissant les initiatives qui contribuent à l'amélioration de la performance financière du Foyer Schaerbeekois.

La recherche d'efficacité et d'investissements soutenable

Le contexte budgétaire des finances publiques est de plus en plus complexe et la pression sur la trésorerie du FSH s'accroît. Le FSH dépend des rentrées financières qui lui permettent de faire face à ses coûts de fonctionnement et de personnel et de mécanismes de financements régionaux en perpétuelle évolution.

Les engagements financiers doivent être réalisés sur base d'analyses financières objectives permettant une utilisation efficace des ressources disponibles.



- **Développer une gestion plus efficace et efficace des coûts et optimiser les revenus** afin d'identifier et mettre en œuvre des pistes de rationalisation de certains coûts et de maximisation des revenus, sans compromettre la qualité du patrimoine et des services offerts aux locataires.
- **Effectuer systématiquement des analyses de la rentabilité** potentielle des projets de rénovation ou d'acquisition, en tenant compte des coûts d'acquisition, des dépenses d'exploitation, des flux de trésorerie prévus et des règles spécifiques au secteur du logement social.
- **Adopter une approche prudente vis-à-vis de l'endettement** en proportion des actifs du FSH et des flux de trésorerie. Le FSH souhaite pouvoir faire face à ses créances et limiter son exposition au risque en évitant un endettement excessif qui pourrait compromettre la stabilité financière de l'entreprise.
- **S'impliquer dans les discussions sectorielles** relatives au calcul du loyer social, à la rationalisation des charges locatives et au financement du secteur afin d'anticiper ces futurs changements.

Les indicateurs, l'analyse des risques et la qualité des données

Une gestion efficace et une prise de décision éclairée sont cruciales pour atteindre collectivement les objectifs stratégiques et opérationnels fixés.

Cela passe par une approche robuste de la maîtrise des risques, le suivi rigoureux des performances à travers des indicateurs clés, une gestion réactive des urgences, et une amélioration continue de la qualité des données.



- **Identifier et évaluer les risques à tous les niveaux de l'organisation.** Cela implique la mise en place de plans d'action spécifiques pour prévenir, minimiser ou contrecarrer ces risques, en intégrant également la gestion des risques dans la culture organisationnelle, en formant les collaborateurs aux meilleures pratiques et en favorisant une communication ouverte sur les potentiels défis et solutions.
- **Garantir la qualité, la fiabilité et la sécurité des données.** Le FSH s'engage à surveiller attentivement ses systèmes de gestion des données afin d'en assurer l'accessibilité, la précision et la sécurité des informations. Cela comprend l'adoption de comportements conscients et prudents, l'amélioration des interfaces entre les systèmes, l'élimination des doubles encodages et la facilitation d'un accès sécurisé aux données pertinentes.
- **Continuer à développer les indicateurs pour mesurer la cohérence et les progrès vers les objectifs fixés.** Ces indicateurs couvrent divers aspects de l'activité y compris la satisfaction des locataires, l'efficacité opérationnelle et la santé financière. Le FSH s'engage à partager ces données pour effectuer des ajustements stratégiques et opérationnels et s'assurer de l'adhésion de l'ensemble des collaborateurs à l'amélioration continue des performances.
- **Réagir efficacement en situation d'urgence en mettant en place des protocoles d'urgence clairs** et en intervenant rapidement pour assurer la sécurité des locataires et collaborateurs. Ces mesures sont régulièrement révisées et améliorées à la lumière des enseignements tirés de chaque situation.

La poursuite du développement et du déploiement des outils métiers

Le Foyer Schaerbeekois s'engage à continuer de développer et à assurer la cohérence de son environnement informatique Archipel, au service de l'expertise de ses métiers et de l'efficacité organisationnelle. Dans une logique d'amélioration continue, en suscitant l'adhésion au projet, et en restant prêt à suivre les évolutions, le FSH met en place un environnement de travail propice à la collaboration interservices et à la cohésion d'équipe, tout en continuant à questionner son environnement.



- **Continuer à élargir le domaine d'action d'Archipel** pour couvrir et optimiser de nouveaux processus opérationnels et couvrir d'autres domaines métiers tels que la gestion de projets ou les ressources humaines afin de mieux répondre aux besoins diversifiés de l'organisation et d'améliorer encore davantage la performance globale.
- **Améliorer l'efficacité opérationnelle grâce à la digitalisation.** L'automatisation des processus aide à réduire les erreurs humaines et à optimiser le temps de travail, tout en intégrant des outils de communication numérique pour faciliter la collaboration interne et externe.
- **Organiser les données sources** dans une architecture réfléchie et adaptative.
- **Être prêt à suivre les évolutions IT.** Oser continuer à innover et rester en phase avec l'évolution des solutions informatiques (nouveaux outils, IA, applications, ...) pour personnaliser les services offerts, enrichissant ainsi l'expérience utilisateur et locataire.





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

07/2024