



LOGEMENT BRUXELLOIS

BRUSSELSE WONING



RAPPORT ANNUEL 2017



SOMMAIRE

Introduction.....	6
1. Rapport de gestion.....	9
• Rapport de gestion 2017	9
• Résultats bruts d'exploitation	14
• Résultats nets d'exploitation	37
• Résultats financiers	42
• Résultats exceptionnels.....	45
• Impôts/Prélèvements et transferts aux impôts différés et aux réserves immunisées	45
• Tableau de trésorerie.....	47
• Autres éléments du rapport de gestion	52
• Comptes de résultats.....	56
• Comptes de bilan	57
2. Département financier	59
• Organisation générale.....	59
• <i>Missions</i>	59
• <i>Objectifs</i>	59
• <i>Liste non exhaustive des tâches</i>	60
3. Département « Ressources humaines »	66
• Introduction	66
• L'administration	67
• <i>Organigramme</i>	67
• La politique des Ressources humaines	73
• <i>Gestion des ressources humaines</i>	73
• <i>Politique de recrutement</i>	74
• <i>Politique « RH » en lien avec le processus de fusion</i>	79
• <i>Evaluation des performances</i>	80

•	<i>Formations</i>	89
•	<i>Formations délivrées par la SLRB</i>	90
•	<i>Formations délivrées par d'autres associations</i>	91
•	<i>Formations sur fonds propres</i>	91
•	<i>Sécurité et santé</i>	92
•	Conclusion	96
4.	« Organisation interne et qualité »	97
•	Organisation interne	97
•	<i>Principales missions</i>	97
•	<i>Données quantitatives et dossiers particuliers en 2017</i>	98
•	Communication	104
•	<i>Nouveau site Intranet</i>	104
•	<i>Intratone : une nouvelle vision de l'Avis aux locataires</i>	105
•	<i>LBW Mag</i>	106
•	<i>Site Web</i>	107
•	<i>Inaugurations</i>	109
•	<i>Publications</i>	110
•	Qualité	111
5.	Département « Gestion locative »	116
•	Missions	116
•	Tâches	116
•	<i>Suivi des candidats locataires</i>	116
•	<i>Calcul des loyers</i>	118
•	<i>Assurer la gestion des dossiers des locataires</i>	118
•	Reporting des activités : gestion des candidats	119
•	<i>Accueil des candidats locataires</i>	119
•	<i>Inscription des candidatures</i>	120
•	<i>Revenus des candidats locataires</i>	123
•	<i>Radiation des candidatures</i>	123
•	Reporting des activités : gestion des locataires	124
•	<i>Propositions et attributions de logements</i>	124
•	<i>Etats des lieux locatifs</i>	128

•	<i>Statut et analyse du patrimoine</i>	<i>133</i>
•	<i>Plan de mutation</i>	<i>135</i>
•	<i>Plaintes.....</i>	<i>136</i>
6.	Pôle technique.....	138
•	Département « Investissements »	138
•	<i>Missions</i>	<i>138</i>
•	<i>Objectifs.....</i>	<i>139</i>
•	<i>Mise en œuvre de la politique de rénovation.....</i>	<i>140</i>
•	<i>Plan d’investissements.....</i>	<i>143</i>
•	<i>Sources de financement.....</i>	<i>143</i>
•	<i>Conclusion.....</i>	<i>144</i>
•	Département « Maintenance »	145
•	<i>Introduction.....</i>	<i>145</i>
•	<i>Missions</i>	<i>145</i>
•	<i>Organisation du département.....</i>	<i>146</i>
•	<i>Stratégie du suivi des demandes techniques.....</i>	<i>147</i>
•	<i>Procédures de travail – règles internes (respect des marchés publics)</i>	<i>148</i>
•	<i>Collaboration renforcée avec l’ASBL « Multijobs ».....</i>	<i>151</i>
•	<i>Plan d’entretien</i>	<i>152</i>
•	<i>Statistiques</i>	<i>153</i>
•	Personnel de sites	177
•	<i>Introduction.....</i>	<i>177</i>
•	<i>Composition et missions</i>	<i>178</i>
•	<i>Indicateurs de gestion</i>	<i>181</i>
7.	Département social et contentieux.....	186
•	Département social	186
•	<i>Missions</i>	<i>186</i>
•	<i>Objectifs.....</i>	<i>186</i>
•	<i>Organisation du département.....</i>	<i>187</i>
•	<i>Travail social individuel.....</i>	<i>190</i>
•	<i>Travail social collectif.....</i>	<i>194</i>
•	<i>Travail social communautaire.....</i>	<i>200</i>
•	Département contentieux	203

•	<i>Missions</i>	203
•	<i>Objectifs.....</i>	203
•	<i>Organisation du département.....</i>	204
•	<i>Procédure de recouvrement des arriérés de loyer.....</i>	204
•	<i>Evolution des créances</i>	205
•	<i>Contentieux d'occupation et de comportement.....</i>	207
8.	<i>Annexes – voir pièces jointes</i>	210
•	Annexe 1. Comptes annuels – format BNB	210
•	Annexe 2. Assurances patrimoine immobilier	210
•	Annexe 3. Règles d'évaluation dans l'inventaire au 31/12/2017	210
•	Annexe 4. Plan d'investissement - Liste des chantiers	210
•	Annexe 5. Plan d'investissement – Chantiers d'investissements en cours + besoins bruts.....	210
•	Annexe 6. Planification projets Investissement 2017	210

INTRODUCTION

C'est la dernière fois qu'il m'est donné l'occasion de préfacer le rapport d'activités du Logement Bruxellois ; aussi je me permettrai de faire un bref historique de l'évolution de la société.

En 2006, la mission qui m'était confiée par la Ville de Bruxelles était de redresser le Foyer Bruxellois pour laquelle une série de dysfonctionnements majeurs avait pu être observés :

- Situation financière alarmante
- Organisation interne défaillante
- Nombreuses interpellations du délégué social ayant mis en évidence des dysfonctionnements dans l'organisation du Foyer Bruxellois
- Manque de réponses et de transparences dans le chef de l'administration
- Instauration d'un climat de méfiance entre les organes de gestion et l'administration
- Dégradation du climat de travail dans l'entreprise

Un important travail a été entrepris sur les finances du Foyer Bruxellois dont les comptes étaient déficitaires depuis de nombreux exercices. La perte à l'exercice était de 1.751.000 € en 2006. Après avoir mené une politique de redressement, le résultat financier s'est amélioré au fil des années pour dégager une première fois un bénéfice de 985.000 € en 2011.

Depuis lors, chaque exercice se solde par un résultat bénéficiaire et aujourd'hui les comptes présentent un solde positif de 1.030.310,53 €.

Parallèlement, un travail de restructuration et de réorganisation des services a été réalisé de manière à regagner la confiance des organes de gestion, de notre tutelle et des collaborateurs.

Ainsi, plusieurs axes de travail et un plan de redressement ont été définis pour les exercices 2006-2007 et 2008

- Politique de communication et de transparence vis-à-vis des organes de gestion et de la tutelle
- Assainissement des pratiques en termes de respect de la loi sur les marchés publics
- Régularisation des dossiers techniques
- Mises en œuvre d'un contrôle de gestion et analyse de la structure des coûts
- Définition d'indicateurs de gestion permettant un pilotage de l'entreprise
- Organisation interne : mise à plat des process relatifs au circuit des factures, des soldes créditeurs, des remises en état des logements et des procédures informatiques, suivi des prestations et des factures des fournisseurs
- Au niveau de la politique RH, identification des tâches, analyses des processus et des flux d'informations, audit d'organisation, communication interne (objectifs et stratégie de l'entreprise).

En 2008, l'audit débouche sur une nouvelle organisation du travail qui se présente comme suit :

- Direction « Maintenance »
- Direction « Investissements »
- Direction « Gestion locative »

Trois cellules transversales viennent compléter ce dispositif à savoir :

- La cellule « RH »
- La cellule financière
- La cellule sociale

Cette organisation est toujours celle qui prévaut aujourd'hui dans les grandes lignes.

Toujours en 2008 : redéfinition fondamentale de notre politique d'investissements réorientée vers des priorités de type « énergétiques » en visant à réduire les dépenses de consommations de locataires concrétisée par une politique de rénovation d'enveloppes des bâtiments.

En 2009 : développement de notre « orientation client » via l'ouverture d'une antenne décentralisée à Blaes Miroir et mise en œuvre d'une politique d'objectifs en matière RH.

En 2010 : accent mis sur le partenariat en termes d'insertion professionnelle via l'entrée du Foyer Bruxellois dans le dispositif Multijobs et le développement d'un partenariat avec la Mission locale de Bruxelles Ville.

En 2011 et 2012 : en interne, poursuite de la politique de redressement financier et organisationnel et renforcement de notre « orientation client » et de notre politique énergétique via la création d'une cellule « Energie » et l'engagement d'un agent « Qualité » au département « Maintenance ».

Notre politique sociale s'est développée, en plus du travail social individuel, à partir de 2012 sous la forme, notamment, d'organisation d'assemblées générales de locataires dans nos différents sites. Lieux d'expression, ces moments de rencontres permettent de renforcer les liens entre les locataires et la société. Nos partenariats dans le cadre des projets de cohésion sociale se sont développés et sept PCS mènent un travail social communautaire dans nos différents quartiers.

Le programme d'investissements est conséquent : plus de 200 millions d'euros sont consacrés à la rénovation de notre patrimoine. Un accord a été dégagé, enfin, pour la réhabilitation du site Rempart des Moines dont le budget global s'élève à 73,5 millions d'euros, dont 33 à charge de la Ville et 40,5 à charge du Logement Bruxellois. Une équipe de quatorze personnes est en charge de la mise en œuvre de notre plan d'investissement. Nous ne pouvons toutefois passer sous silence ni regretter les délais anormalement longs auxquels nous sommes très souvent confrontés pour la réalisation de notre programme.

Les exercices 2013 et suivant ont nécessité de déployer une énergie extraordinaire pour piloter les processus de fusion sur le territoire de la Ville de Bruxelles et assurer l'intégration Lorébru-Foyer Bruxellois tout en veillant à conserver les grands équilibres.

Transformant cette contrainte en opportunité, nous avons mené un travail majeur sur les processus et procédures piloté au départ de notre cellule « Qualité » nouvellement créée. Notre politique « Qualité » via des enquêtes de satisfaction et des audits de procédures et de processus vise à renforcer notre orientation client.

Aujourd'hui, le Logement Bruxellois a parcouru un chemin considérable avec le soutien de son Conseil d'administration et des équipes qui le composent. L'outil qui est mis à disposition des locataires est certes encore bien perfectible mais, sans fausse modestie, offre des prestations dont nous pouvons être fiers.

Puisse cette volonté d'évolution perdurer au fil du temps !

M. GUILLAUME

Directeur général

1. RAPPORT DE GESTION

◆ RAPPORT DE GESTION 2017

DOCUMENTS A DEPOSER :

- 1) Rapport de gestion ;
- 2) Rapport sur la rémunération des administrateurs.

Conformément au Code des Sociétés, le rapport du commissaire, le rapport de gestion et le rapport sur la rémunération des administrateurs seront déposés à la Banque Nationale de Belgique en même temps que les comptes annuels.

« Mesdames, Messieurs,

Conformément au Code des Sociétés, nous vous présentons le rapport de gestion de notre société pour l'exercice social 2017 et soumettons à votre approbation les comptes annuels clôturés au 31 décembre 2017 ».

Commentaires des résultats

Pour l'exercice écoulé, le Logement Bruxellois a enregistré un bénéfice net de 1.030.310,53 € contre 2.351.971,46 € en 2016.

	2016	2017
Résultats nets d'exploitation (70/64)	1.301.949,75	1.208.616,31
Résultats financiers (75/65)	1.772.906,26	-37.437,83
Résultats exceptionnels (76/66)	-931.183,08	0,00
Prélèvements/transferts impôts différés (78/68)	10.785,32	10.785,32
Impôts (77/67)	-1.125,11	-349.144,73
Prélèvements/transferts réserves immunisées (789/689)	198.638,32	197.491,46
Résultats de l'exercice (70/67)	2.351.971,46	1.030.310,53

Les tableaux des comptes de résultats (y compris les chiffres du Plan Stratégique Local Complet « PSLC ») et du bilan sont repris en annexe du rapport.

La variation du résultat net constatée entre le résultat réel 2017 et le résultat du PSLC s'explique par divers mouvements (favorables et défavorables) :

Écarts significatifs (+ de 30.000 €) entre les rubriques au 31/12/2017 et les montants estimés au PSLC 2017

Produits

Favorables

Code 703/4/5/7 : Provisions charges locatives & et redevances diverses (+ 7 %)

Le montant repris au PSLC 2017 est basé sur le montant de l'année 2016 simplement indexé de 2 %. L'année 2016 a connu des variations plus importantes au niveau des soldes à régulariser décomptes charges (produit en moins).

Code 72 : production immobilisé (+ 11 %)

Constatation d'une augmentation de la valorisation des prestations de la Régie technique dans le cadre des remises en état des logements entre deux locations sur l'année 2017 (+ 60.338 €) par rapport à l'estimation reprise au PSLC 2017.

Code 74 : autres produits d'exploitation (+ 34 %)

La principale variation à la hausse provient d'une opération particulière soit, la régularisation estimée (en produit) du montant des précomptes immobiliers bruts de l'année 2017. En effet, une série d'avertissements extraits de rôles ne tient pas compte du taux d'imposition spécifique (réduit) habitations sociales.

La rubrique des autres charges d'exploitation (code 64000) présente également le même type de variation (mais défavorable).

Charges

Favorables :

Code 610 : administration générale (- 6 %)

L'estimation reprise au PSLC 2017 tient compte d'une année complète de redevance (loyers) convention Molenblok contre seulement 6 mois sur l'exercice 2017.

Code 612 : consommations (- 13 %)

Les principales variations proviennent de la diminution des frais d'eau (- 15 %) et de gaz (- 32 %) en 2017 par rapport aux estimations PSLC 2017.

Code 613 : matériel et Machines (- 21 %)

La méthode de calcul reprise pour cette rubrique au PSLC 2017 a été la simple indexation de 2 % par rapport à l'exercice 2016, hormis pour le montant des frais de location de véhicules qui a fait l'objet d'une augmentation estimée de l'ordre de 66%. Cet ajustement de + 66% était trop important, l'augmentation réelle en 2017 ne présentait que 31 %.

Code 630 : amortissements (- 4 %)

Les frais d'amortissements sont subordonnés aux dates de réception des chantiers.

Ce n'est qu'à l'achèvement des travaux que le glissement s'effectue du poste comptable 27 travaux en cours vers un autre poste d'immobilisation corporelle et que peut démarrer la dotation en charge d'amortissements (étalement du coût de l'investissement sur une durée d'utilisation). Le PSLC intègre une charge d'amortissements sur certains chantiers qui en 2017 n'ont pas encore été réceptionnés ou dont les délais de réception sont repoussés.

Un retard sur le planning entraîne donc une diminution de la charge d'amortissements mais peut augmenter les périodes d'inoccupations et le montant des pertes de loyer de base (code 701).

Code 65009 : intérêts sur cco SLRB (- 22 %)

L'estimation reprise au PSLC 2017 correspond au montant 2016 arrondi à 550.000 €.

Le déficit de notre cco SLRB est réduit au 31/12/2017 par rapport au déficit de l'année précédente.

Cette amélioration a engendré également une diminution des intérêts débiteurs au 31/12/2017.

Code 680/689 : transferts aux impôts différés et réserves immunisées (- 100 %)

En principe, les plus-values réalisées sur les actifs affectés à l'exercice de l'activité professionnelle sont imposables au taux plein. Sous certaines conditions, les sociétés peuvent opter pour une imposition étalée des plus-values. Ce régime diffère le paiement de l'impôt sur les plus-values en l'échelonnant sur plusieurs années.

Lorébru avait opté pour ce régime dans le cadre de la plus-value réalisée en 2015 sur l'échange des patrimoines immobiliers entre Lorébru et Assam. Au 01/01/2016 suite aux opérations de fusion, le Logement Bruxellois a intégré ces rubriques dans ses comptes de bilan.

Une condition pour bénéficier de l'imposition étalée est de réinvestir un montant équivalent au prix d'échange des patrimoines auxquels se rapporte cette plus-value dans un délai de cinq ans (ce qui a été fait pour 83% du montant à réinvestir au 31/12/2016).

Lors de l'établissement du PSLC 2017, le solde de réinvestissements soit 17 % s'échelonnait sur les exercices 2017 (4 %), 2018 (5 %) et 2019 (8 %). Le remploi sera en définitif étalé sur deux exercices à partir de 2018 (compte 680/689 – 132/168), impacte sur les résultats 2018 et 2019.

Défavorables

Code 701 : pertes de loyers de base (+ 21 %)

Cette rubrique suit l'évolution du planning de relocation des logements après achèvement des chantiers, l'évolution des logements inoccupés et les pertes de loyers « privés » et autres.

L'écart le plus important (67 %) provient de l'inoccupation liée au plan d'investissement.

L'année 2017 reprend également des pertes financières pour logements inoccupables concernant des logements non répertoriés lors de l'estimation des pertes au PSLC 2017.

Code 702 : réductions sociales nettes (+ 2 %)

Lors de l'élaboration du PSLC 2017-2021, la méthode de calcul utilisée pour déterminer le montant des réductions sociales correspond à l'application d'un ratio (0,2632 coefficient moyen) sur le montant annuel estimé des loyers de base des logements sociaux. Ce coefficient s'élève à 0,2680 % sur l'année 2017, soit une légère augmentation par rapport à l'estimation (+ 0,48 %) mais qui engendre une hausse de près de 100.000 €.

Code 75 : produits financiers (- 10 %)

Dans la cadre de l'exonération des intérêts débiteurs sur le cco SLRB (défictaire), la SLRB a remboursé au Logement Bruxellois au 31/12/2017 un montant de 411.694 € en place de 546.171 € (estimation au PSLC 550.000€). Une demande de remboursement complémentaire a été introduite auprès de la SLRB (exonération des intérêts ex. Lorébru et Sorelo).

Code 6110 : travaux à charge de la SISP (+ 22 %)

La projection reprise au PSLC 2017 est à priori difficilement évaluable en raison de l'estimation faite sur base de données antérieures.

Les frais d'entretien et de réparation (hors travaux de remises en état) sont plus élevés en 2017 et ont évolué en fonction des besoins rencontrés sur les différents patrimoines au-cours de l'exercice.

Code 617 : intérimaires et mises à dispositions (+ 141 %)

L'estimation des besoins en personnel intérimaire et mises à disposition de personnel est difficile à déterminer avec précision. En effet, les besoins évoluent en fonction des nécessités en cours d'année. Le montant repris au PSLC 2017 se base sur le montant de l'exercice précédent indexé de + 2 %. A posteriori, ce type de frais durant l'année 2017 a été bien plus élevé : + 85.605€ pour les frais d'intérimaires.

Code 62 : frais de personnel (+ 3%)

Les frais de l'année 2017 tiennent compte des mouvements (entrées et sorties) et frais de personnel pas toujours déterminables lors de l'établissement du PSLC, comme par exemple : des indemnités de rupture.

Code 634 : réduction de valeur sur créances commerciales (- 756 %)

La méthode de calcul utilisée pour déterminer le montant de la réduction de valeur sur créances commerciales au PSLC 2017 tient compte d'un montant de créances locatives plus élevé (que le solde réel au 31/12/2017), ce qui engendre une prise en charge au niveau de la réduction de valeur. Finalement, l'année 2017 se soldera par une reprise de réduction de valeur (charge négative).

Code 64 : autres charges d'exploitation (+ 21 %)

Code 64000 Précomptes immobiliers bruts (lire explication Code 74).

Code 64-64000 Autres :

L'estimation des rubriques au PSLC 2017 se base sur l'ajustement des charges 2016 multipliées par un coefficient de 1,02 ou 1,0475 (pour les taxes). En 2017, nous enregistrons encore quelques régularisations sur patrimoines cédés (fusion/scission).

Code 67/77 : Impôts sur le résultat (+ 29525 %)

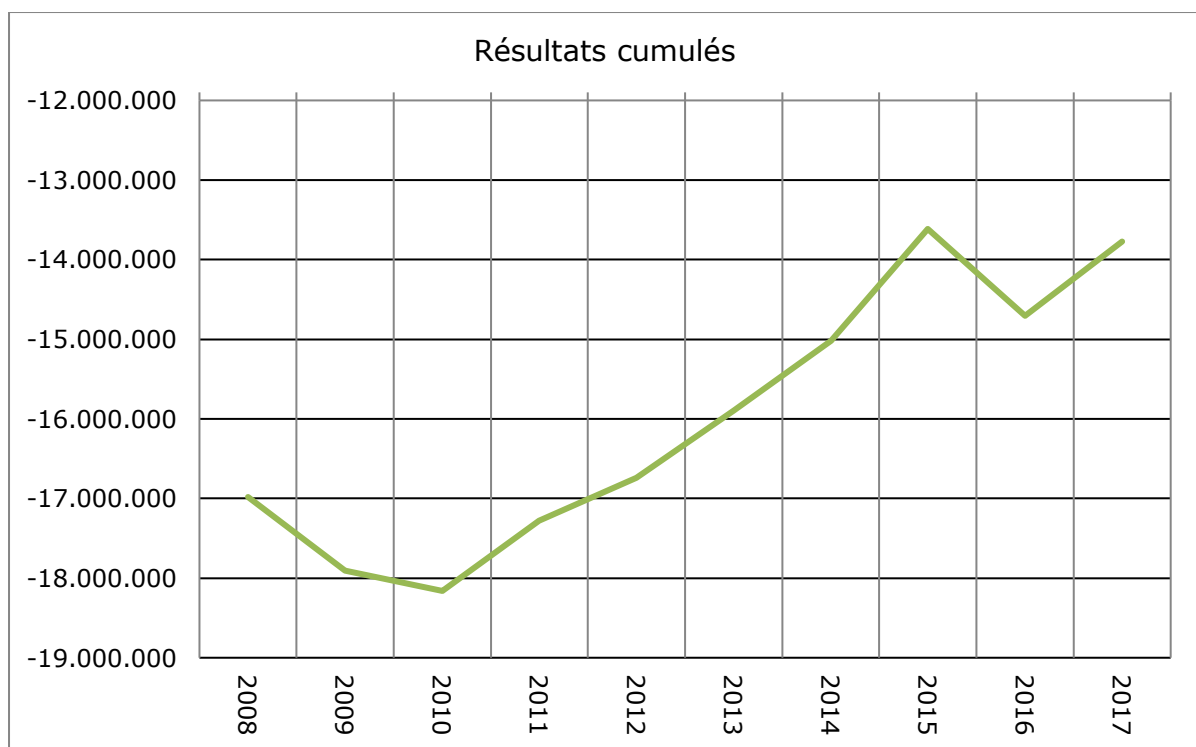
Le PSLC 2017 n'a pas intégré d'impôt sur le résultat. En effet, lors de l'établissement du PSLC 2017, l'estimation du montant de récupération des pertes fiscales suite aux opérations de fusion/scission était plus importante que le montant retenu au terme de l'exercice 2017.

Ci-dessous : les graphiques reprenant l'évolution des résultats annuels et des résultats cumulés.

Evolution du résultat net annuel 2008 -2017 (Code 70/67)



Évolution du résultat reporté 2008 - 2017 (Code 140/141 bilan)



◆ RÉSULTATS BRUTS D'EXPLOITATION

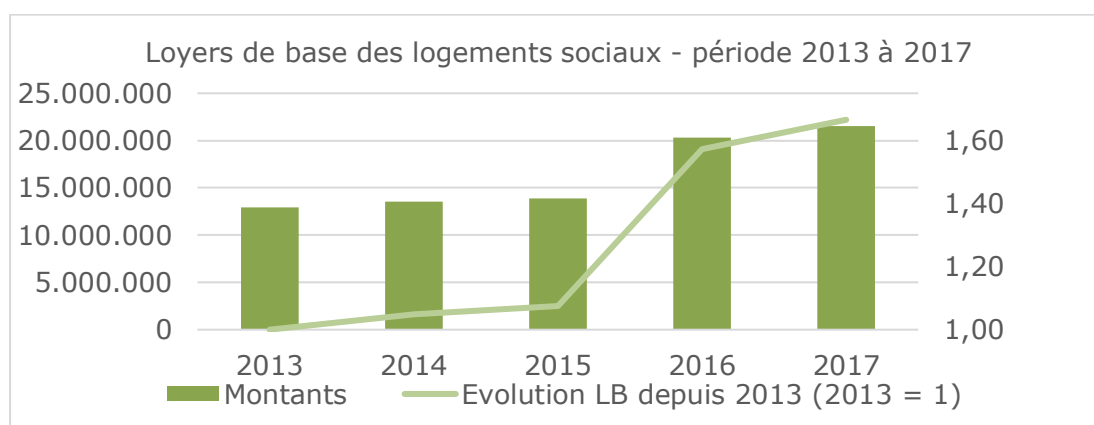
Code 70000 : loyers logements sociaux (+ 6 %)

La révision des loyers est une opération qui permet aux sociétés de disposer d'une marge de manœuvre qui permet d'ajuster ses recettes en fonction des dépenses et ce, dans le cadre légal et réglementaire.

Dans le cadre de la mutualisation des dépenses d'entretien et de réparation (augmentation autorisée des loyers de base de 2,50 %), le Logement Bruxellois a majoré les loyers de base des logements de 1,18 % (pour les logements avec salle de bain et qui répondent aux normes de l'AR97).

L'augmentation des loyers de base hors investissement et pour les logements adaptés s'élève donc à 3,50 % en 2017 (2,32 % indexation + 1,18 % mutualisation des dépenses). Pour les complexes ayant bénéficiés d'investissements importants, les loyers de base ne tiennent pas compte du pourcentage d'augmentation lié à la mutualisation des dépenses.

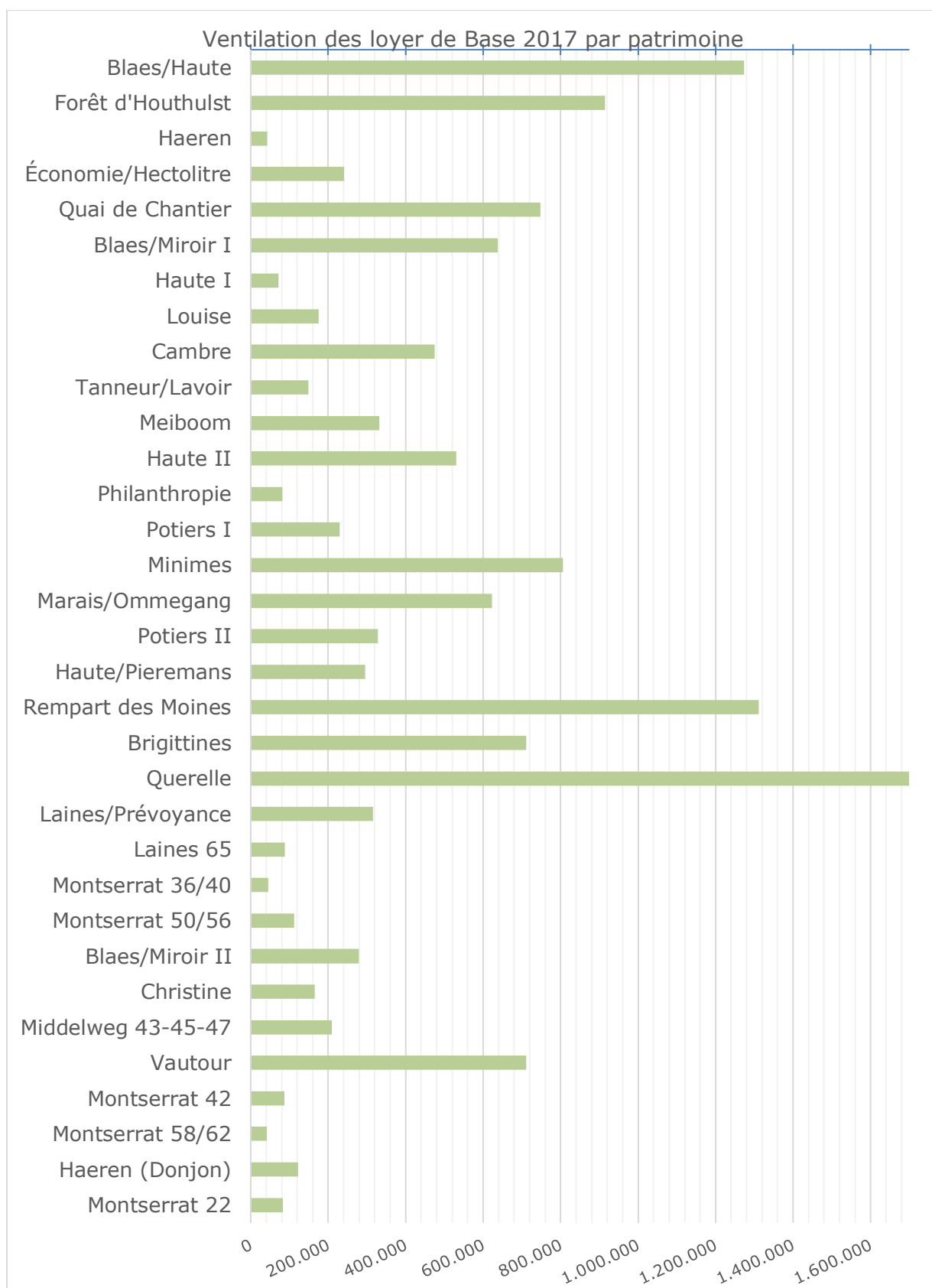
En tenant compte des investissements (non subsidiés), la hausse moyenne des loyers de base entre l'année 2016 et 2017 est de 5,87 %.

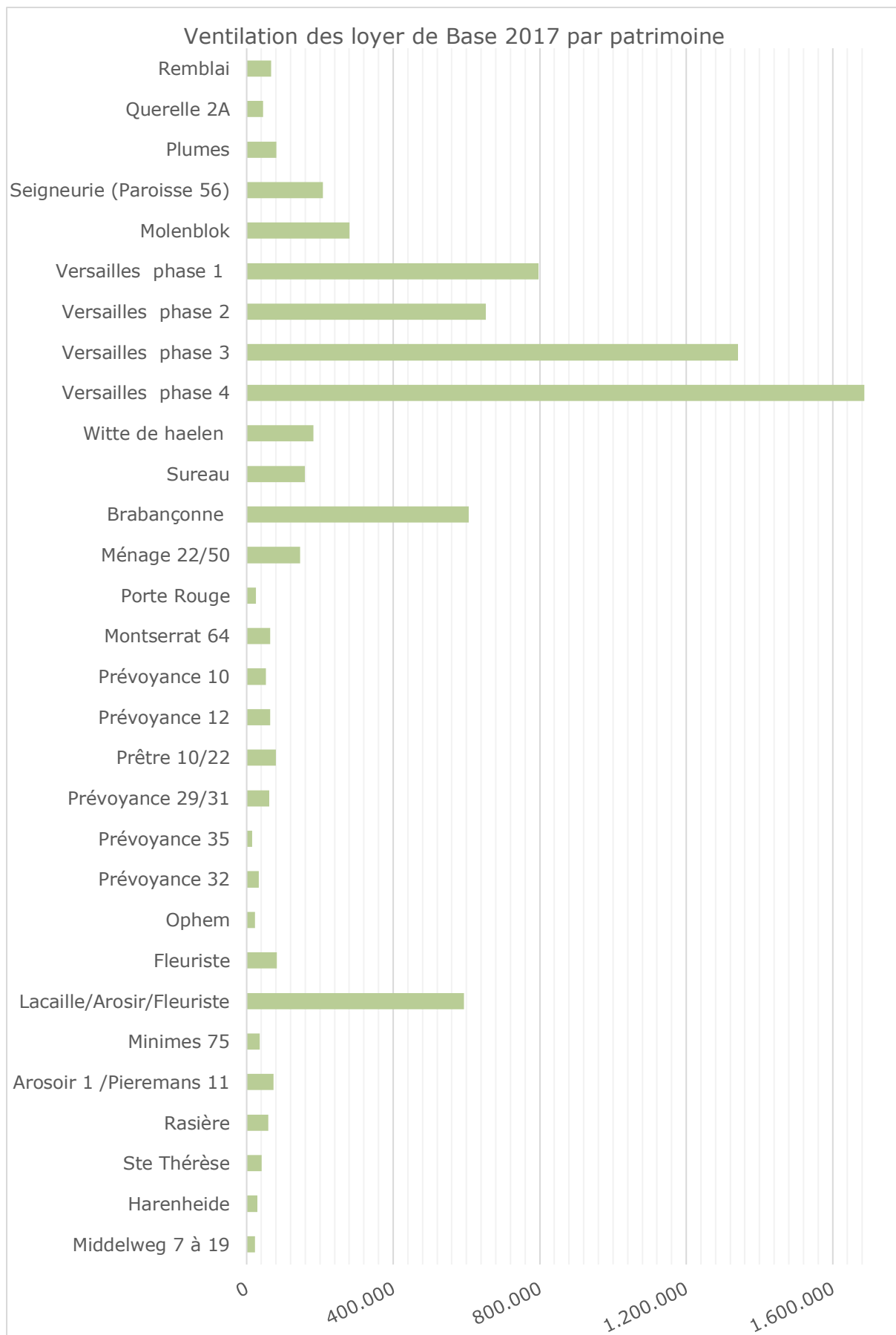


A partir de l'année 2016 : intégration des patrimoines immobiliers issus des fusions/scissions.

En 2013, le montant annuel des loyers de base des logements sociaux (loyers bruts hors déficit social) s'élevait à 12.927.954 € et à 21.537.158 € en 2017.

Ventilation des loyers de base des logements sociaux 2017 par patrimoine :





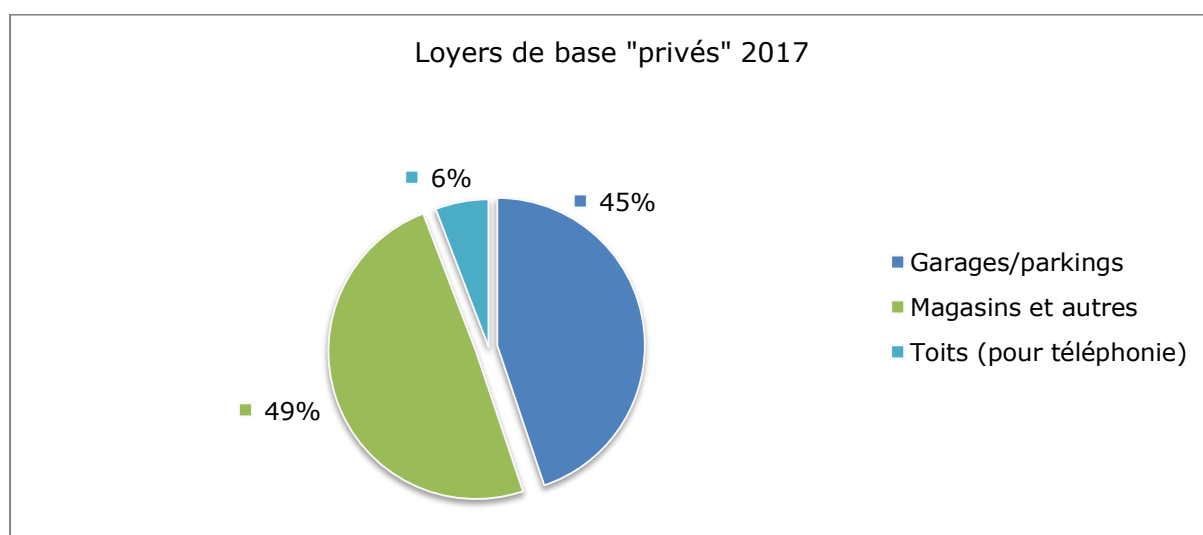
Les loyers réels sont plafonnés suite au mécanisme de calcul de loyer qui tient compte des revenus des locataires et des compositions de ménage. La législation établit une série de plafonds que les loyers réels ne peuvent dépasser. L'impact sur les loyers réels ne représente donc pas la même proportion que l'évolution des loyers de base.

Sur l'année 2017, le coefficient de revenu moyen des locataires est inférieur à 1 ce qui signifie que nos locataires disposent de revenus inférieurs au revenu annuel de référence communiqué par la SLRB (19.227,16 € pour l'année 2017).

Code 70010 à 30 : autres loyers (+ 4 %)

Le montant des autres loyers s'élève à 1.297.795 € et se ventile comme suit :

- Loyers magasins, caves et autres : 640.232 €
- Loyers garages/parkings : 581.911 €
- Loyers toits (antennes gsm) : 75.652 €



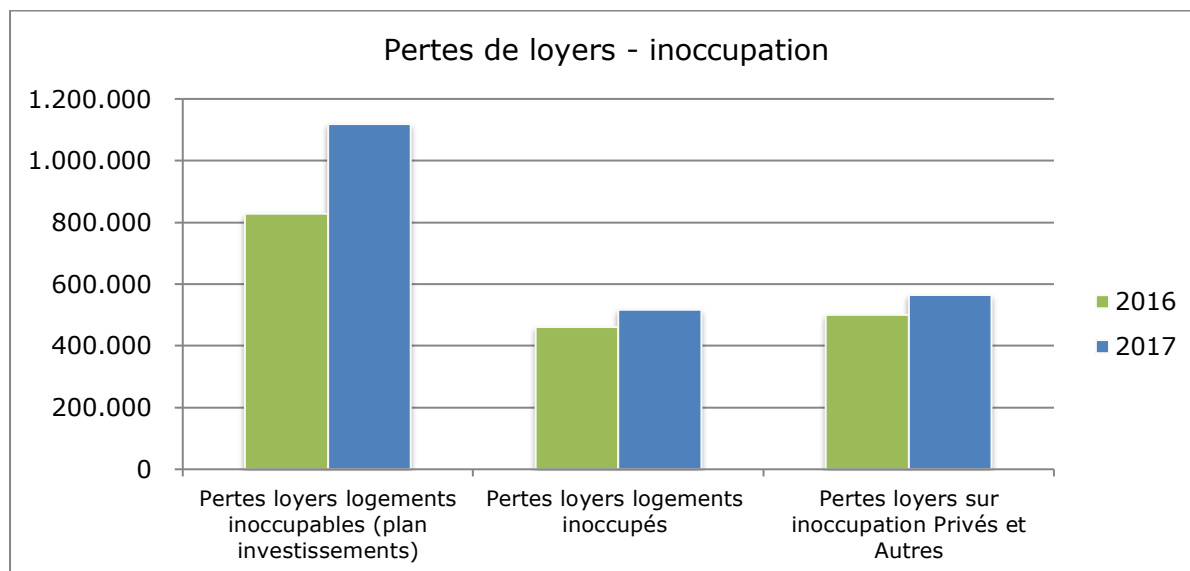
Code 701 Pertes de loyers de base sociaux et privés (logements inoccupés, inoccupables) (+ 23 %)
La perte financière engendrée par l'inoccupation des logements sociaux et privés s'élève à 2.199.569 € contre 1.788.737 € en 2016.

En 2017, les pertes financières pour logements inoccupés sociaux (vacances locatives et autres représentent 2,40 % des loyers de base des logements sociaux contre 2,26 % en 2016) comprennent les pertes dues aux :

- expulsions ;
- mutations, transferts ;
- renons locataires et société ;
- sorties sans renon ;
- décès ;
- autres.

En 2017 : augmentation plus importante des pertes financières pour logements sociaux inoccupables (liées aux complexes en rénovation) : celles-ci s'élèvent à 5,19 % des loyers de base des logements sociaux (contre 4,07 % en 2016).

Les pertes financières liées aux logements « privés » représentent quant à elles 43,50 % des loyers de base des logements « privés ».



Le code 701/1 prend également en considération les réductions liées aux logements concierges, ateliers, CPAS et autres (impact plus de 100K€).

Code 702 : réductions sociales nettes (+ 8 %)

Le montant total du déficit social de l'année 2017 s'élève à 5.772.754 € (5.355.853 € en 2016), ce qui représente 29,01 % des loyers de base des logements sociaux occupés de l'année 2017 (28,11 % en 2016).

	2016	2017
Loyers de base des logements sociaux	20.343.708	21.537.158
Pertes de loyers de base log sociaux pour inoccupation	-1.289.373	-1.635.017
(A) Loyers de base des logements sociaux occupés	19.054.335	19.902.141
(B) Déficit social	5.355.853	5.772.754
Ratio (B)/(A)	28,11%	29,01%
<i>(ne tient pas compte de la cotisation de solidarité)</i>		

Le financement de ce déficit social à raison de 75 % (4.329.566 €) via le versement de l'Allocation Régionale de Solidarité (code 73) n'interviendra que fin de l'année 2018.

Code 703/7 : provisions charges locatives et redevances diverses (+ 9 %)

La rubrique provisions charges locatives & redevances diverses évolue en fonction du coût annuel des charges locatives (harmonisation des méthodes de calcul Logement Bruxellois et ex. Lorébru), des charges de consommations énergétiques (à charge des locataires), des provisions locatives injectées dans les comptes et des redevances à la télédistribution.

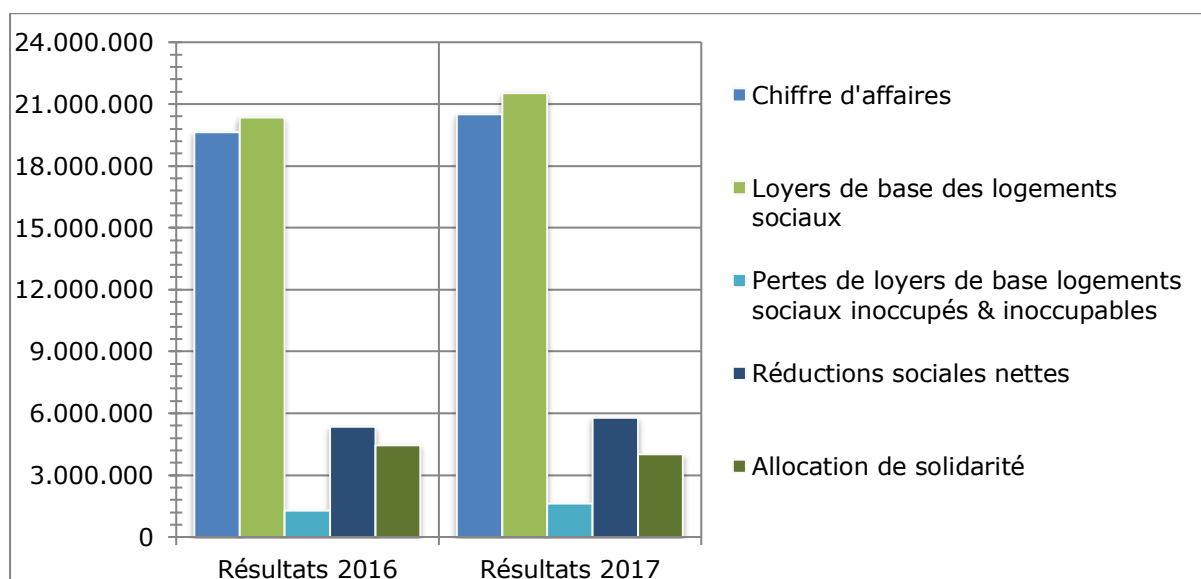
Le montant de régularisation des décomptes de charges 2017 (provisions, moins-frais locatifs moins estimation des pertes charges locatives pour logements inoccupés et moins régularisation exercice précédent) se solde par un montant globalisé en faveur des locataires. Au 31/12/2017, le montant de la régularisation est inscrit en produit négatif rubrique 707, le montant de régularisation en produit négatif était plus important au 31/12/2016.

Code 709 : cotisation de solidarité (- 5 %)

Ce poste évolue suivant la hauteur des revenus d'une partie de nos locataires.

Quelques chiffres clés :

	2016	2017
Code 70 : Chiffre d'affaires	19.625.305	20.505.762
Code 70000 : Loyers de base des logements sociaux	20.343.708	21.537.158
Code 701 : Pertes loyers de base logements sociaux inoccupation	1.289.373	1.635.017
Code 702 : Réductions sociales nettes	5.355.853	5.772.754
Code 73 : Allocation de solidarité	4.435.892	4.016.890



Code 72 : production immobilisée (+ 12 %)

Le montant de la production immobilisée concerne :

- La partie des frais salariaux (salaires coûts + assurance groupe) du personnel qui a contribué à la gestion technique et administrative des différents chantiers sur l'exercice 2017. La partie de ces frais est comptabilisée en produit et en investissements, cette opération compense partiellement le montant de la masse salariale du département « Investissements ».

- Le montant de la production immobilisée évolue chaque année en fonction des prestations réalisées sur nos chantiers patrimoines dont la ventilation par complexe est nettement définie. L'année 2017 enregistre un montant de 646.067 €, soit 3,69 % en plus par rapport à 2016 (623.084 €).
- La valorisation des prestations de la Régie Technique dans le cadre des remises en état des logements entre deux locations (à concurrence de 25 %). L'année 2017 enregistre un montant de 119.252 €, soit une progression très forte de 104,44 % par rapport à 2016 (58.331 €).

Code 74 : autres produits d'exploitation (+ 30 %)

Les autres produits d'exploitation tiennent compte des récupérations de frais auprès des locataires/tiers (charges privatives, frais de recommandés, dégâts locatifs, etc.), de frais administratifs, des remboursements sinistres, de l'incitant contrat de gestion, des récupérations en matière de précomptes immobiliers, de divers autres produits d'exploitation, du montant des primes à l'emploi.

Nature des frais	2016	2017
Subsides d'exploitation : primes à l'emploi (1)	552.729	703.085
Subsides d'exploitation : Ibge - index prime sol	0	46
Subside d'exploitation : Incitant contrat de gestion	141.594	136.209
Plus-value sur vente immobilisations corporelles	0	150
Récupération créances locatives	12.278	3.775
Récupération frais administratifs	123.021	221.516
Récupération frais d'entretien	92.080	111.229
Récupération dégâts locatifs	29.716	32.984
Récupération badges	5.959	12.517
Récupération frais d'entretien régie	23.524	16.572
Récupération précomptes immobiliers	157.229	602.203
Récupération factures énergétiques	3.497	6.543
Indemnité Vln, mise en demeure, etc.	7.221	9.243
Récupération personnel mise à disposition - syndic	0	2.334
Récupération frais contentieux	0	1.200
Indemnités sinistres	211.270	81.900
Récup frais bâtiments cédés (Ibde)	29.982	0
Récup frais sociaux	10.921	1.443
Divers autres produits d'exploitation (2)	180.148	108.686
Total	1.581.171	2.051.636

(1)

Subsides d'exploitation : primes à l'emploi	2016	2017
Primes à l'emploi Actiris	513.275	540.274
Primes à l'emploi Les Ateliers Populaires	0	21.144
Primes à l'emploi allocation Win-WIN	13.886	957
Subside Ibge (frais salariaux partiels du responsable énergie dans la cadre du projet P.L.A.G.E.)	25.568	16.000
Primes à l'emploi SLRB	0	124.710
Total	552.729	703.085

(2)

Divers autres produits d'exploitation

	2016	2017
Indemnités d'occupations	30.670	2.719
Récupération Avantages de toutes natures	37.015	29.324
Redressement exercices précédents	9.193	19.401
Redressement loyers exercices antérieurs (Proximus 2017)	31.293	3.111
Régularisation patrimoines sortis	0	11.143
Récupération frais Syndics co-propriété	6.928	12.411
Redressement assurance RC	0	18.349
Circularisation	0	2.768
Autres régularisations	0	7.412
Récupération frais Multijobs	0	2.048
Régularisation contrat ascenseurs	65.049	0
Total	180.148	108.686

Subsides d'exploitation, primes à l'emploi + 27 % en 2017, versement de 124.709 € sur l'exercice 2017 via la SLRB pour financer une partie des charges salariales du personnel département « Investissements » et 21.144 € via les Ateliers Populaires pour PCS « Minimales », contre 0 € en 2016.

Le montant des récupérations des frais administratifs est en augmentation sur l'exercice 2017.

Enregistrement dans les comptes d'un remboursement à recevoir de la SLRB équivalent à 50 % du canon payé à la Ville de Bruxelles, annuité projet Molenblok (période 01/7/2017 – 31/12/2017) (94.295 €).

Récupération de précompte immobilier, montant en augmentation (très marquée) provient :

- Du dégrèvement estimé (repris en produit d'exploitation) du montant des précomptes immobiliers bruts de l'année 2017. Une série d'avertissements extraits de rôles 2017 ne tient pas compte du taux d'imposition spécifique (réduit) habitations sociales.

Précomptes immobiliers bruts

Taux d'imposition sur le revenu cadastral indexé (index 2017 = 1,7491)	
Habitations sociales	32,3120%
Biens ordinaires	50,4875%

Même répercussion à la hausse sur le montant des précomptes immobiliers bruts comptabilisé en charge code 64000.

- Du remboursement des centimes additionnels par notre tutelle, la SLRB faisant suite à l'augmentation des précomptes immobiliers sur l'exercice 2017.
- Des dégrèvements de précomptes immobiliers sur exercices antérieurs.

Les montants remboursés par les compagnies d'assurance varient chaque année en fonction des sinistres survenus.

Diminution des autres produits d'exploitation : l'explication trouve principalement son origine en 2016 qui reprenait une régularisation contrat d'ascenseurs de 65.049 € contre 0 € en 2017. Le montant des indemnités d'occupation (dues par les occupants lorsque le titulaire du logement est décédé) est réduit de 91 % en 2017 et celui des redressements de loyers sur exercices antérieurs de 90 %.

Code 60 : approvisionnement & marchandises (- 17 %)

Cette rubrique fluctue en fonction des achats stocks consommés en cours d'année, cette rubrique reprend principalement l'achat des fournitures nécessaires à la Régie technique élargie.

Code 61 : services et biens divers (+ 7 %)

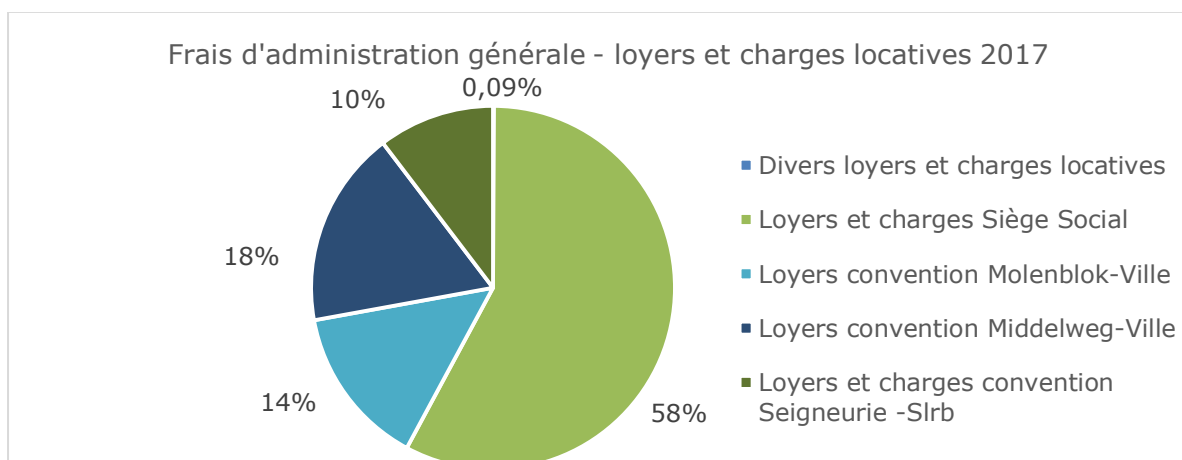
Code 610 : administration générale (+ 12 %)

Frais d'administration générale	2016	2017
Fournitures bureau, informatiques et autres	112.807	72.890
Poste, téléphonie et internet	145.962	129.607
Frais de déplacements	2.692	3.184
Documentations/publications légales/cotisations	21.488	23.567
Loyers, charges locatives, frais déménagement	1.015.409	1.264.512
Secrétariat social	32.893	31.666
Architectes/experts	9.826	4.720
Réviseurs	15.217	37.967
Prestations informatiques	131.298	212.511
Avocats/consultances & traductions	114.208	30.175
Frais gestion divers	17.974	19.371
Frais géomètre	3.396	0
Frais divers d'administration	102.077	103.875
Total	1.725.247	1.934.045

La plupart des montants de la rubrique des frais d'administration générale ont diminué durant l'exercice 2017 par rapport à l'exercice 2016.

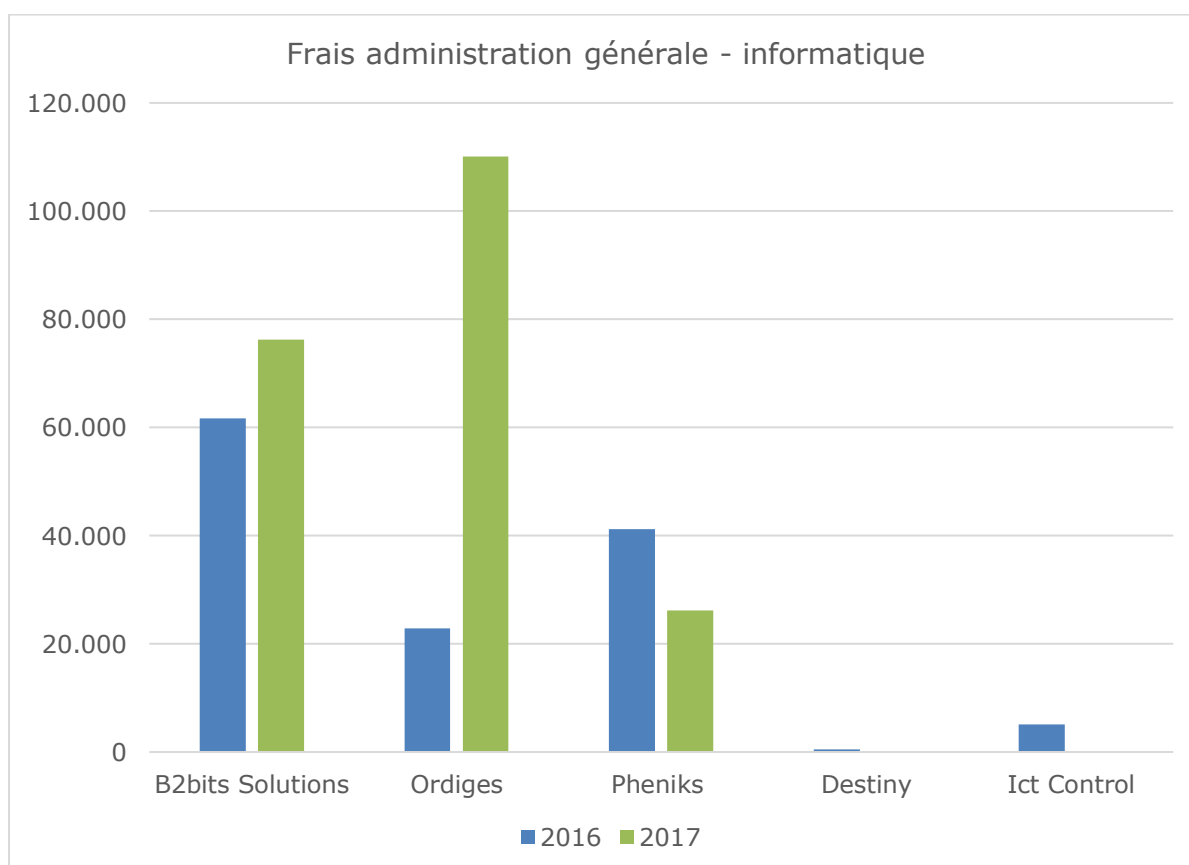
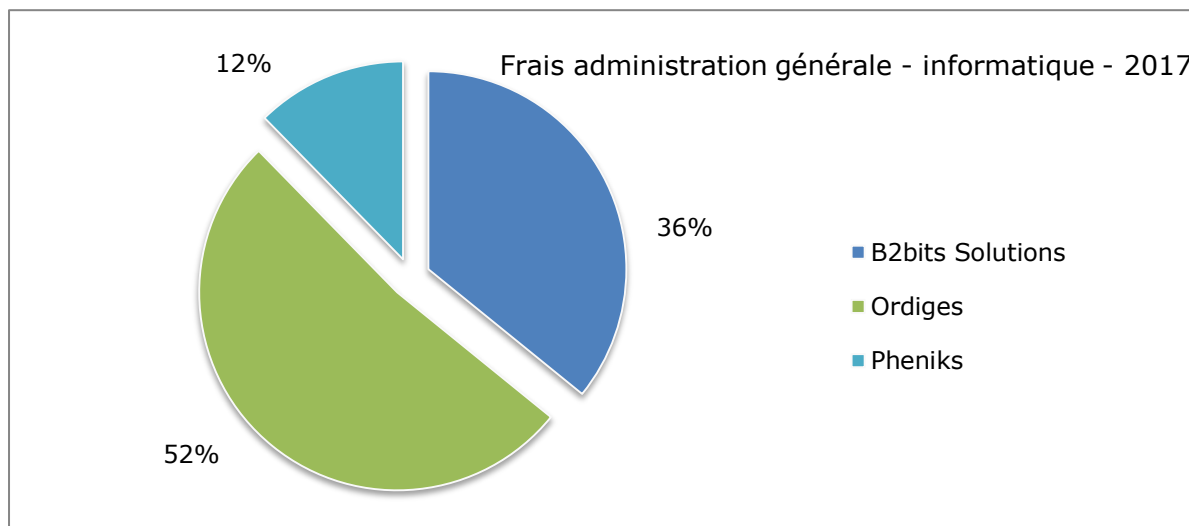
Les principaux postes dont les montants sont en augmentation en 2017 :

- Le montant des frais locatifs représente 65 % du montant total des frais d'administration générale et est en hausse de 24 %. Outre les charges locatives et connexes relatives au siège social du Logement Bruxellois, le poste des loyers reprend également les canons ou redevances payés à la Ville de Bruxelles et SLRB pour les projets Middelweg, Molenblok (Molenblok = 1er paiement en 2017 période du 01/7 au 31/12) et Seigneurie. Les annuités Middelweg et Molenblok sont à rembourser à concurrence de 50 % par la SLRB.



- Le poste « réviseurs » reprend en 2017 une facture de prestations 2016.
- Le montant des frais informatiques en administration générale comprend des prestations supplémentaires durant l'exercice 2017 de + 87.294 €, suite à la reprise par la société Ordiges de l'implémentation des données ex- Lorébru dans la base informatique du Logement Bruxellois.

Cette rubrique ne reprend pas la maintenance informatique = code 613.



La ventilation du montant de l'accompagnement social de l'année 2017 se présente comme suit :

Accompagnement social		2017
Consommation énergétique		396
Frais COCOLO		236
Indemnités élections sociales		1.880
Indemnités locataires		11.657
LbwMag (hors série)		6.011
Remboursement boîtes aux lettres		566
Thermomètres		1.247
Vœux		2.125
Projets divers - subsides		78.806
Etrennes		950
Total		103.875

Code 6110+6112 : travaux à charge de la SISP (+ 22 %)

Frais d'entretien et de réparation dans nos immeubles.

Pour avoir une vision complète du coût des travaux d'entretien et de réparation réalisés dans nos immeubles, il y a lieu de tenir compte également des travaux réalisés par notre Régie technique, les travaux réalisés suite aux états des lieux et autres du plan d'entretien repris en investissements, des remboursements obtenus des compagnies d'assurances repris en produits suite à divers sinistres survenus dans les immeubles, ainsi que les refacturations des charges privatives et des dégâts locatifs comptabilisés en produits au cours de l'année 2017.

Frais d'entretien & de réparation bâtiments (hors décomptes charges communes)	2016	2017
Rubriques des charges 61 via sous-traitants		
Travaux à charge de la SISP	1.256.668	1.471.779
Plan d'entretien travaux de remises en état des logements (75% en charge)	443.017	647.084
Travaux privatifs à refacturer aux tiers	120.214	102.875
Total (+ 22 %)	1.819.899	2.221.739
Rubriques des charges 60 + 62 via Régie technique		
Valorisation prestations travaux à charge de la SISP	473.513	439.181
Valorisation prestations travaux à charge de la SISP remises en état des logements 75 %	165.914	357.756
Valorisation prestations travaux privatifs à refacturer aux tiers	23.524	27.395
Total	662.951	824.331
Rubriques des investissements 22		
Plan d'entretien - Travaux de remises en état des logements sous-traitants 25 %	147.672	215.695
Plan d'entretien - Travaux de remises en état des logements Régie 25 %	55.305	119.252
Plan d'entretien - autres travaux	211.450	438.219
Total	414.426	773.166
Rubriques des produits 74		
Remboursements assurances (immeubles)	-211.270	-65.786
Refacturations charges privatives & dégâts locatifs	-145.321	-160.785
Total	-356.591	-226.572
Frais (+) investissements (-) produits	2.540.685	3.592.664
Rubriques remise en état & autres plan d'entretien		
Travaux de remises en état des logements rubrique 61 + 22 Sous-traitants + Régie	811.907	1.339.787
Plan d'entretien - autres travaux	211.450	438.219
Total	1.023.357	1.778.007

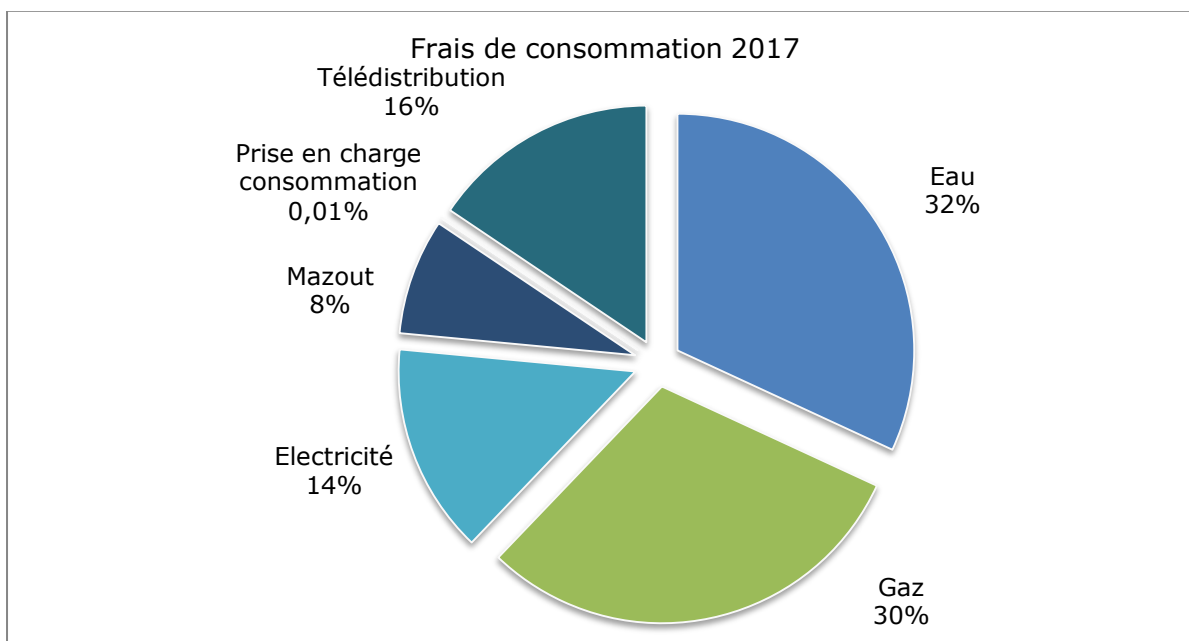
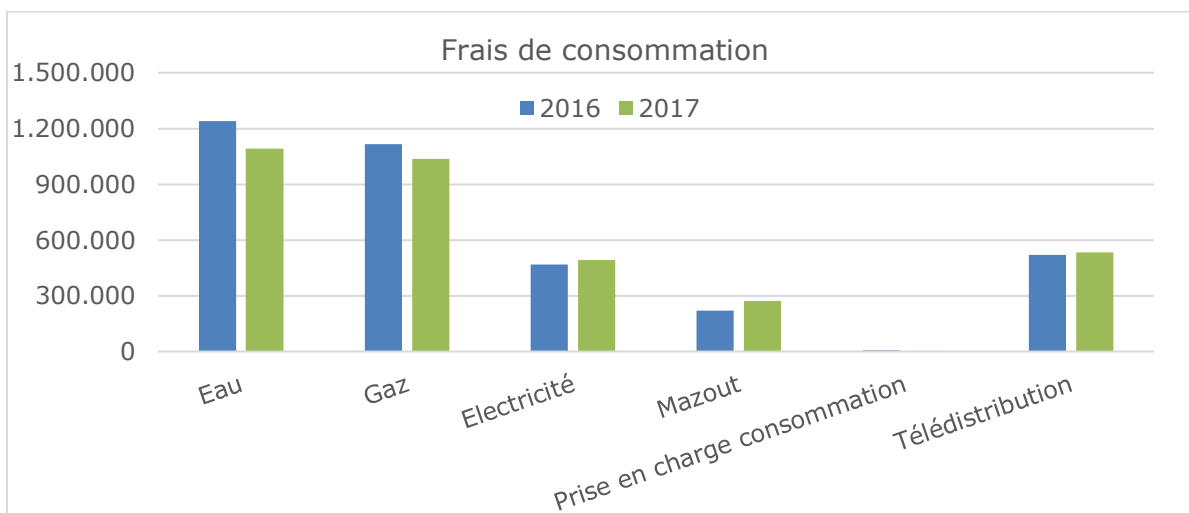
Hausse du montant des frais de remises en état des logements entre deux locations, prestations réalisées par les sous-traitants extérieurs et aussi par la Régie technique.

Voir partie département « Maintenance » du Rapport annuel 2017 aux fins d'analyse des frais d'entretien et de réparation dans nos immeubles.

Code 612 : frais de consommation (- 4 %)

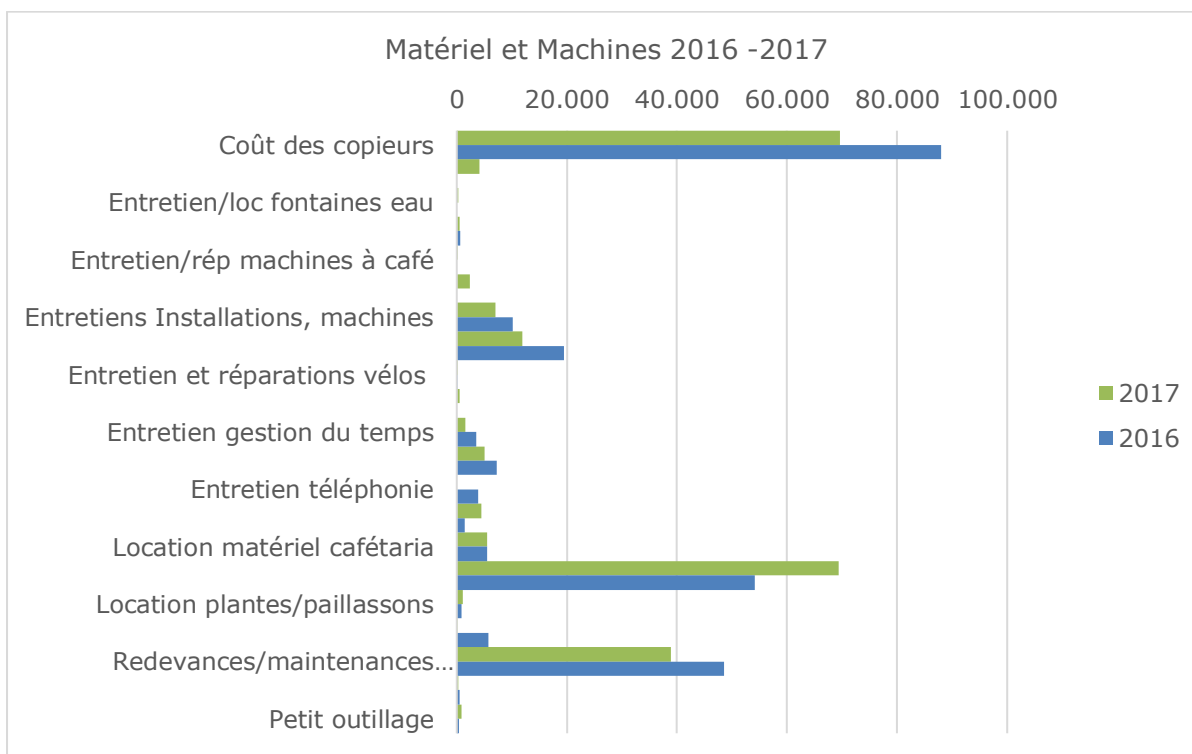
Les frais de consommations énergétiques à charge du Logement Bruxellois et à charge des locataires évoluent en fonction des consommations (suivant conditions climatiques) et du prix de l'énergie. Les frais d'abonnement à la télédistribution varient selon le nombre de connexion à la télédistribution.

	2016	2017
Eau	1.240.899	1.091.243
Gaz	1.115.709	1.035.547
Electricité	466.618	490.717
Mazout	220.152	271.114
Prise en charge consommation	7.839	450
Télédistribution	521.007	533.024
Total	3.572.225	3.422.095



Code 613 : frais de matériel & machines (- 10 %)

	2016	2017
Coût des copieurs	87.997	69.620
Entretien/location appareils Bancontact	0	4.087
Entretien/location fontaines eau	0	308
Entretien/location plieuse	677	536
Entretien/réparation machines à café	0	182
Entretien/réparation systèmes d'appels clients	0	2.432
Entretiens Installations, machines	10.186	7.043
Entretien et divers matériel roulant	19.449	11.896
Entretien et réparations vélos	18	123
Entretien et réparations voitures électriques	0	507
Entretien gestion du temps	3.570	1.527
Entretien système d'alarme	7.271	5.087
Entretien téléphonie	3.899	0
Location appareils sanitaires	1.445	4.517
Location matériel cafétéria	5.482	5.511
Location matériel roulant	54.193	69.403
Location plantes/paillassons	880	1.092
Locations Kodibox déménagement	5.718	108
Redevances/maintenances informatiques & autres	48.502	38.879
Parking	493	225
Petit outillage	417	869
Total	250.197	223.953

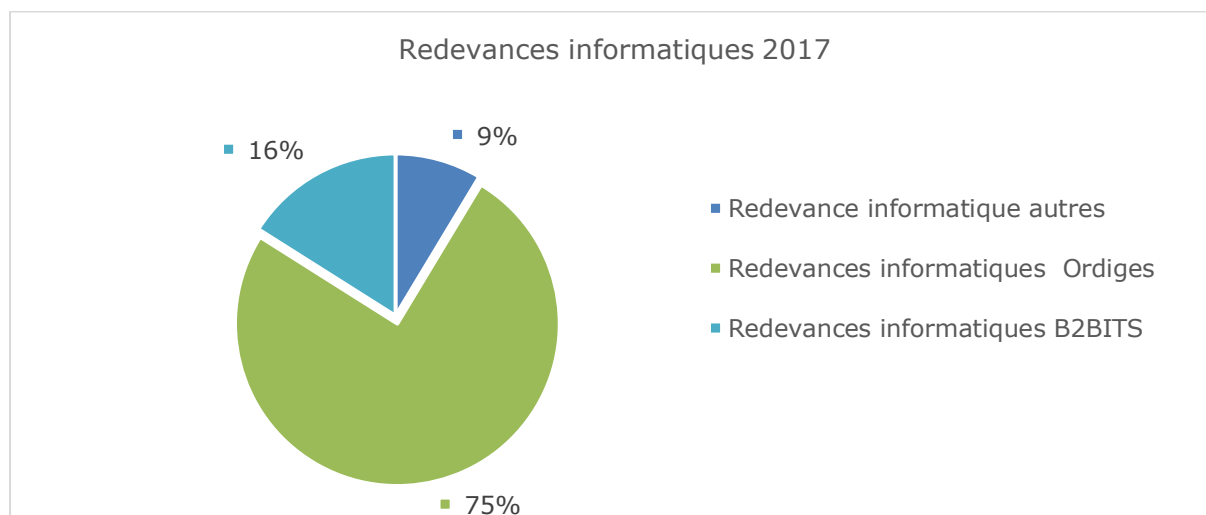


La plupart des postes diminuent durant l'exercice 2017, effet de la fusion entre les deux entités Lorébru et Logement Bruxellois, 21 % de moins sur le coût des copieurs et 20 % de moins sur le coût des redevances informatiques entre l'année 2017 et 2016.

Le poste location matériel roulant reprend l'ensemble du parc automobile, 2017 reprend une année complète de location de certains véhicules contre une partie de l'année en 2016 et location de véhicules électriques durant l'année 2017.

	2017
Directeurs	58.333
Chefs d'équipes & régie	11.070
	69.403

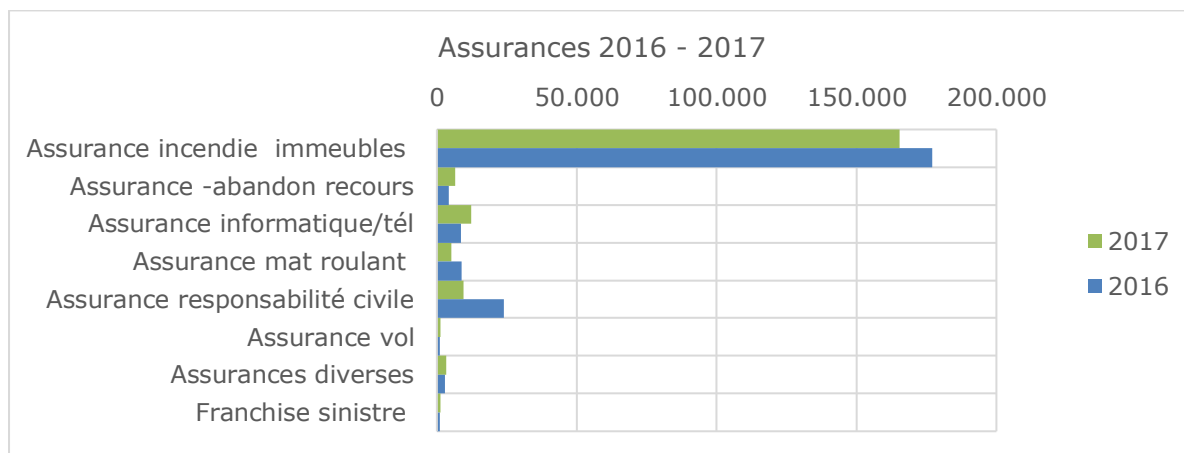
Les rubriques location matériel roulant et coût des copieurs représentent à elles seules près de 62 % de la rubrique Frais de Matériel et Machines, les redevances informatiques 17 % dont 75 % pour Ordiges.



Code 614 : assurances (- 10 %)

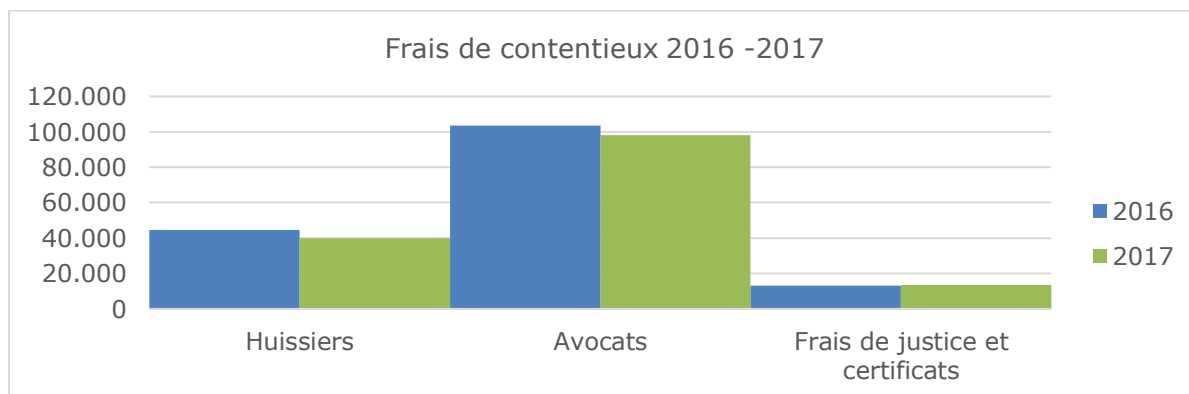
La prime 2017 « Assurances immeubles » évolue en fonction de l'actualisation de la valeur du capital assuré. Perspectives d'augmentation de cette rubrique suite à l'actualisation des valeurs de notre patrimoine immobilier durant l'exercice 2018.

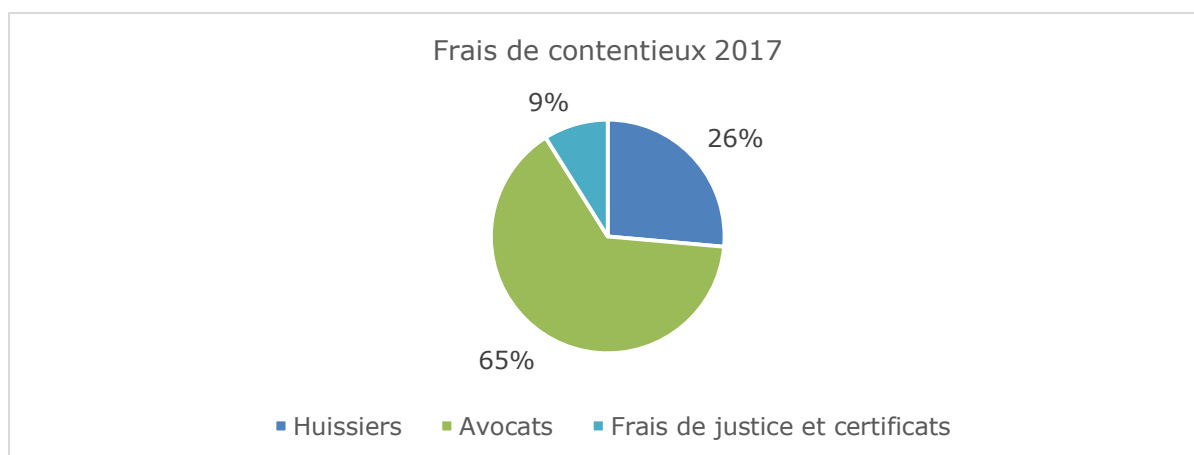
	2016	2017
Assurance incendie immeubles	177.023	165.402
Assurance -abandon recours	4.364	6.466
Assurance informatique/tél	8.682	12.227
Assurance mat roulant	8.734	5.144
Assurance responsabilité civile	23.861	9.446
Assurance vol	1.155	1.286
Assurances diverses	2.950	3.389
Franchise sinistre	1.150	1.270

Total**227.918****204.630**Code 615 : frais de contentieux (- 6 %)

Les frais d'actes et de contentieux, principalement les frais liés aux dossiers locataires transmis aux avocats/huissiers et gérés par le département contentieux du Logement Bruxellois. Ce poste évolue suivant le nombre de dossiers en cours de traitement.

	2016	2017
Huissiers	44.523	40.048
Avocats	103.366	98.092
Frais de justice et certificats	13.266	13.531
Total	161.155	151.671



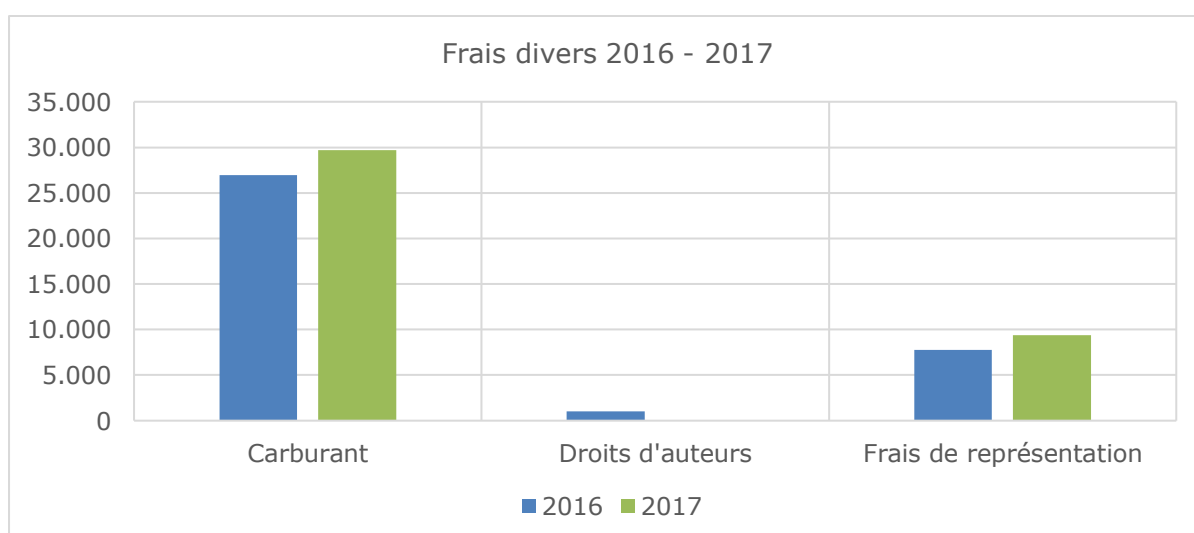


Code 616 : frais divers (+ 10 %)

	2016	2017
Carburant	26.981	29.698
Droits d'auteurs	989	58
Frais de représentation	7.771	9.382
Total	35.741	39.138

L'augmentation des frais de carburant trouve également son origine par l'utilisation d'une année complète de certains véhicules durant l'année 2017 contre une partie seulement de l'année en 2016.

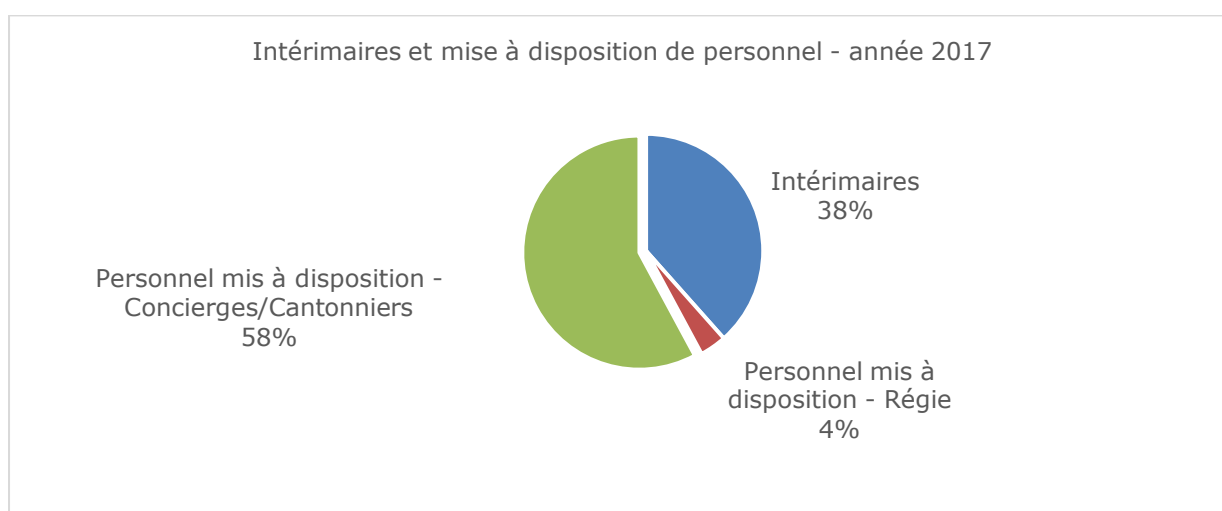
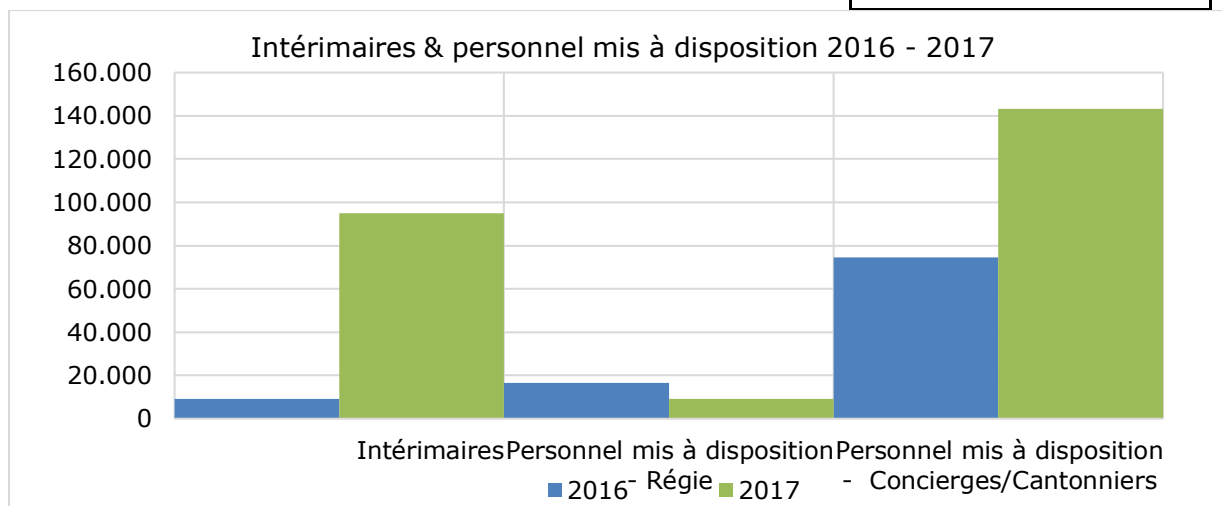
Les frais de représentation en 2017 sont plus élevés par rapport à l'année 2016 en lien avec le départ de collaborateurs et inaugurations de fin de chantiers.



Code 617 : intérimaires et mise à disposition de personnel (+ 146 %)

Les frais d'intérimaires et mises à disposition de personnel varient chaque année selon les besoins des départements du Logement Bruxellois. Augmentation très marquée durant l'année 2017.

	2016	2017
Intérimaires	9.273	95.064
Personnel mis à disposition - Régie	16.571	9.134
Personnel mis à disposition - Concierges/Cantonniers	74.573	143.097
Total	100.416	247.295



Le poste « intérimaires » augmente de 85.791 € et personnel mis à disposition - concierges/cantonniers + 68.524 €.

Code 618 : administrateurs (- 10 %)

L'évolution du montant des émoluments et des cotisations sociales des mandataires est liée aux présences des administrateurs aux séances du Conseil d'Administration.

Code 62 : charges sociales (+ 4 %)

Le montant des frais de personnel tient compte des mouvements de personnel (entrées/sorties), des index, valorisations, etc.

Pour rappel : les frais salariaux enregistrent certaines charges neutralisées en produits (code 72 : Production immobilisée et code 74 : Autres produits d'exploitation) :

- production immobilisé : 765.319 €
- primes à l'emploi : 703.085 €
- autres (réduction frais de personnel en rubrique 74) : 30.767 €

Ratio 2017 = frais de personnel/chiffre d'affaires + ARS + autres produits d'exploitation, soit : 28,93% (28,12% en tenant compte de la production immobilisée).

Ratio 2016 = frais de personnel/chiffre d'affaires + ARS + autres produits d'exploitation, soit : 28,81% (28,07% en tenant compte de la production immobilisée).

Ratio quasi en équilibre entre l'année 2017 et 2016.

Années	% Frais personnel/Loyers de base soc & privés
2013	34,83
2014	32,51
2015	31,79
2016	34,21
2017	33,66

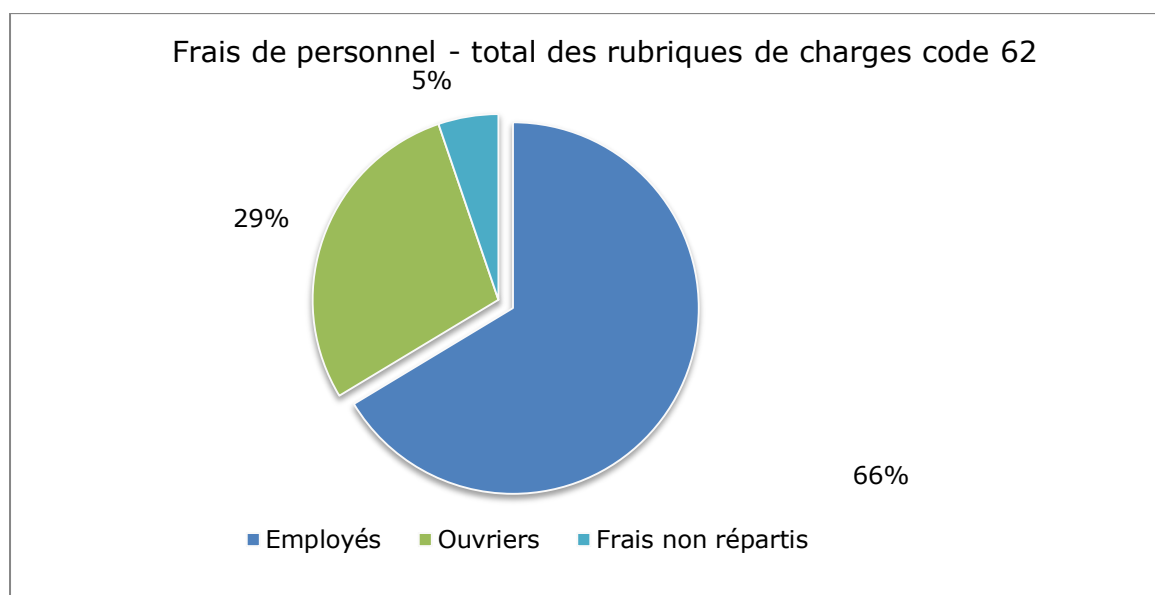
Le ratio net des frais de personnel/loyers de base sociaux et privés est obtenu en déduisant des frais de personnel :

- Les primes à l'emploi
- Les autres réductions de personnel comptabilisées en rubrique 74
- La production immobilisée

→ Les ratios obtenus sont les suivants :

Années	% Frais personnel/Loyers de base soc & privés
2013	28,04
2014	25,91
2015	25,77
2016	28,26
2017	28,73

Récapitulatif des frais de personnel année 2017 en % :



Année 2017 :

Employés (+ prépensionnés)		5.101.440
Salaires bruts	3.864.938	
Atn hors brut	15.481	
Onss patronale	<u>856.851</u>	
		4.737.270
Frais divers		<u>364.170</u>
Assurance de groupe employés	238.144	
Tickets repas	97.231	
Indemnités employeurs	23.357	
Dotation-reprise pécule vacances	5.438	
Ouvriers		2.183.370
Salaires bruts	1.517.489	
Onss patronale	<u>490.631</u>	
		2.008.121
Frais divers		<u>175.250</u>
Assurance de groupe ouvriers	71.205	
Tickets repas	64.674	
Indemnités employeurs	30.186	
Dotation-reprise pécule vacances	9.184	
Frais non répartis		402.010
Total		7.686.821

(1) Frais non répartis	2017
ONSS Assurance groupe	34.018
Assurance hospitalisation, groupe et autres	188.911
Formation personnel	14.227
Sélection personnel	15.710
Accompagnement personnel (psycho-licencierement)	8.763
Visites médicales/vaccins/primes syndicales	11.933
Cantine/entretien bureau & autres	19.769
Boissons personnel	4.162
Vêtements de travail	18.398
SNCB-STIB-emplacements pour le personnel	63.418
Journée d'étude-mise au vert et fête du personnel	22.702
Total	402.010

Pour de plus amples informations sur la politique de concertation sociale et autres éléments « sociaux » du Logement Bruxellois : voir Rapport Annuel 2017.

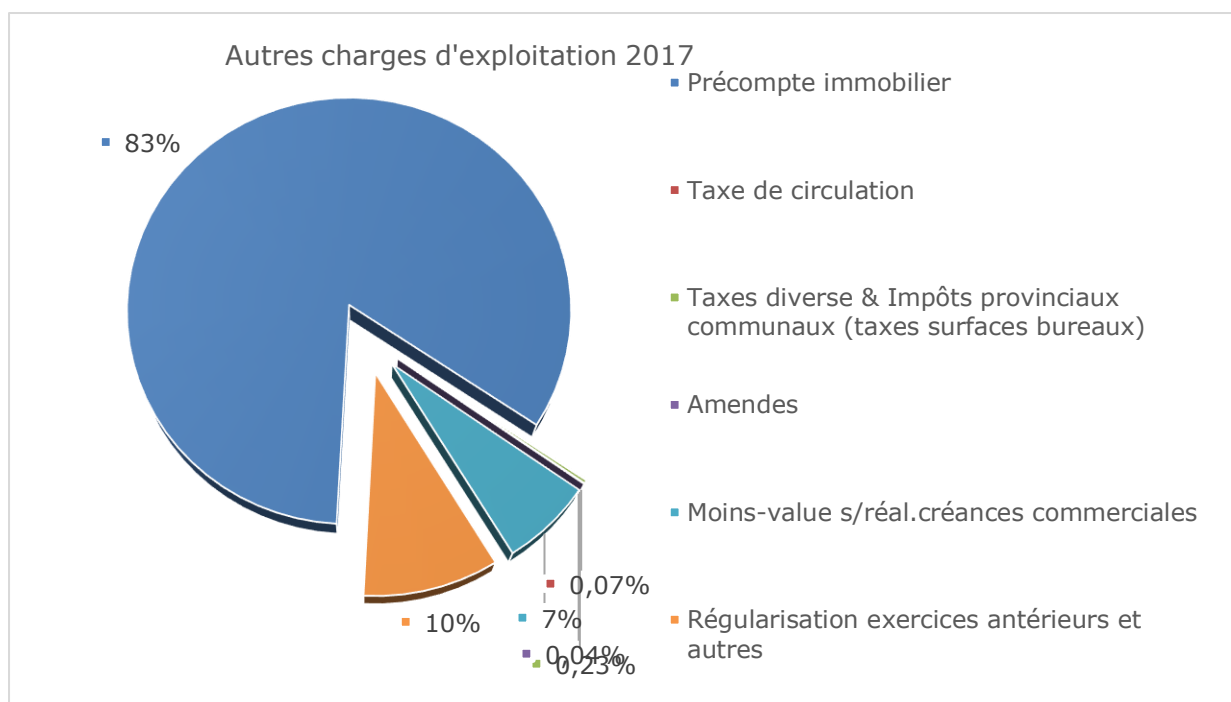
Code 64 : autres charges d'exploitation (+ 15 %)

Le montant comptabilisé en charge « précompte immobilier » s'entend hors réductions sociales. Le montant de cette charge évolue en fonction de l'index, des réévaluations des revenus cadastraux.

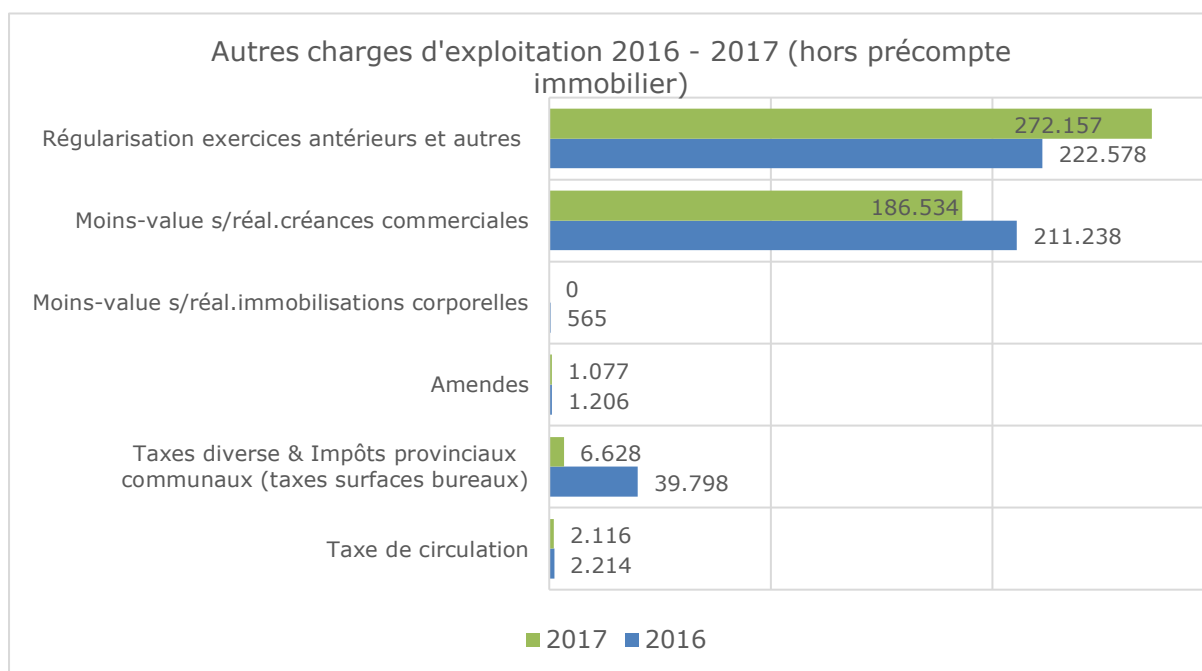
Comme indiqué en code 74 (produit d'exploitation divers) du présent rapport, une série d'avertissements extraits de rôles en matière de précomptes immobiliers de l'année 2017 ne tient pas compte du taux d'imposition spécifique (réduit) habitations sociales, ce qui engendre une augmentation de cette rubrique (compensée en produit d'exploitation).

Les autres charges d'exploitation reprennent également le montant des créances irrécouvrables (données intégrées en comptabilité 2017 par la cellule Contentieux). Celles s'élèvent à 186.534 € contre 211.238 € pour l'exercice précédent. Il ressort en 2017 une diminution des abandons de créances sur locataires sociaux sortis, dont le montant est approuvé par la tutelle.

	2016	2017
Précomptes immobiliers	2.001.195	2.374.135
Taxes de circulation	2.214	2.116
Taxes diverse & Impôts provinciaux communaux (taxes surfaces bureaux)	39.798	6.628
Amendes	1.206	1.077
Moins-values/réalisation d'immobilisations corporelles	565	0
Moins-values/réalisation de créances commerciales	211.238	186.534
Régularisation exercices antérieurs et autres	222.578	272.157
Total	2.478.794	2.842.647



Détail régularisation exercices antérieurs et divers	2016	2017
Actiris (avances/prime)	6.091	0
Consommation énergie - redressement décomptes charges	13.751	12.137
Boni réductions familles nombreuses	33.239	0
Bâtiments cédés	99.795	4.431
Comptes locataires	34.780	8.467
Précompte immobilier	13.849	0
Social/fiscal	9.495	0
Charges d'exploitation diverses	1.106	87
Intervention frais de déménagement	2.066	0
Circularisation fournisseurs	7.956	0
Tva sur Leasing	451	331
Répartition trésorerie reçu ex Sorelo vers Foyer Laekenois	0	136.183
Redressement loyers ex. antérieurs	0	8.794
Taxes sur les surfaces de bureaux LBW année 2016	0	26.393
Redressement réductions préc immob 2013 + 2014 gr22	0	119
Régularisation fds roulement Derby - bâtiment cédé	0	24.255
Régularisation fds roulement Brabançonne	0	50.466
Autres redressements	0	473
Total	222.578	272.136



◆ RÉSULTATS NETS D'EXPLOITATION

Code 630 : amortissements sur immobilisations (+ 3 %)

La charge annuelle d'amortissement évolue en fonction notamment de l'achèvement de certains chantiers. Les investissements en rénovations chantiers sont amortis en 33 ans ou en 20 ans selon la durée de remboursement des crédits budgétaires contractés pour financer lesdits travaux de rénovation.

Le tableau ci-après reprend les mouvements d'investissements et amortissements sur immobilisations incorporelles et corporelles actés en 2017 :

Caractéristiques	Immobilisations					Amortissements					VNC
Libellé Compte	Acquisitions 1/1	Acquisitions	Désaffec-tations	Trfts	31-déc	Amortissements 1/1	Actés 17	Désaffec-tations	Trfts	Amortissements 31/12/17	31/12/17
Déménagement Frais	44.643,52	0,00	0,00	0,00	44.643,52	35.739,24	8.904,28	0,00	0,00	44.643,52	0,00
Immobilisations incorporelles	746.414,54	37.677,35	0,00	0,00	784.091,89	709.300,75	14.629,30	0,00	0,00	723.930,05	60.161,84
Terrains	230.986,59	0,00	0,00	0,00	230.986,59	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	230.986,59
Constructions et rénovations lourdes	153.500.285,60	6.445.548,86	0,00	0,00	159.945.834,46	50.035.615,88	3.743.724,52	0,00	0,00	53.779.340,40	106.166.494,06
Remises en états logements	8.322.226,55	334.946,81	0,00	0,00	8.657.173,36	7.247.787,38	221.302,85	0,00	0,00	7.469.090,23	1.188.083,13
Autres réhabilitations-rénovations	13.532.971,10	438.219,28	0,00	0,00	13.971.190,38	3.814.041,06	496.312,04	0,00	0,00	4.310.353,10	9.660.837,28
Garages, boxes	2.388.737,09	0,00	0,00	0,00	2.388.737,09	896.068,56	35.169,99	0,00	0,00	931.238,55	1.457.498,54
Bâtiments administratifs-ateliers	1.136.737,92	0,00	0,00	0,00	1.136.737,92	657.509,40	28.154,24	0,00	0,00	685.663,64	451.074,28
Bâtiments commerciaux	172.831,84	0,00	0,00	0,00	172.831,84	58.854,72	2.349,93	0,00	0,00	61.204,65	111.627,19
Installation chauffage	13.579.061,61	300.470,55	0,00	0,00	13.879.532,16	9.944.603,84	498.497,87	0,00	0,00	10.443.101,71	3.436.430,45
Installation ascenseurs	7.387.937,45	373.247,08	0,00	0,00	7.761.184,53	2.843.160,63	293.489,96	0,00	0,00	3.136.650,59	4.624.533,94
Autres équipements	374.995,45	8.775,74	0,00	0,00	383.771,19	354.960,32	5.761,52	0,00	0,00	360.721,84	23.049,35



Autres droits réels	1.175.690,58	0,00	0,00	0,00	1.175.690,58	248.764,02	35.626,99	0,00	0,00	284.391,01	891.299,57
Caractéristiques	Immobilisations					Amortissements					VNC
Libellé Compte	Acquisitions 1/1	Acquisitions	Désaffectations	Trfts	31-déc	Amortissements 1/1	Actés 17	Désaffectations	Trfts	Amortissements 31/12/17	31/12/17
Matériel de chantier	226.210,13	0,00	0,00	0,00	226.210,13	208.912,02	7.483,38	0,00	0,00	216.395,40	9.814,73
Autres machines et matériels de chantier	177.234,96	2.374,99	0,00	0,00	179.609,95	110.093,32	13.124,27	0,00	0,00	123.217,59	56.392,36
Mobilier de bureau	527.921,35	27.646,25	0,00	0,00	555.567,60	404.464,73	20.233,68	0,00	18.039,18	442.737,59	112.830,01
Matériel de bureau	217.709,47	5.509,80	0,00	0,00	223.219,27	191.842,03	9.213,92	0,00	0,00	201.055,95	22.163,32
Matériel informatique	419.693,41	51.244,77	-4.162,40	0,00	466.775,78	342.530,50	28.838,61	-4.162,40	0,00	367.206,71	99.569,07
Matériel de sécurité & surveillance	158.932,01	0,00	0,00	0,00	158.932,01	157.588,83	1.079,87	0,00	0,00	158.668,70	263,31
Téléphonie	1.766,60	0,00	0,00	0,00	1.766,60	1.766,60	0,00	0,00	0,00	1.766,60	0,00
Equipement cafétéria	5.531,58	0,00	0,00	0,00	5.531,58	4.371,87	476,96	0,00	0,00	4.848,83	682,75
Matériel roulant	206.899,08	20.014,94	0,00	0,00	226.914,02	176.264,58	13.245,18	0,00	0,00	189.509,76	37.404,26
Matériel téléphonie (Gsm)	4.311,96	0,00	0,00	0,00	4.311,96	4.134,23	20,59	0,00	0,00	4.154,82	157,14
Bâtiments détenus en location-financement	7.112.540,96	0,00	0,00	0,00	7.112.540,96	2.554.248,91	107.242,73	0,00	0,00	2.661.491,64	4.451.049,32



Installations machines location-financement	610.453,02	0,00	0,00	0,00	610.453,02	610.453,02	0,00	0,00	0,00	610.453,02	0,00
Caractéristiques	Immobilisations					Amortissements					VNC
Libellé Compte	Acquisitions 1/1	Acquisitions	Désaffectations	Trfts	31-déc	Amortissements 1/1	Actés 17	Désaffectations	Trfts	Amortissements 31/12/17	31/12/17
Mobilier/Matériel et Mat roulant en leasing financier	186.570,50	0,00	0,00	-18.039,18	168.531,32	86.835,77	29.165,58	0,00	-18.039,18	97.962,17	70.569,15
Autres immobilisations corporelles	1.361.794,84	29.846,61	0,00	0,00	1.391.641,45	284.618,19	50.742,62	0,00	0,00	335.360,81	1.056.280,64
Total	213.811.089,71	8.075.523,03	-4.162,40	-18.039,18	221.864.411,16	81.984.530,40	5.664.790,88	-4.162,40	0,00	87.645.158,88	134.219.252,28
		8.053.321,45									



Code 631/4 : réductions de valeur sur stocks et sur créances commerciales (+ 228 %)

Les réductions de valeur sur créances commerciales concernent les loyers impayés dont la récupération devient incertaine. Le montant de ces créances est réduit en fonction de coefficients établis par la SLRB, voir le tableau ci-dessous.

Le solde débiteur des comptes de nos locataire sociaux et privés au 31/12/2017 s'élève à 1.239.192 € contre 1.275.131 € en 2016.

Le montant des réductions de valeurs sur créances commerciales (cumul des dotations annuelles repris au bilan) s'élève à 563.758 € contre 683.054 € au 31/12/2016. Les arriérés locatifs sont donc couverts à concurrence de 45%.

Locataires sociaux débiteurs :	1.080.824,26			
Locataires sortis :	268.517,53			
périodes	montants	%	réduction de valeur	
+ 1 an	157.031,15	100,00%	157.031,15	
6-12 mois	65.954,71	50,00%	32.977,36	
0 mois	45.531,67	0,00%	0,00	
total				190.008,51
Locataires présents :	812.306,73			
périodes	montants	%	réduction de valeur	
+ 1 an	202.950,94	100,00%	202.950,94	
6-12 mois	154.438,18	25,00%	38.609,54	
0 mois	454.917,61	0,00%	0,00	
total				241.560,49
Locataires privés débiteurs :	158.367,60			
Locataires sortis :	31.318,17			
périodes	montants	%	réduction de valeur	
+ 1 an	31.095,11	100,00%	31.095,11	
6-12 mois	223,06	50,00%	111,53	
0 mois	0,00	0,00%	0,00	
total				31.206,64
Locataires présents :	127.049,43			
périodes	montants	%	réduction de valeur	
+ 1 an	94.068,49	100,00%	94.068,49	
6-12 mois	27.656,41	25,00%	6.914,10	
0 mois	5.324,53	0,00%	0,00	
total				100.982,59
Total réduction valeur locataires sociaux & privés au 31/12/2017	563.758,22			

Aux fins d'analyse des arriérés locatifs : voir département Social (Contentieux) du Rapport Annuel 2017.

Aucune réduction de valeur sur stocks n'a été enregistrée en 2017.

Code 635/9 : provisions pour risques et charges (- 71 %)

Le montant de la provision pour gros entretien est déterminé selon des règles spécifiques précisées par la SLRB et communes aux SISP. Une double règle est d'application, à savoir : une dotation annuelle minimum de 0,5% du prix de revient actualisé des immeubles et une provision totale de minimum 1,5% du prix de revient actualisé des immeubles.

Le montant de la provision pour gros entretien (GER) varie chaque année en fonction de la valeur actualisée des immeubles de notre patrimoine immobilier « PRA » (changement de méthode de calcul en 2017, calcul sur base du montant des PRA 2017 et plus des PRA de l'année suivante comme les années antérieures, méthode validée par notre réviseur).

Au 31/12/2017, la dotation (charge positive) s'élève à 2.003.014 € (la dotation annuelle ne répond à aucun transfert de liquidités) et l'utilisation/reprise de la provision (charge négative) à 1.922.813 €, soit un impact défavorable de 80.201 € sur le résultat net d'exploitation de l'année 2017 contre 362.453 € en 2016.

Provision pour gros entretiens et réparations

Valeur actualisée des logements		400.602.717
Provision minimum à constituer	1.50%	6.009.041
Solde au 01/01/2017		5.928.840
Provisions 2017	0,50%	2.003.014
Prélèvement 2017		-1.803.137
Reprise 2017		-119.676

Pas de mouvement sur les provisions pour litiges durant l'année 2017.

◆ RÉSULTATS FINANCIERS

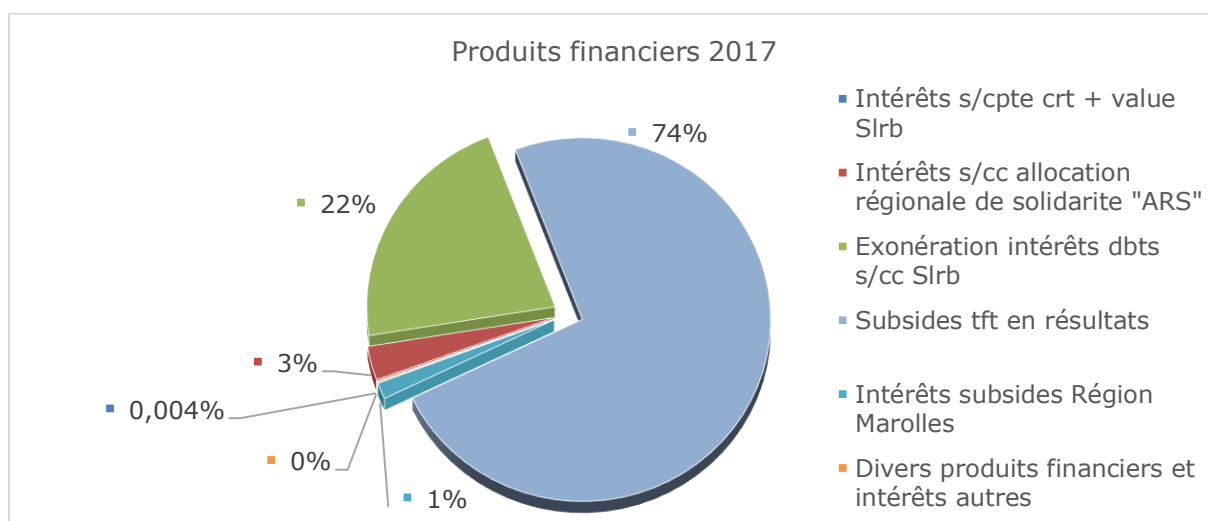
Code 75/65

Les charges financières fluctuent essentiellement en raison des intérêts et charges liés aux différents crédits budgétaires et avances contractés par le Logement Bruxellois et nécessaires au financement des travaux de rénovations programmés sur nos différents sites. Les produits financiers quant à eux fluctuent essentiellement en raison du montant de subsides transférés en produits financiers au même rythme que l'amortissement des investissements acquis grâce à ces subsides.

La diminution du montant relatif au transfert des subsides en produits financiers sur l'année 2017, trouve son origine en 2016. En effet, l'année 2016 avait intégré en produits financiers la valeur résiduelle du subside (non amorti) octroyé pour la construction des bureaux de Lorébru Avenue de Versailles 130 à 1120 Bruxelles (1.274.860 €), montant qui n'apparaît plus en 2017.

Produits financiers

	2016	2017
Intérêts s/cc SLRB + value	80	80
Intérêts s/cc allocation régionale de solidarité "ARS"	72.646	57.003
Exonération intérêts débiteurs (année n-1) s/cc SLRB	530.329	411.694
Subsides transfert en résultats	1.295.304	1.393.880
Subsides transfert en résultats vente bureaux Versailles	1.274.860	0
Intérêts subsides Région Marolles	27.947	27.297
Divers produits financiers et intérêts autres	64	2.572
Total	3.201.229	1.892.526



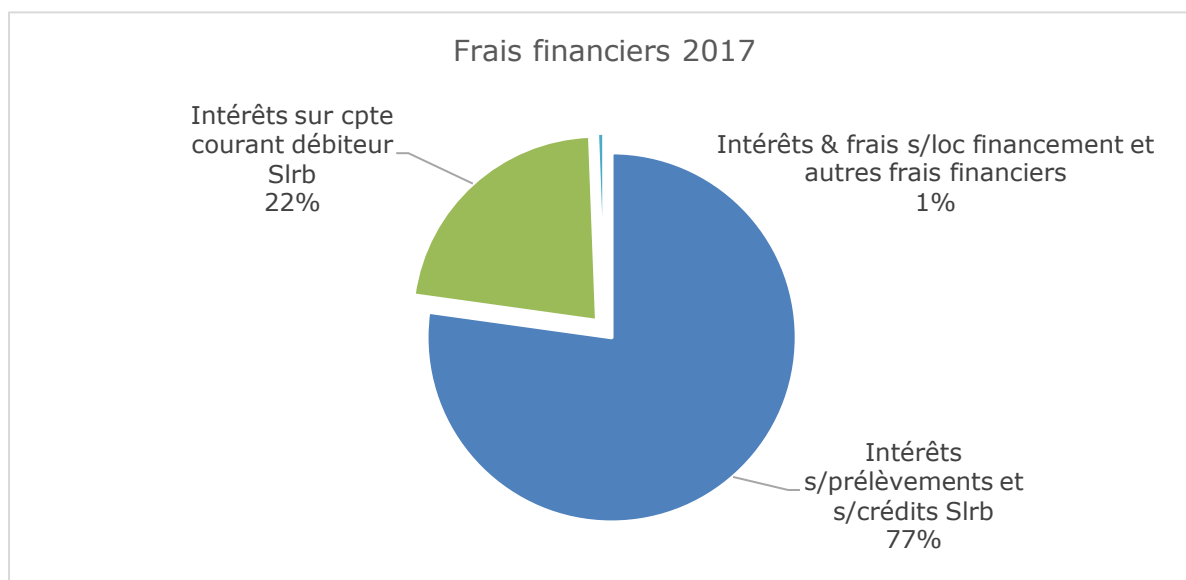
100 % des intérêts annuels débiteurs en cco (négatifs) SLRB seront rétrocédés par la SLRB à titre d'incitants complémentaires. Cette clause est prévue dans le contrat de gestion à l'article 86 « Mécanisme d'incitants », pour autant que :

- Le résultat bilantaire de la SISP soit en maintien ou en amélioration par rapport à l'exercice précédent.
- La SISP ait rempli toutes les obligations (respect des obligations financières auprès de la SLRB) concernant les versements sur son compte courant.
- Un rapport soit présenté chaque année au Conseil d'administration de la SLRB reprenant ces deux critères pour chaque SISP, et mettant en avant la SISP pouvant prétendre à cet incitant. La SISP pour laquelle cet incitant est accordé et qui concerne les intérêts débiteurs sur l'exercice précédent voit ces intérêts rétrocédés pour le 31 décembre de l'exercice en cours au plus tard.

Durant l'année 2017, le Logement Bruxellois a demandé la suppression des intérêts sur le cco SLRB de l'année 2016.

La SLRB a versé un montant de 411.694 € (enregistré en produit financier) en place des 546.171 € calculés (la SLRB n'a pas tenu compte des intérêts sur cco SLRB 2016 de ex. Lorébru et ex. Sorelo, une demande de régularisation pour la différence a été introduite auprès de la SLRB).

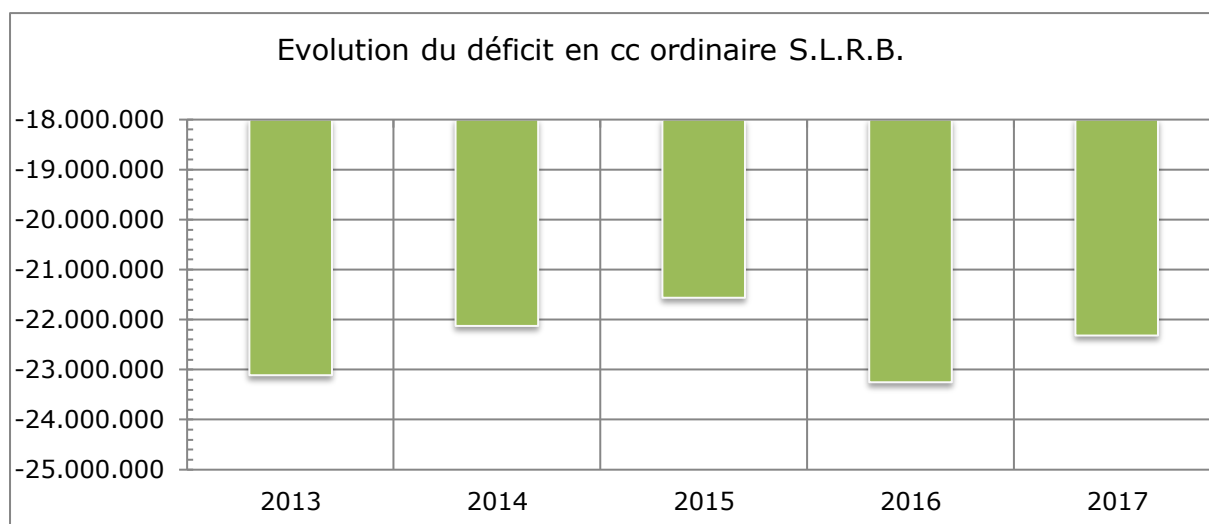
Frais financiers	2016	2017
Intérêts s/prélèvements et s/crédits SLRB	877.616	1.490.017
Intérêts sur cpte courant débiteur SLRB	546.171	428.355
Intérêts & frais s/loc financement et autres frais financiers	4.535	11.592
Total	1.428.323	1.929.964



Suivant l'échéancier des annuités établi par la SLRB au 31/12/2017 : le montant des intérêts et chargements, couvrant l'année 2018 à 2060, s'élèvent à 26.455.183 €, le montant du capital pour cette même période s'élève à 89.453.468 €, ce qui donne un montant d'annuités de 115.908.651 €.

Le montant des annuités dues sur les crédits budgétaires est comptabilisé chaque année au crédit de notre compte courant ordinaire SLRB auquel s'ajoute un intérêt annuel de 2 % (charge financière de 428.355 € au 31/12/2017) calculé sur le solde de notre compte courant SLRB.

L'évolution du cco SLRB sur les cinq dernières années se présente comme suit :



Le Logement Bruxellois a versé à la SLRB le produit des loyers nécessaires pour couvrir le montant total de l'annuité due pour l'année 2017, soit 4.914.314 € (via notre compte en banque Belfius + affectation d'une partie de l'Allocation Régionale de Solidarité).

Depuis l'exercice 2010, le Logement Bruxellois couvre la totalité de l'annuité due.

En 2009 et 2008, le montant versé ne représentait que 68 % de l'annuité due. En 2007 : 60,81 % et en 2006 : seulement 17,34 %.

◆ RÉSULTATS EXCEPTIONNELS

Pas de mouvements en résultats exceptionnels durant l'exercice 2017.

◆ IMPÔTS/PRÉLÈVEMENTS ET TRANSFERTS AUX IMPÔTS DIFFÉRÉS ET AUX RÉSERVES IMMUNISÉES

Code 67/77 : impôts sur le résultat

Cette rubrique concerne :

- La cotisation compensatoire de la perte d'impôt sur les revenus belges calculée sur le montant des avantages en nature logements.
- L'impôt sur les avantages en nature voitures de sociétés.
- L'impôt dû (2016) et la charge fiscale estimée (2017).

Régularisation impôts sur Avantages de toutes nature 2016	2.620
Impôts des sociétés sur exercice 2016	260.451
Impôts sur Avantages de toutes nature 2017	3.061
Charge fiscale estimée 2017	83.012
Total	349.145

Intégration de l'impôt des sociétés 2016 (calcul fiscal réalisé après clôture 2016) et charge fiscale estimée 2017.

Incidence de la fusion sur l'exercice 2017 : récupération partielle des pertes fiscales reportées de Lorébru et du Logement Bruxellois (1/1/2016), l'excédent des pertes fiscales étant perdues.

Code 68/78 : prélèvement et transfert aux impôts différés (- 0,55 %)

Le transfert des éléments d'actif et de passif de la SCRL Lorébru vers les comptes du Logement Bruxellois comprend les valeurs arrêtées au 31/12/2015 de la rubrique 1682 « impôts différés » et 1320 « réserves immunisées ».

Initialement, ces deux postes ont été mouvementés dans les comptes 2015 de la SCRL Lorébru suite à la plus-value réalisée (8.293.176 €) sur l'échange de patrimoine immobilier entre Lorébru et la SISP Comensia (ex. Assam). Le montant de la plus-value a été neutralisée en résultat par le transfert de son montant aux impôts différés (code 680 résultat et 16820 au passif du bilan) et transfert aux réserves immunisées (code 689 résultat et 13200 du passif), régime de la taxation étalée de la plus-value.

La plus-value réalisée est imposée de manière étalée à la condition que la valeur de réalisation soit remployée en investissement(s) amortissable(s) → Ce régime diffère le paiement de l'impôt sur la plus-value (taux d'impôt de 5,15 % spécifique au logement social) et le répartit sur plusieurs années, proportionnellement aux amortissements afférents aux investissements effectués à titre de emploi. Le prélèvement annuel (produits code 780) est réalisé au même rythme que l'amortissement de l'actif utilisé en emploi.

Le emploi qui a été pris en considération par Lorébru est la valeur du patrimoine immobilier reçu de Comensia (ex. Assam) au 31/8/2015, valorisée à 9.950.000 € (constructions amortissables 8.291.667 €, terrains 1.658.333 €) constructions amorties de manière linéaire sur 33 ans.

Un emploi en immobilisation corporelle de 1.656.824 € (9.950.000 € - 8.293.176 €) devra être réalisé par le Logement Bruxellois suite à la fusion opérationnelle au 01/01/2016 (transfert de la taxation étalée à la société bénéficiaire de la fusion).

Les prélèvements suivant ont été intégrés dans les comptes de résultats (code 78 produits) au 31/12/2017 du Logement Bruxellois :

Quotité de la plus-value imposable :		
$Q = P \times A/V$		
Q = la quotité de la plus-value imposable		
P = le montant de la plus-value		8.293.176,21
A = les amortissements des actifs de remplacement utiles 8.291.666,68€/33		251.262,63
V = le prix de réalisation sur l'indemnité à remployer		9.950.000,00
Q =	8.293.176,21 x 251.262,63/9.950.000	209.423,64

Le montant de 209.424 € est repris pour 10.785 € (5,15 % « taux impôt ») en prélèvement sur les impôts différés (code 780) et pour 198.638 € (94,85 %) en prélèvement sur les réserves immunisées (code 789).

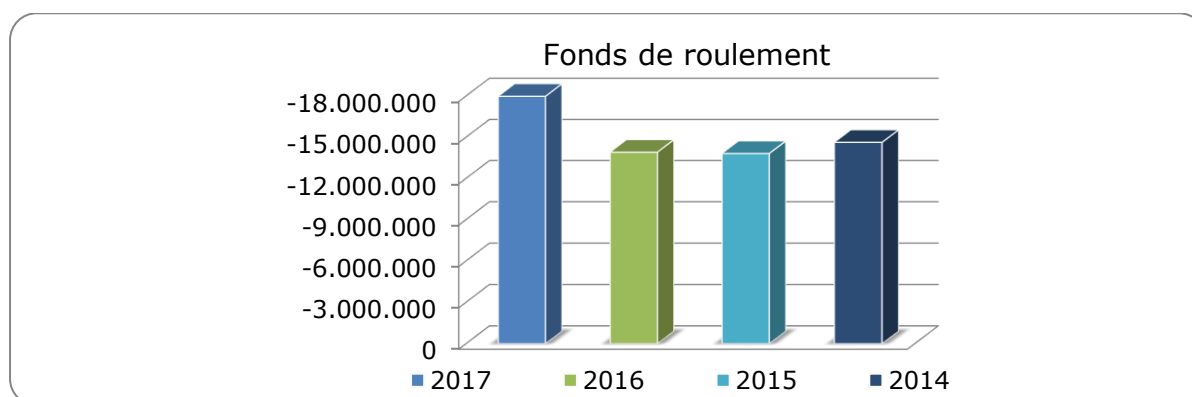
Le code 689 « transferts aux réserves immunisées » intègre au 31/12/2017 la majoration annuelle de déduction (20 %) admise dans le cadre des dépenses professionnelles liées aux voitures électriques (frais déductible fiscalement à 120 %).

◆ TABLEAU DE TRÉSORERIE

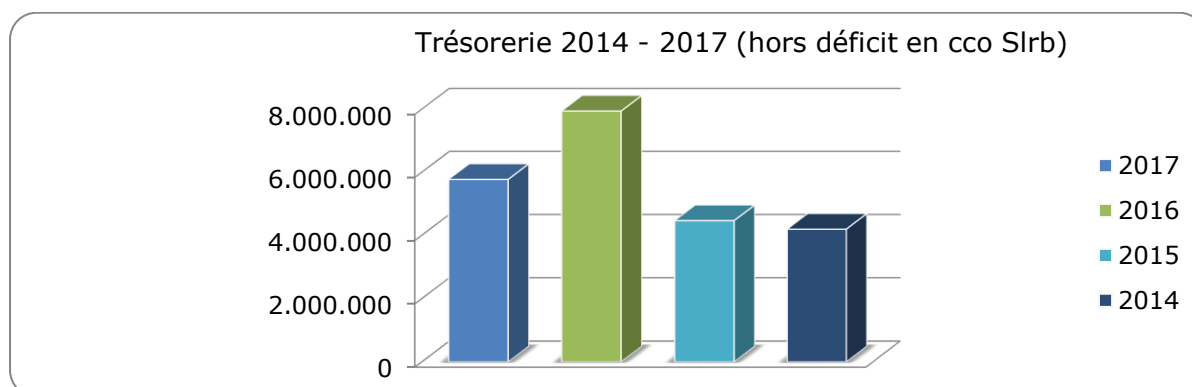
Fonds de roulement net, besoin en fonds de roulement net et trésorerie nette			
Rubriques du bilan	Code du bilan	2016	2017
Fonds de roulement net (A)		-13.907.843,36	-17.978.551,61
Capitaux permanents		138.347.290,82	146.231.995,27
Capitaux propres	10/15	42.315.393,00	46.176.830,79
Provisions et impôts différés	16	6.502.110,50	6.571.526,14
Dettes à plus d'un an	17	89.529.787,32	93.483.638,34
- Actifs immobilisés élargis		152.255.134,18	164.210.546,88
Actifs immobilisés	20/28	150.770.748,69	162.670.173,41
Créances à plus d'un an	29	1.484.385,49	1.540.373,47
-Besoin en fonds de roulement net (B)		1.409.782,65	-1.430.567,97
Actifs circulants d'exploitation		11.589.438,85	11.667.310,45
Stocks et commandes en cours d'exécution	3	147.225,71	174.976,58
Créances à un an au plus	40/41	11.145.650,75	11.207.967,44
Comptes de régularisation de l'actif	490/1	296.562,39	284.366,43
-Dettes à court terme non financières		10.179.656,20	13.097.878,42
Dettes à plus d'un an échéant dans l'année	42	3.484.058,30	3.659.445,58
Dettes commerciales	44	4.190.696,12	7.517.694,94
Dettes fiscales, salariales et sociales	45	836.134,02	1.150.118,37
Acomptes reçus sur commandes	46	0	0
Autres dettes	47/48	1.555.388,38	711.632,02
Comptes de régularisation du passif	492/3	113.379,38	58.987,51
= Trésorerie nette (C) = (A) - (B)		-15.317.626,01	-16.547.983,64
Placements de trésorerie	50/53	0	0
Valeurs disponibles	54/58	7.936.837,86	5.767.019,28
Dettes financières à court terme	43	-23.254.463,87	-22.315.002,92
= Trésorerie nette (50/58+43)		-15.317.626,01	-16.547.983,64

Le fonds de roulement constitue une somme d'argent constamment disponible pour couvrir les dépenses courantes de la société. Le fonds de roulement net (FRN) est toujours négatif. Le passif à long terme (capitaux propres « code 10 à 15 », provisions et impôts différés « code 16 » et dettes à plus d'un an « code 17 ») ne couvre pas l'actif à long terme (immobilisations « code 20 à 28 » et créances à plus d'un an « code 29 »). La société ne dispose pas d'une marge pouvant servir au financement de notre déficit en cco SLRB (= -22.314.988 € au 31/12/2017).

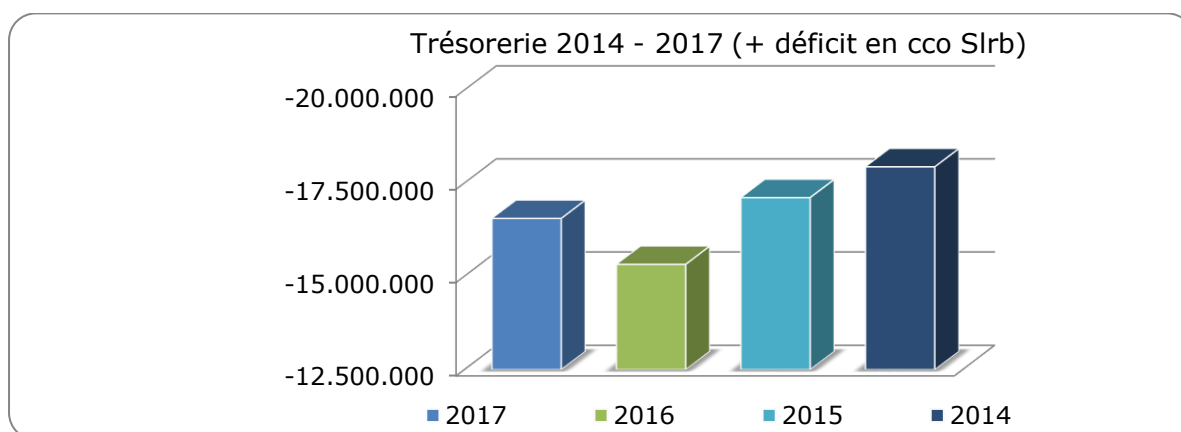
En déduisant des capitaux propres la perte comptable cumulée (-13.769.689 €), le montant du fonds de roulement passerait de (-) 17.978.552 € à (-) 4.208.863 €.



Le recours par le passé au financement via notre cco SLRB a eu comme conséquence un solde négatif en trésorerie (= solde entre les dettes financières à court terme « cco SLRB & frais bancaires à payer code 43 » et les valeurs disponibles « solde comptes bancaires + cc Ars » code 54/58 »). Néanmoins, une progression positive se dégage depuis quelques années du solde en cco SLRB et de la trésorerie (hors cco SLRB):



Au 31/12/2017, nos fonds disponibles (comptes à vues ordinaires) hors compte courant ordinaire SLRB (qui est négatif), suffisent aux règlements de nos tiers (hors fournisseurs « chantiers » réglés par la SLRB via les crédits budgétaires).



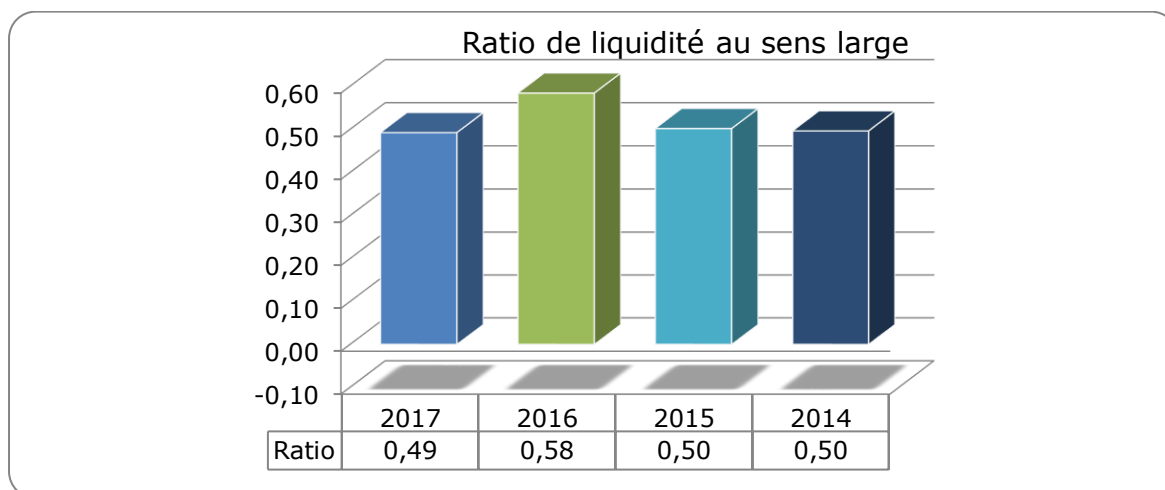
Le besoin en fonds de roulement (BFR) représente le montant que la société doit financer pour couvrir le besoin en trésorerie résultant des décalages entre les encaissements et les décaissements provenant de l'activité courante de l'entreprise (l'exploitation).

Le calcul du BFR tient compte du solde des dettes commerciales et donc également le montant ouvert des factures fournisseurs « chantiers » qui s'élève à 3.593.269 € au 31/12/2017 contre 2.541.909 € au 31/12/2016, il y a lieu de rappeler que le règlement de ce type de factures fournisseurs « chantiers » passe par les crédits budgétaires, subsides SLRB (institution extérieure).

Le ratio de liquidité générale permet de mesurer si les avoirs à court terme (actifs circulants) permettent de couvrir les engagements à court terme (capitaux non permanents, donc y compris le cco SLRB). Idéalement les ratios de liquidités devraient être supérieurs à 1 :

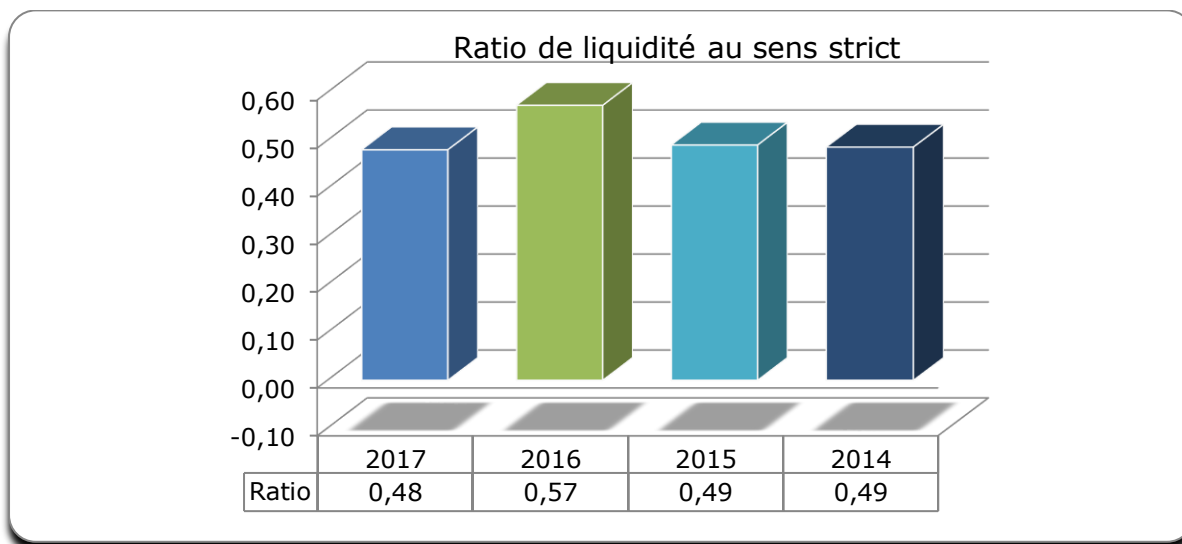
Ratios de liquidités au sens large en diminution vs 2016

« formule = $(29/58-29)/(42/48+492/3)$ »



Le ratio de liquidité au sens strict (cf. ratio du tableau précédent duquel on déduit les éléments les moins liquides des actifs circulants à savoir : les stocks, les commandes en cours d'exécution et les comptes de régularisation) est en diminution vs 2016

« formule = $(40/41+50/53+54/58)/(42/48)$ »

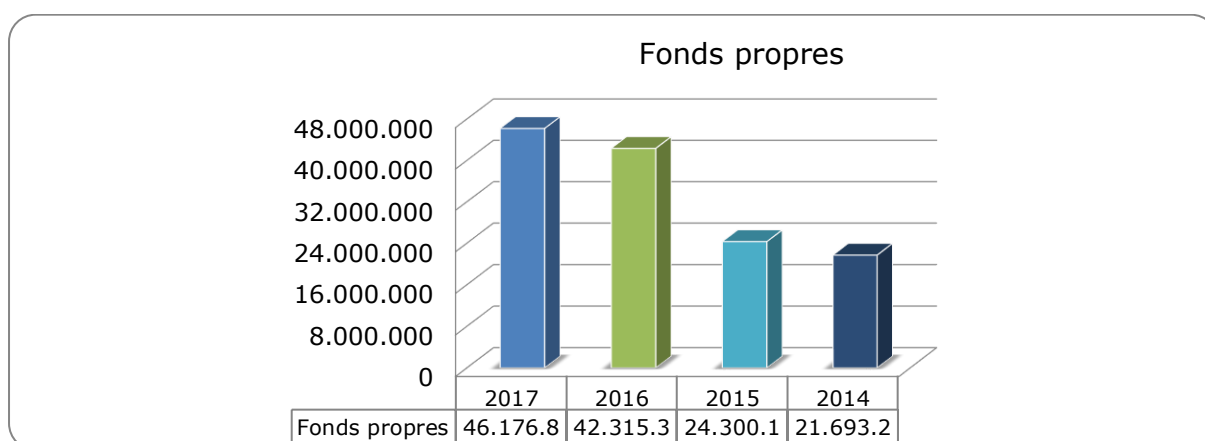


Au 31/12/2017, 23 % (contre 43% en 2016) des dettes financières (annuités SLRB) du Logement Bruxellois correspondaient aux montants des emprunts réalisés avant 1983 (emprunts FNL).

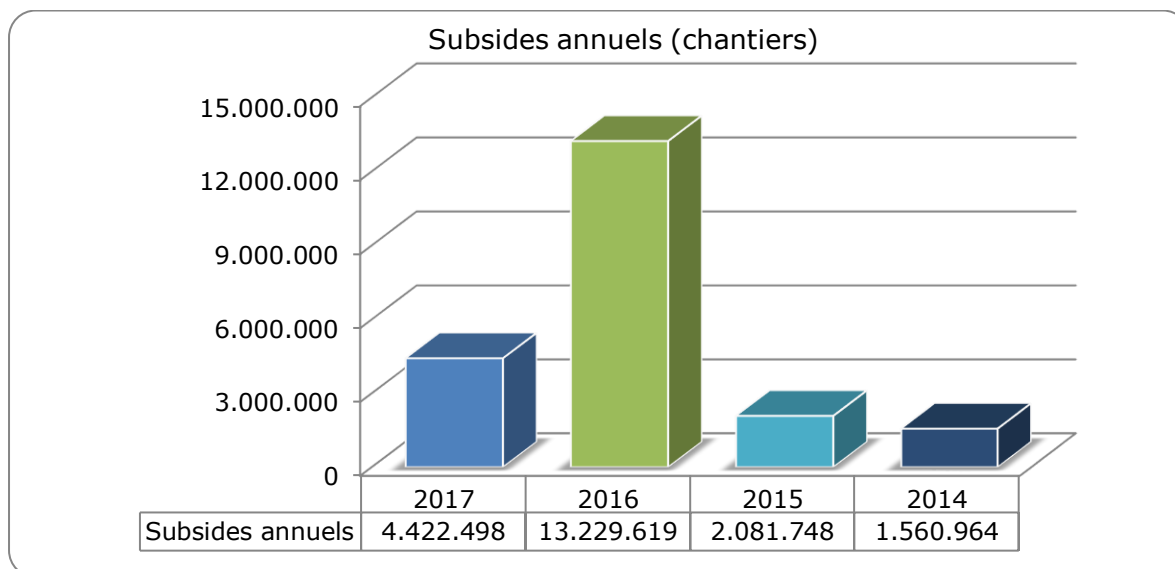
Sur 100 % des frais annuels 2017 en intérêts et en chargements sur avances SLRB (total 487.888 €) et repris sur le relevé annuel, 33 % (contre 72 % en 2016) concernaient ce type d'emprunts.

La diminution des pourcentages sur ce type d'emprunts fait suite aux opérations de transferts liées à la fusion.

Maintien positif de nos fonds propres au cours de l'exercice 2017 (montant du capital, des réserves, des résultats reportés et des subsides) : ceux-ci s'élèvent à 46.176.831 € contre 42.315.393 € en 2016.



Evolution du montant annuel des subsides (chantiers) :



Subsides	31/12/16	31/12/17	Mouvements 2017
Beliris	2.026.546	2.026.546	0
Charges d'Urbanismes	300.000	300.000	0
Divers	192.145	192.145	0
Droits Tirages	4.047.802	4.515.626	467.824
Primes énergie	56.447	56.447	0
Régies Quartiers	148.744	148.744	0
Subsides fonds propres quadriennal	1.424.802	1.514.853	90.051
Subsides fonds propres achats urgents	328.725	328.725	0
SPF	22.539.576	22.539.576	0
Subsides Plan Initial	12.975.680	16.861.740	3.886.061
Subsides Ville	1.117.782	1.012.609	-105.173
Subsides Ville/Régional	9.120.420	9.201.136	80.716
Subsides Œuvre d'Art	0	3.020	3.020
Total	54.278.669	58.701.168	4.422.498

◆ AUTRES ÉLÉMENTS DU RAPPORT DE GESTION

Perspectives

La politique du Logement Bruxellois pour optimiser les recettes locatives est de continuer d'augmenter les loyers de base des logements sociaux selon les règles d'encadrement des loyers.

Le montant des charges financières évolue principalement en fonction des frais financiers liés aux crédits budgétaires et du montant des intérêts repris au c/c ordinaire SLRB.

Le redressement de la société s'est appuyé entre autre sur l'application d'un travail en interne axé sur l'organisation, de manière à améliorer les procédures et les performances des différents départements de notre société.

Une piste d'amélioration du fonds de roulement et de la trésorerie du Logement Bruxellois serait l'annulation des charges financières sur les emprunts SLRB datant d'avant l'année 1983.

Affectation du résultat

Le résultat de l'exercice se solde par un bénéfice à affecter de 1.030.310,53 € contre 2.351.971,46 € en 2016. La perte reportée de l'exercice précédent s'élevait à 14.703.294,88 €. Le Logement Bruxellois propose d'affecter conformément aux dispositions établies par la SLRB 96.704,26 € en réserves disponibles (transfert de 95% de la cotisation théorique de solidarité de l'exercice 2017) et de reporter le solde, soit une perte à reporter de 13.769.688,61 €.

Principaux risques et incertitudes

Gestion des risques financiers, indication sur l'utilisation des instruments financiers par la société.

Le contrat de gestion SLRB 2017-2022 annonce la réforme du calcul des loyers et charges locatives et de nouveaux indicateurs de gestion qui pourraient s'avérer plus contraignant (impact financier).

Calcul des loyers

La SLRB s'engage à mettre en place un groupe de travail qui aura pour mission de proposer un nouveau calcul du loyer concerté avec le secteur pour la fin 2018. Cette proposition devra tenir compte des impacts sur les locataires et des impacts financiers pour la Région et pour les SISF.

Indicateurs de gestion - Liste des indicateurs et mode de calcul retenus :

- CATÉGORIE 1 : RÉSULTATS ET ÉQUILIBRES FINANCIERS (10% DE L'ENVELOPPE DES INCITANTS)

Résultat de l'exercice bénéficiaire (5% de l'enveloppe des incitants).

Amélioration du solde en compte courant SLRB de min 3% (5% de l'enveloppe des incitants).

- CATÉGORIE 2 : GESTION LOCATIVE (20% DE L'ENVELOPPE DES INCITANTS)

Pertes de résultats liées aux créances locatives (10% de l'enveloppe des incitants).

Pertes de loyers de base imputables aux inoccupations en pourcentage du loyer de base (10% de l'enveloppe des incitants).

- CATÉGORIES 3 : EVOLUTION DES CHARGES DE FONCTIONNEMENT DE LA SISP (5% DE L'ENVELOPPE DES INCITANTS)

Evolution des charges de fonctionnement liées au nombre d'employés (2,5% de l'enveloppe d'incitants).

Evolution des charges de fonctionnement liées aux autres frais administratifs et de gestion par logement (2,5% de l'enveloppe d'incitants).

- CATÉGORIE 4 : ENTRETIEN DU PARC LOCATIF ET QUALITÉ DES REMISES EN ÉTAT ENTRE DEUX LOCATIONS (10% DE L'ENVELOPPE DES INCITANTS)

Coût net des entretiens par logement (5% de l'enveloppe des incitants).

Qualité générale des mises en état entre deux locations (5%).

- CATÉGORIE 5 : AVANCEMENT DES PROGRAMMES DE RÉNOVATION (25% DE L'ENVELOPPE DES INCITANTS)

Evolution de l'utilisation des moyens financiers :

- Taux de consommation des avances accordées dans le cadre des divers programmes quadriennaux (taux évalué quadriennal par quadriennal) (10% de l'enveloppe des incitants).
- Taux d'avancement des plans d'investissements sur base du PIG (15% de l'enveloppe des incitants).

Indicateurs de performance non financières

Indicateurs clés de performance de nature non financière ayant trait à l'activité de la société, notamment des informations relatives aux questions d'environnement et de personnel :

- Risques stratégiques (environnement interne, local, global)
- Risques sociaux
- Risques environnementaux

Notre société n'est pas concernée par ces mentions au rapport de gestion.

Événements importants survenus après la clôture de l'exercice

Pas connaissance d'événements importants survenus après la clôture de l'exercice et susceptibles d'influencer le patrimoine et les résultats de la société.

Informations relatives aux circonstances susceptibles d'avoir une influence notable sur le développement de la société

Rappel de l'information reprise dans le rapport de gestion de l'année 2016, à savoir :

Dans le cadre de la rationalisation du secteur du logement social, la Région de Bruxelles-Capitale a voté une ordonnance visant à organiser le processus de fusion pour l'ensemble du secteur passant de 32 SISP à 16 SISP en région bruxelloise (regroupement des SISP). Le Collège des Bourgmestres et Echevins a décidé de recentrer son patrimoine de logements sociaux sur les entités du Logement Bruxellois et du Foyer Laekenois avec comme dessein de faire des économies d'échelle tout en ne portant pas atteinte à l'emploi et au maintien des droits collectifs et individuels du personnel.

Le schéma d'organisation de la nouvelle structure du Logement Bruxellois est axé sur les métiers Front Office et Back Office avec l'accent mis sur le développement de la Qualité (orientation clients) et la Performance Energétique.

A l'issue de la fusion, la cartographie et le nombre de logements sociaux du Logement Bruxellois se présente comme suit :

Tableau de synthèse

Répartition Patrimoine SISP Ville de Bruxelles après fusions :

	Localisations				
	1000	1020	1120	1130	Totaux
Patrimoine Logement Bruxellois					
- Logement Bruxellois	2.521	0	0	57	2.578
- Assam	123	0	0	0	123
- Lorébru	143	0	796	0	939
- Sorelo	228	0	0	17	245
Total Logement Bruxellois	3.015	0	796	74	3.885

Activités en matière de recherche et développement

La société n'a pas d'activité en matière de recherche et développement.

Succursales

La société n'a pas de succursale.

Pertes reportées

Malgré le fait que le bilan fait apparaître une perte reportée, le conseil justifie, conformément à l'article 96 – 6 du Code des Sociétés, l'application des règles comptables de continuité par le fait que :

- les actifs corporels (immeubles) recèlent d'importantes plus-values latentes
- la nature de l'objet social et du secteur
- nos capitaux propres sont largement positifs
- notre capacité à se conformer aux conditions de remboursement des avances SLRB est intacte
- notre capacité à obtenir des financements/subsides pour le développement nécessaire de notre patrimoine immobilier
- et enfin par l'agrément de la société par la Société du Logement de la Région Bruxelloise

Informations devant être insérées en vertu du code des sociétés

Toutes les informations sont insérées dans le rapport de gestion.

Utilisation des instruments financiers

La société n'est pas concernée.

Justification de l'indépendance et de la compétence en matière de comptabilité et d'audit d'au moins un membre du comité d'audit

La société n'est pas concernée.

Autres informations

Néant.

◆ COMPTES DE RÉSULTATS

Nature	Codes	Résultats	Psic	Résultats
		31/12/2016	2017	31/12/2017
VENTES ET PRESTATIONS	70/74	26.323.783,40	26.844.410	27.339.606,11
Chiffres d'affaires	70	19.625.304,89	20.607.490	20.505.761,59
Loyers de base	700	21.597.511,05	22.830.262	22.834.953,26
Logements sociaux	70000	20.343.707,94	21.551.383	21.537.158,28
Autres	70010 à 30	1.253.803,11	1.278.879	1.297.794,98
Pertes de loyers de base	701	-1.788.737,06	-1.824.808	-2.199.568,75
Réductions sociales nettes	702	-5.355.852,78	-5.673.795	-5.772.754,13
Provisions charges locatives & redev diverses	703/4/5/7	5.069.203,46	5.170.588	5.545.619,15
Cotisation de solidarité	709	103.180,22	105.244	97.512,06
Production immobilisée	72	681.415,34	688.229	765.318,67
Allocation rég. de solidarité	73	4.435.892,48	4.016.890	4.016.889,59
Autres produits d'exploitation	74	1.581.170,69	1.531.801	2.051.636,26
COUT DES VENTES ET PRESTATIONS	60/64	-25.021.833,65	-25.917.528	-26.130.989,80
Approvisionnements et marchandises	60	-364.577,46	-302.358	-302.088,46
Services et biens divers	61	-9.049.758,38	-9.815.464	-9.673.737,20
Administration générale	610	-1.725.246,60	-2.054.174	-1.934.045,54
Travaux à charge SISP	6110+6112	-1.819.898,85	-1.823.685	-2.221.738,58
Travaux à charge locataires	6111	-1.100.231,21	-1.122.236	-1.178.555,74
Consommations	612	-3.572.225,07	-3.939.180	-3.422.089,55
Matériel et machines	613	-250.196,83	-283.530	-223.952,68
Assurances	614	-227.918,25	-232.477	-204.629,91
Frais d'actes et de contentieux	615	-161.154,52	-164.378	-151.670,65
Divers	616	-35.741,39	-36.456	-39.138,20
Intérimaires/mise à disposition	617	-100.727,17	-102.742	-247.295,02
Administrateur	618	-56.418,49	-56.606	-50.621,33
Frais de personnel	62	-7.388.578,84	-7.462.465	-7.686.820,57
Amortissements	630	-5.502.733,48	-5.877.764	-5.664.790,88
Réd. valeur sur stocks & créances ciales	631/4	36.423,58	-18.197	119.295,35
Provisions pour risques et charges	635/9	-273.815,09	-99.295	-80.200,96
Autres charges d'exploitation	64	-2.478.793,98	-2.341.986	-2.842.647,08
Précompte immobilier	64000	-2.001.195,36	-2.096.252	-2.374.134,62
Autres	64-64000	-477.598,62	-245.734	-468.512,46
RESULTAT D'EXPLOITATION	70/64	1.301.949,75	926.882	1.208.616,31
Produits financiers	75	3.201.229,20	2.113.584	1.892.526,30
Autres produits financiers	75-75100-753	3.201.229,20	2.113.584	1.892.526,30
Charges financières	65	-1.428.322,94	-2.029.725	-1.929.964,13
Intérêts sur compte courant SLRB	65009	-546.171,15	-550.000	-428.355,08
Intérêts sur emprunts SLRB	6500-65009	-877.616,28	-1.476.054	-1.490.016,86
Autres charges financières	6502	-4.535,51	-3.671	-11.592,19
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPOTS	70/65	3.074.856,01	1.010.741	1.171.178,48
Produits exceptionnels	76	0,00	0	0,00
Charges exceptionnelles	66	-931.183,08	0	0,00
RÉSULTAT DE L'EXERCICE AVANT IMPOTS	70/66	2.143.672,93	1.010.741	1.171.178,48
Prélèvements sur les impôts différés	780	10.785,32	10.964	10.785,32
Transferts aux impôts différés	680	0,00	-390.289	0,00
Impôt sur le résultat	67/77	-1.125,11	-1.179	-349.144,73
RÉSULTAT DE L'EXERCICE	70/67	2.153.333,14	630.237	832.819,07
Prélèvements sur les réserves immunisées	789	198.638,32	201.924	198.638,32
Transferts aux réserves immunisées	689	0,00	-21.191	-1.146,86
RÉSULTAT DE L'EXERCICE A AFFECTER	70/67	2.351.971,46	810.970	1.030.310,53

◆ COMPTES DE BILAN

		Codes	Exercice 2016	Exercice 2017
	BILAN APRES REPARTITION			
	ACTIF			
	Actifs immobilisés	20/28	150.770.748,69	162.670.173,41
I.	Frais d'établissement	20	8.904,28	0,00
II.	Immobilisations incorporelles	21	37.113,79	60.161,84
III.	Immobilisations corporelles	22/27	150.663.210,36	162.548.491,31
	Terrains et constructions	22	125.701.096,07	128.241.914,38
	Matériel & machines	23/27	24.962.114,29	34.306.576,93
IV.	Immobilisations financières	28	61.520,26	61.520,26
	Actifs circulants	29/58	21.010.662,20	18.974.703,20
V.	Créances à plus d'un an	29	1.484.385,49	1.540.373,47
	Créances commerciales	290	0,00	0,00
	Autres créances	291	1.484.385,49	1.540.373,47
VI.	Stocks et commandes en cours d'exécution	3	147.225,71	174.976,58
	Approvisionnements et fournitures	30	147.225,71	174.976,58
VII.	Créances à un an au plus	40/41	11.145.650,75	11.207.967,44
	Créances commerciales	400/409	908.261,56	1.260.427,71
	Créances sur la Région	413	2.722.691,66	2.340.688,81
	Autres créances	41X	7.514.697,53	7.606.850,92
VIII.	Placements de trésorerie	51/53	0,00	0,00
IX.	Valeurs disponibles	54/58	7.936.837,86	5.767.019,28
X.	Comptes de régularisation	490/1	296.562,39	284.366,43
	Total de l'actif	20/58	171.781.410,89	181.644.876,61

		Codes	Exercice 2016	Exercice 2017
	BILAN APRES REPARTITION			
	PASSIF			
	Capitaux propres	10 à 15	42.315.393,00	46.176.830,79
I.	Capital souscrit & non appelé	10	744.671,22	744.671,22
II.	Plus-values de réévaluation	12	0,00	0,00
III.	Réserves	13	9.262.522,52	9.161.735,32
IV.	Résultat reporté	14	-14.703.294,88	-13.769.688,61
V.	Subsides d'investissement	15	47.011.494,14	50.040.112,86
VII.	Provisions pour risques et charges	16	6.502.110,50	6.571.526,14
	Dettes	17/49	122.963.907,39	128.896.519,68
VIII.	Dettes à plus d'un an	17	89.529.787,32	93.483.638,34
	Dettes financières	170/7	89.322.144,96	93.295.324,36
	Dettes de location-financement et assimilé	172	44.365,27	6.151,50
	Autres emprunts	174/177	89.277.779,69	93.289.172,86
	Autres dettes	178/179	207.642,36	188.313,98
IX.	Dettes à un an au plus	42/48	33.320.740,69	35.353.893,83
	Dettes à plus d'un an échéant dans l'année	42	3.484.058,30	3.659.445,58
	Dettes financières	43	23.254.463,87	22.315.002,92
	Dettes commerciales	44	4.190.696,12	7.517.694,94
	Dettes fiscales, salariales et sociales & autres	45/48	2.391.522,40	1.861.750,39
X.	Comptes de régularisation	492/3	113.379,38	58.987,51
	Total du passif	10/49	171.781.410,89	181.644.876,61
	Affectations et prélèvements		Exercice 2016	Exercice 2017
	Perte à affecter (-)	69/70	-14.596.421,32	-13.672.984,35
	Bénéfice de l'exercice à affecter	70/66	2.351.971,46	1.030.310,53
	Perte de l'exercice à affecter (-)	66/70	0,00	0,00
	Perte reportée de l'exercice précédent (-)	690	-13.614.003,23	-14.703.294,88
	Perte reportée de l'exercice précédent (-) fusion Lorebru/Sorelo	690	-3.334.389,55	0,00
	Affectations aux capitaux propres	691/2	-106.873,56	-96.704,26
	à la réserve légale	690	-8.852,35	0,00
	aux autres réserves	6921	-98.021,21	-96.704,26
	Résultat à reporter		-14.703.294,88	-13.769.688,61
	Perte à reporter	793	-14.703.294,88	-13.769.688,61

2. DÉPARTEMENT FINANCIER

◆ ORGANISATION GÉNÉRALE

◆ Missions

Le département « Finances » a pour mission de gérer et maîtriser l'ensemble des flux financiers inhérents aux activités de notre société en conformité avec les lois comptables.

L'ensemble des inputs et des outputs de nature financière sont traités par ce département.

Pour effectuer ces différents traitements, la comptabilité dispose des outils informatiques suivants :

- PIA module de gestion comptable et financière
- IMMO module de gestion des immobilisations
- LORD module de gestion de l'activité spécifique des sociétés de logements
- OTEAM module de gestion technique

◆ Objectifs

Le département a pour objectif (outre l'ensemble des tâches non exhaustives indiquées ci-après) d'assurer en fonction des expertises et moyens de chacune des collaboratrices du service un soutien technique aux différents départements du Logement Bruxellois.

Le résultat de cet objectif de soutien permet entre-autre :

- D'améliorer la qualité du travail (organisation, formation, contrôle, etc.) pour donner un meilleur service aux locataires.
- D'aider dans le suivi financier de dossiers propres aux départements.
- D'apporter des solutions en terme d'amélioration (action curative, préventive).

« Outil » de la Direction Générale pour :

- Remplir les missions liées au plan stratégique & autres.
- Soutien dans la mise en place des procédures adaptées.
- Transmettre à la Direction suivant demandes des informations financières.

Les 3 axes de répartition du personnel se retrouvent dans l'attribution des tâches. Dans un souci de continuité et de performance, une doublure des tâches bloquantes au niveau journalier est prévue.

◆ Liste non exhaustive des tâches

◆ Direction

(doublure – adjoint direction pour les tâches journalières)

MANAGEMENT
Gestion de l'équipe
Gestion journalière, échange de connaissances
Réglementations sectorielles et autres
Procédures diverses
Reporting Direction Générale
Soutien d'équipe - suivi des objectifs
Suivi des demandes extérieures (réviseurs/SLRB/Ville etc.)
Suivi des demandes internes (Direction, Conseil d'administration)
PREPARATION ET ENCODAGE
Redressement des comptes et intégrations bilantaires ou autres, opérations de clôture, inventaires des comptes
BUDGETS/PROJECTIONS FINANCIERES/PSLC
Réalisation + rapport d'analyse
BILAN SEMESTRIEL & ANNUEL/RAPPORT D'ACTIVITE ANNUEL
Réalisation + rapport d'analyse
Rapport de gestion
Comptes annuels (bilan, résultats, trésorerie, annexes diverses), comptes annuels format BNB + dépôt Centrale des bilans
Ajustement des règles d'évaluation

AUTRES
Divers tableaux de bord et ratios divers à caractère financier et autres
Diverses simulations financières, études, analyses financières
Encodage des fiches 281,50 + dépôt Belgotax
Préparation déclaration fiscale (Isoc) + dépôt Biztax
Situation du capital social
Courriers divers/Tâches administratives diverses
Objectifs propres & communs + tableaux et graphiques des objectifs du personnel extérieur
Lien transversal avec les autres départements
Loyers
Etablissement loyers de base, pra, vln logements sociaux au 1/1
Rapport Conseil administration loyers de base
Formulaire I-III + courriers SLRB Loyer de base
Etablissement loyers de base, etc., logements sociaux nouvelles constructions ou apports patrimoines + rapport au Conseil d'administration
Intégration loyers de base logements sociaux , pra, vln
Projections diverses en relation avec les loyers (simulations emprunts, etc.)
Ressources Humaines
Tableaux de bord, ratios masse salariale, informations diverses en législation sociale

◆ Adjoint Direction

(doublure – direction pour les tâches journalières + une personne de la comptabilité fournisseurs pour le suivi des paiements et encodage des factures et notes de crédit « administratives »)

IMPUTATION-ENCODAGES-CLASSEMENTS -COPIES
Fournisseurs (factures et notes de crédit "administratives" + od diverses)
PREPARATION ET ENCODAGE OD BILAN/OD FAC
Redressement de comptes, charges à imputer, reporter, factures et notes de crédit à recevoir, etc.
PAIEMENTS
Préparation fichiers banques (y compris domiciliation)
Paieement électronique
Paieement virements manuels
Transfert de fonds (virements internes)
CAISSE
Dépôt cash caisse -> banque
Tenue de la caisse (entrées = via Ctx) sorties
TABLEAU DE TRESORERIE/BANQUES
Intermédiaire banque
BUDGETS/PROJECTIONS FINANCIERES/PSLC
Aide à la réalisation
BILAN SEMESTRIEL & ANNUEL/RAPPORT D'ACTIVITE ANNUEL
Aide à la réalisation
Rapport d'activité
AUTRES
Suivi comptes fournisseurs (hors P2), échéanciers, rappels, concordances balances (factures et notes de crédit)
Bilan des Marolles
Statistiques diverses/enquête de structure
Préparation des fiches 281.5 325.50 (honoraires)/Annexes Isoc

Intermédiaires informatiques –Département des Finances
Courriers divers/Tâches administratives diverses
Informations financières au Conseil d'Entreprise
Objectifs propres
Lien transversal avec les autres départements
Ressources Humaines
Préparation tableurs salaires (département invest isolé pour production immobilisé) et encodage
Concordance annuelle comptabilité/secrétariat social (281)/fiscales/Bilan social

◆ Comptabilité fournisseurs

(doublure – cellule autonome comme elle est composée de trois personnes + adjoint direction pour le suivi des paiements)

IMPUTATION-ENCODAGES-CLASSEMENTS -COPIES
Financiers (hors financiers locataires)
Fournisseurs (factures/notes de crédit/od)
P2
NRJ
TECH
Gestion des factures en collaboration avec les départements technique et investissement
Intégration des documents syndic
PREPARATION ET ENCODAGE POUR BILAN ET AUTRES
Redressement de comptes, charges à imputer, reporter, factures et notes de crédit à recevoir, etc.
TVA (DECLARATION)-LISTING ANNUEL CLIENTS/PREPARATION/ENVOI
SUIVI CHANTIERS
Etablissement formulaire P2 + envoi courriers SLRB
Tableau suivi factures/notes de crédit/rappels factures investissements « chantiers » lien transversal avec SLRB
Suivi chantiers/avances SLRB/Subsides, etc.
Actualisation tableau Ars/cco SLRB/Annuité



GESTION IMMOBILISES
Création fiches immobilisées
Déclassification/Vente/ + value & - value - fiches immobilisées
Concordance investissements & amortissements module informatique et compta
Intégration amortissements
CAISSE
Concordance physique livre caisse
Encodage caisse en compta
Tenue livre de caisse
TABLEAU DE TRESORERIE/BANQUES
Actualisation tableur Excel + graphique + rapport
BUDGETS/PROJECTIONS FINANCIERES/PSLC
Aide à la réalisation
BILAN SEMESTRIEL & ANNUEL/RAPPORT D'ACTIVITE ANNUEL
Aide à la réalisation
AUTRES
Suivi des notes de crédit (hors fact adm)
Préparation et encodage REL (remises en état des logements) prestations Régie Technique
Courriers divers/Tâches administratives diverses
Tenue fichier et classement courriers-documents entrants/sortants SLRB, CD, etc.
Objectifs propres
Lien transversal avec les autres départements
Loyers
Dossier investissement pour PRA préparation et intégration des rénovations dans Lord

Les factures/notes de crédit fournisseurs gestion courantes :

Statistiques, encodages factures et notes de crédit	2016	2017	Evolution
<i>Factures et notes de crédit techniques provisoires</i>	12.167	5.958	+16%
<i>Factures et notes de crédit techniques provisoires techniques définitives</i>		5.286	
<i>Factures et notes de crédit énergie</i>		2.830	
<i>Factures et notes de crédit investissements</i>	480	405	+18%
<i>Factures et notes de crédit administratives</i>	2.292	2.080	+10%
Total	14.652	16.846	+15%

La flexibilité dans le travail et la capacité de gérer les priorités sont les maîtres-mots au sein de la petite équipe de la cellule financière.



3. DÉPARTEMENT « RESSOURCES HUMAINES »

◆ INTRODUCTION

Actée le 28 janvier 2016, la fusion du Foyer Bruxellois par absorption de LOREBRU a continué de se réaliser en 2017. Ce processus reste délicat à réaliser : il s'opère dans un climat tendu où les collaborateurs s'inquiètent de leur sort individuel et collectif. Une fusion par absorption favorise l'apparition de relations types vainqueurs/vaincus, mais des facteurs plus profonds peuvent apparaître : la perte d'identité et la redistribution des cartes. Ces sentiments ou états d'âme ont été ressentis encore en 2017 : c'est un processus lent pour retrouver une certaine sérénité au sein d'une entreprise.

La fonction « Ressources humaines » joue donc un certain rôle après une fusion, dans la mesure où elle supporte la mise en place du processus d'intégration qui vise au rapprochement des deux sociétés. En effet, l'intégration est une phase déterminante dans une opération de fusion, étant donné que fusionner deux entreprises ne consiste pas à additionner des chiffres d'affaire et des parts de marché, mais également à mélanger des hommes, des méthodes de travail et des cultures.

Cette opération revêt des enjeux majeurs en termes de performance et de création de valeur ; le facteur humain constitue une clé du succès (ou de l'échec) de ces opérations.

Ce processus de fusion a dès lors créé inévitablement une dynamique et une réflexion sur l'organisation de demain et ses priorités, sur la nouvelle identité commune et ses valeurs.

La vision que le Logement Bruxellois adopte vise à développer des stratégies de performances et d'efficience au sein de chacun de ses départements, de manière à tendre vers l'excellence dans ses missions de service public. Le rôle du département « Ressources humaines » est essentiel pour assurer au mieux cette vision ; il peut être défini comme une passerelle entre les différents niveaux de l'organisation qui supporte la mise en place du processus visant au rapprochement des départements de l'entreprise.

Qu'il s'agisse d'instaurer un Conseil d'entreprise, de développer une communication interne, de définir des objectifs liés aux métiers, d'établir un plan de formation ... Toutes ces actions tendent pour une société à trouver son équilibre et à chaque collaborateur d'y trouver sa place.



◆ L'ADMINISTRATION

◆ Organigramme

Le Logement Bruxellois se veut une société :

- fière de ses missions de service public
- qui ambitionne d'améliorer ses services aux locataires et candidats-locataires
- qui, pour se faire, vise à accroître ses performances dans ses domaines de compétences

En respectant ces 3 impératifs, un nouveau schéma organisationnel a ainsi été développé dès la fusion axé sur les métiers front office et back office :

- Front office : un ensemble plus technique et un autre plus locatif
- Back office : services supports et gestion des ressources humaines

Le Logement Bruxellois compte 6 départements :

- Pôle technique (Maintenance, Investissements, Personnel de sites, Cellule énergie)
- Gestion locative
- Social et contentieux
- Finances
- Gestion des Ressources humaines
- Organisation Interne/Qualité/Communication

En 2017, l'accent a été maintenu sur le développement de la Qualité (orientation client, voir « Organisation interne et qualité » ci-dessous), mais également en assurant au mieux par des engagements ou remplacements l'implication du Pôle technique dans ses missions dont les travaux d'investissement sont nombreux et conséquents.

En effet, à l'occasion de la fusion, le nombre de projets à gérer s'est accru et le niveau de technicité de ces derniers ne cesse de croître ; il y avait lieu de préparer le futur, notamment afin de s'adapter aux futurs standards qui émergent aujourd'hui, tels que le BIM (**B**uilding **I**nformation **M**odeling) ou modélisation des données du bâtiment.

L'organigramme ci-après synthétise l'organisation générale de la société et les différents départements qui la composent.

Au 31 décembre 2017, le personnel se compose de 75 employés + 5 membres SASLS + 1 Art. 60 du CPAS et de 54 ouvriers + 13 agents de la Mission locale + 1 Art.60 du CPAS et 2 Art 60 via Multijobs, soit un total de 151 membres du personnel tous statuts confondus, dont cependant 129 sont rétribués directement par la SISP.

◆ Répartition du personnel au 31 décembre 2017

Direction générale	2	Direction générale	1
		Direction générale adjointe	1
Ressources humaines	4	Direction	1
		Assistants RH	3
Finances	5	Direction	1
		Adjointe à la Direction	1
		Comptables et assistante comptable	3
Organisation interne et qualité	7	Direction	1
		Organisation interne	2
		Qualité	2
		Communication	1
		Entretien surface bureau	1
Gestion locative	13	Direction	DGA ff
		Gestion des candidats (dont 1 ACS et 1 art. 60 CPAS)	5
		Comptabilité locataires »	7
Social et contentieux	19	Direction	1
		Travail social individuel et collectif - AS	3
		Membres SASLS – travailleurs sociaux	5
		AS (communautaire)	1
		Travail social collectif	3
		Contentieux - juriste	1
		Contentieux – gestionnaires de dossiers	2
		Lavoir social (détaché à Multijobs)	1
		APS fond propres	2
Pôle technique		Direction	1
Investissements	14	Direction adjointe	1
		Gestionnaires de projets	9
		Assistants administratifs	2
		Responsables « Energie »	2
Maintenance	15	Direction	1
		Direction adjointe	1
		Gestionnaires techniques	5
		Assistants administratifs	3
		Assistants techniques – accueil	5



Personnel de sites	51	Direction	1
		Chef d'équipe	1
		Contremaître	1
		Adjoint au contremaître	1
		Régie des travaux (centre)	7
		Régie des travaux (NOH)	7
		Coursier	1
		Surveillants	2
		Concierges/nettoyeurs (donc 3 concierges à 1/5, dont 3 ACS)	
		Cantonniers (dont 6 ACS)	14
		Membres « Mission locale » - Régie de travaux	13
		Art. 60 via Multijobs	2
		Art. 60 CPAS	1
Logement Bruxellois		Nombre de collaborateurs	151

◆ Crédit temps

En 2017, 13 membres du personnel bénéficient de l'application de la Convention Collective de Travail n° 77 bis et 103, définissant les bases légales du crédit-temps.

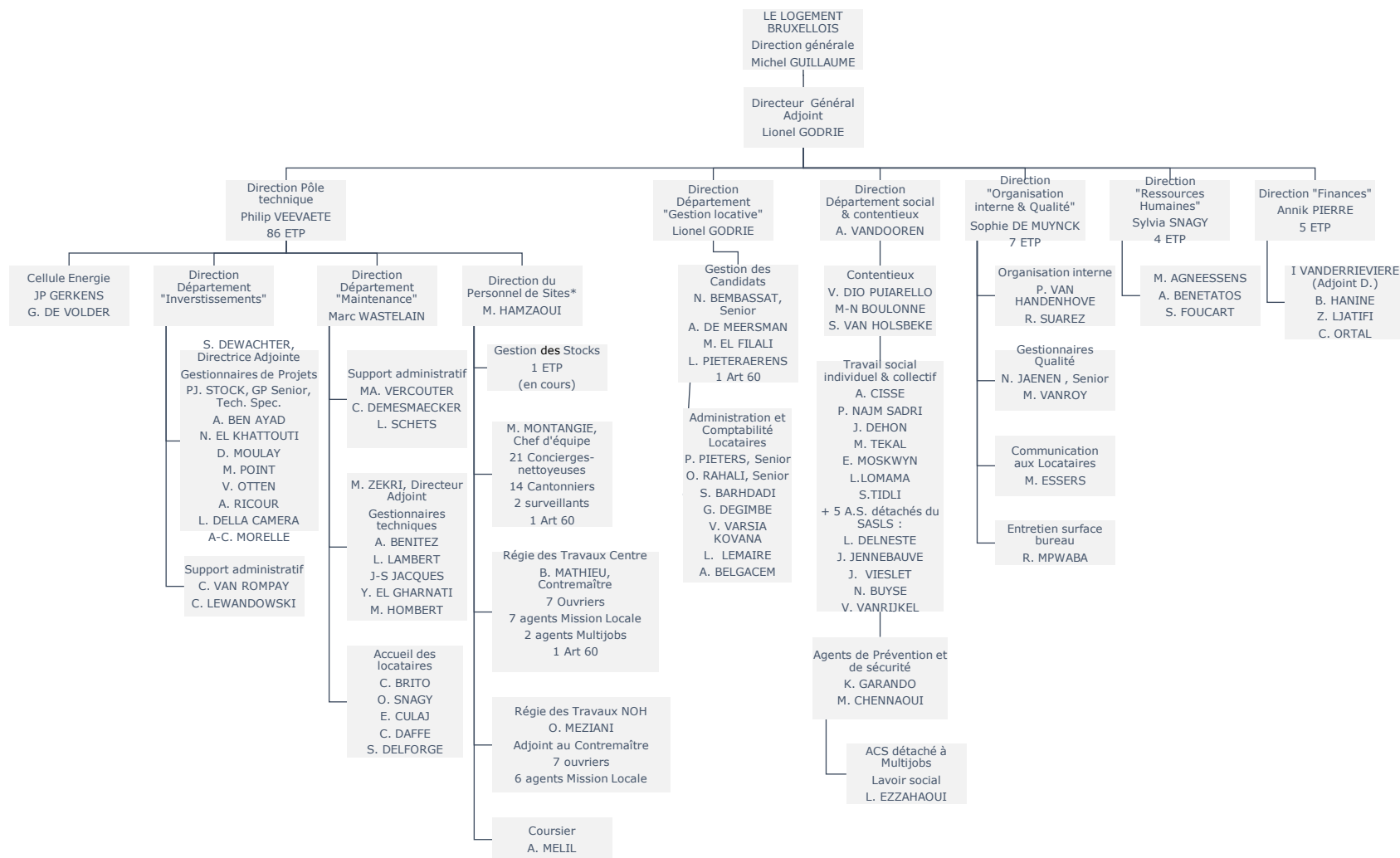
Quatre demandes (1 employée, 2 concierges et 1 ouvrier) portent sur le système de crédit-temps d'1/5 temps réservé aux travailleurs de 50 ans ou plus et est octroyé pour une durée illimitée, c'est-à-dire jusqu'à l'âge de la pension.

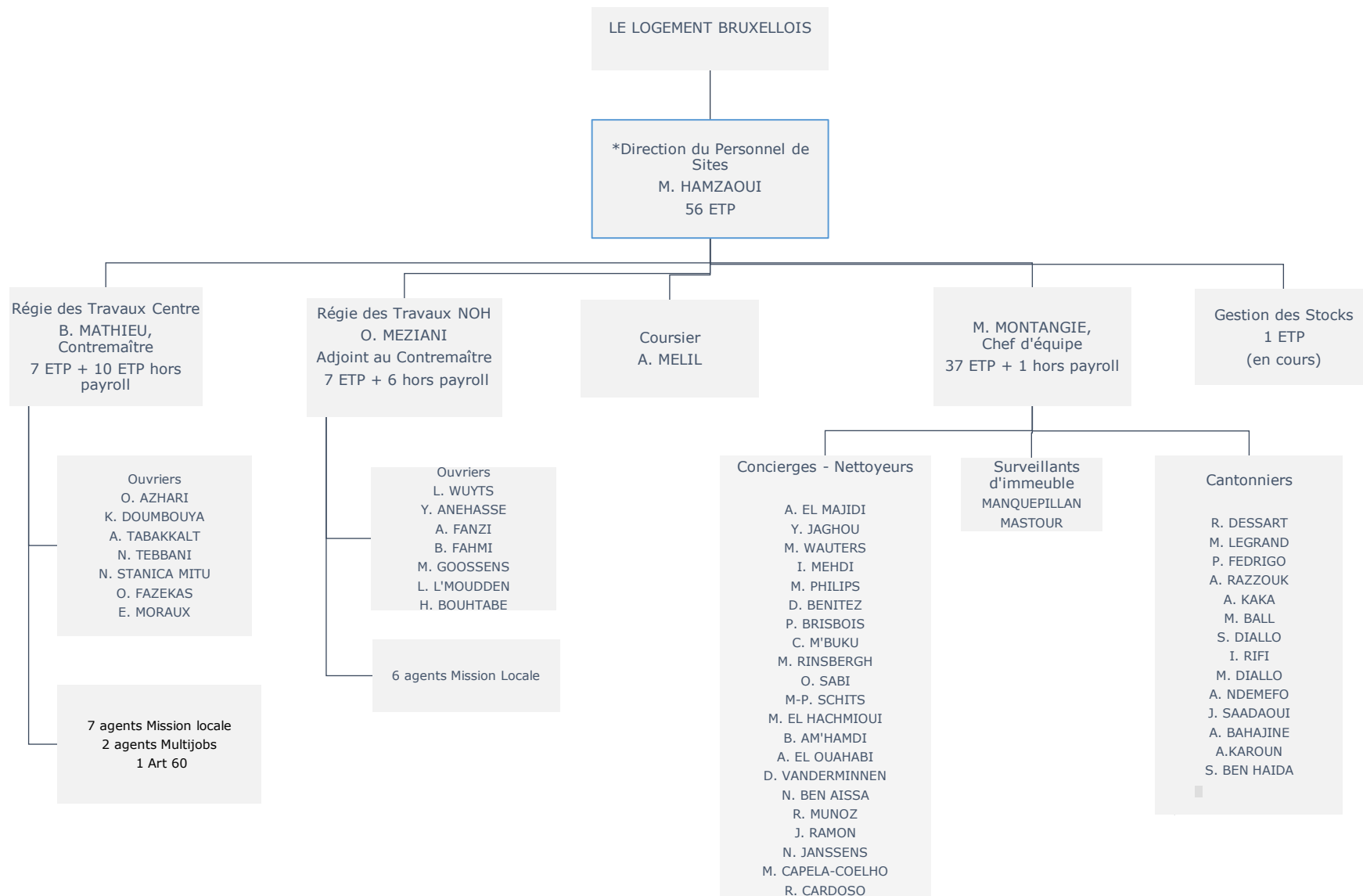
Les neuf autres demandes dont 7 ont été introduites en cours de l'année 2017 (7 employés et 2 ouvriers) portent sur les catégories suivantes :

- sur l'octroi d'un crédit-temps 1/5 pour congé parental
- sur l'octroi d'un crédit-temps 1/5 sans motif
- sur l'octroi d'un crédit-temps 1/2 sans motif
- sur l'octroi d'un crédit-temps complet avec motif

Durant l'année 2017, des contrats de remplacement ont été établis compte tenu de collaborateurs en incapacité de travail pour maladie longue durée, congé de maternité et congé parental, ainsi que des contrats à durée déterminée de courte durée pour des missions spécifiques.

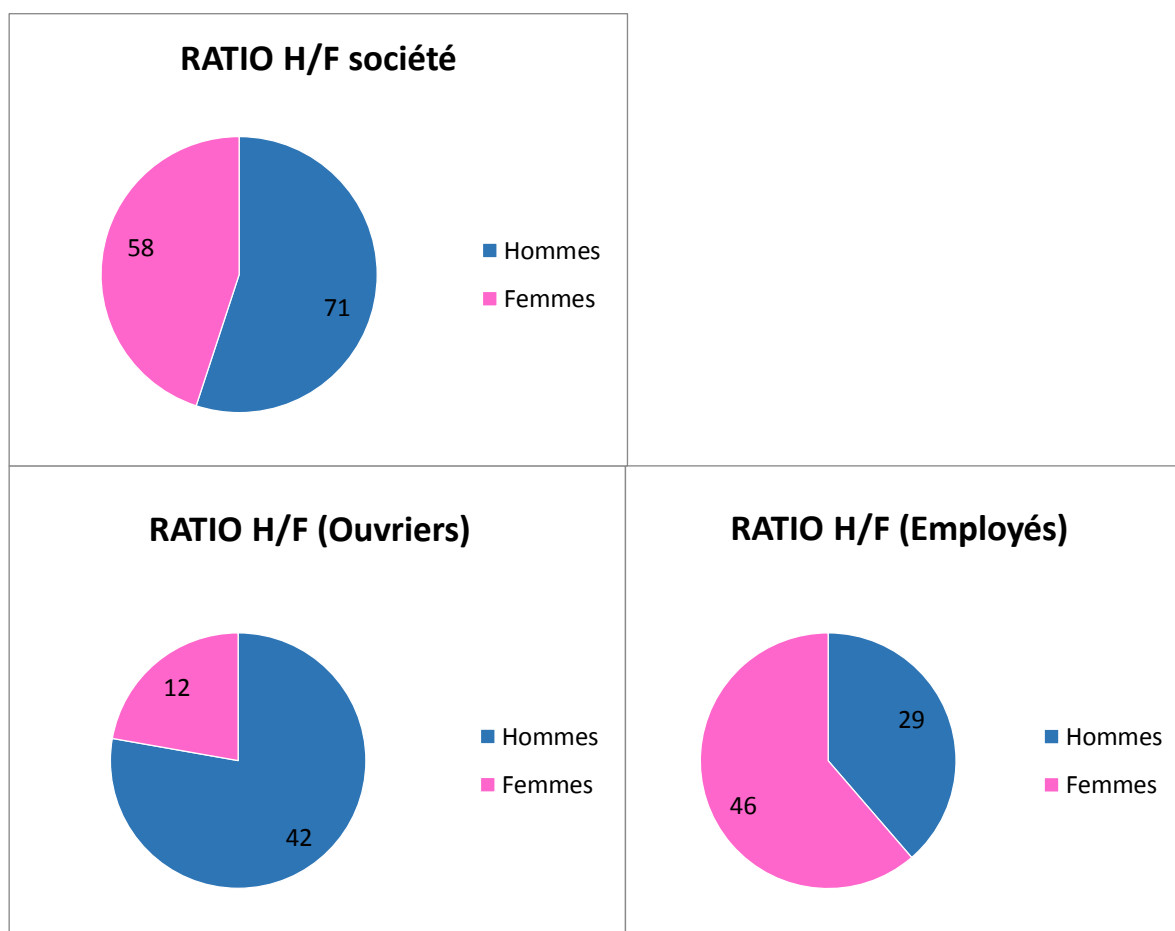
Pour des postes vacants dont le profil exige soit un bilinguisme ou une spécificité d'ordre technique par exemple, des contrats via des agences d'intérim ou des agences de recrutement ont été initiés afin de pourvoir le poste vacant avant un éventuel engagement sous contrat à durée indéterminée.





◆ Répartition du personnel (contrats actifs au 31 décembre 2017)

Le Logement Bruxellois possède également une bonne parité entre hommes et femmes, même si l'on remarque une différence au niveau des postes de travail. En effet, une variation hommes/femmes se fait au niveau des métiers (ouvriers/employés), comme le montre les graphiques ci-dessous :



Le Logement Bruxellois possède en 2017 encore une bonne parité entre hommes et femmes, mais celle-ci se creuse malgré tout en regard de 2016. En effet, vu les métiers liés à ses missions avec l'émergence de la technologie ou la technicité des tâches, les candidats postulant au Logement Bruxellois sont plus nombreux que les candidates.

Il faut rester vigilant à maintenir tant que faire se peut cette parité entre hommes et femmes.

◆ LA POLITIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

La multiplication des missions confiées au secteur du logement social, l'orientation « usager du service public » attendue de la part des SISP et un niveau d'exigence accru nécessitent de mettre en œuvre une politique de gestion des ressources humaines qui prend en compte les besoins de l'entreprise, des travailleurs et de ses usagers.

La politique des Ressources humaines au Logement Bruxellois est basée notamment sur :

- Le recrutement
- L'évaluation des performances : objectifs, évaluation des compétences
- Les formations : en 2017, le Logement Bruxellois, outre les formations dispensées par Bruxelles Formations dans le cadre de l'accord avec la SLRB, a investi la somme supplémentaire de 10.359,40 € dans les programmes de formations
- Les relations avec les organes de concertation tels que CPPT et le CE.
- ...

◆ Gestion des ressources humaines

La gestion des Ressources humaines est une composante essentielle de la vie de l'entreprise. Ses missions principales sont :

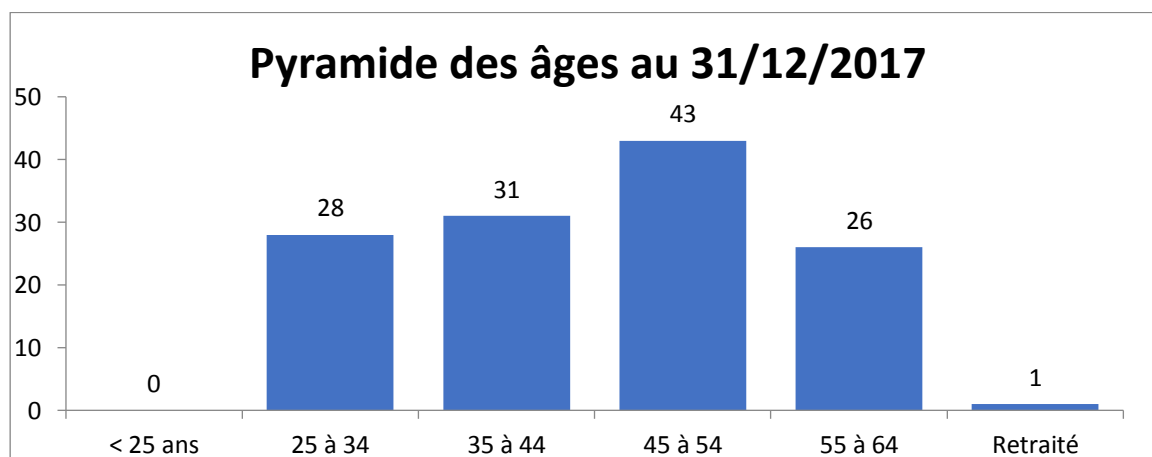
- valoriser l'individu dans son milieu professionnel et contribuer au respect de l'être humain dans son travail ;
- adapter les ressources humaines aux exigences de l'entreprise et de la conjoncture économique.

A travers ces missions, la gestion des Ressources humaines développée au Logement Bruxellois passe obligatoirement par une vision claire d'une politique d'intégration et de respect de l'être humain.

Le Logement Bruxellois a l'ambition d'être une société traitant tant de la parité que de l'équité.

La répartition des prestations professionnelles entre hommes et femmes démontre cette volonté notamment pour l'année 2017, une répartition des 129 membres du personnel de la SISP, par 58 femmes et 71 hommes, respectivement 45 % et 55 %.

Ci-dessous, pour information, la pyramide des âges du personnel du Logement Bruxellois :



La majorité du personnel se situe entre 45 ans et 54 ans. Pour les 3 autres tranches d'âge, les variations sont très faibles ; à l'exception de la tranche moins de 25 ans qui ne compte pas de travailleurs.

La pyramide d'âge est un outil de diagnostic dont le but est de donner une photographie de cette répartition. Sa finalité est de vérifier l'équilibre entre les différentes générations composant l'effectif de l'entreprise.

Une pyramide en équilibre indique de solides compétences et un renouvellement naturel au gré des départs en retraite. Le dynamisme, souplesse et réactivité sont présents par les tranches d'âge plus jeunes.

Identifier la répartition des âges au sein d'une société permet de pro-agir en mettant en place des dispositifs de transmission de la connaissance ou d'agir par d'autres mécanismes pour maintenir ou revenir à un certain équilibre, même si la conjoncture et l'environnement ont un impact direct que les sociétés ne peuvent maîtriser, comme le vieillissement de la population, donnée qu'il faudra prendre en compte dans les années à venir.

◆ Politique de recrutement

Une société ayant un effectif de plus de 100 travailleurs aura des mouvements d'effectifs plus important, ce qui s'est constaté depuis la fusion. Les recrutements effectués en 2017 l'ont été pour plusieurs raisons :

- Départ volontaire : démission ou retraite
- Absence longue durée
- Nouvelle mission spécifique
- Licenciement
- Renforcement d'équipe
- Nouveaux métiers

La politique de recrutement a subi quelques variations à certains niveaux vu la taille de la société et vu la conjoncture à Bruxelles pour l'engagement de profils plus spécifiques, une réelle difficulté. Il y a un déséquilibre entre l'offre et la demande et une carence dans certains domaines.

Le département « Ressources humaines » gère habituellement les recrutements, mais pour l'année 2017, pour certains métiers, il a été fait appel soit à des agences de recrutement tels qu'Habeas pour des profils techniques ; soit à des agences d'interim pour le recrutement de personnes bilingues ou pour l'exécution de missions de courtes durées et spécifiques.

Autre diversité apportée sont les canaux de diffusion pour les postes vacants, la presse écrite est abandonnée au profit des annonces en lignes et de nouveaux sites sont utilisés tels que Indeed.

Il y a 3 axes au recrutement en 2017 :

- nouveaux métiers, ce qui est le cas pour
 - Contentieux d'occupation
 - Assistante sociale – spécificité « Travaux »



- renforcements de départements, ce qui est le cas pour :
 - Gestionnaire de projets
 - Assistante sociale
 - Electricien
- remplacements de personne ayant quittée la société, ce qui est le cas pour
 - Gestionnaire technique
 - Travailleur social collectif
- ...

◆ Nouveaux métiers

◆ Contentieux d'occupation

Suite à la fusion, de nouveaux métiers ont été créés notamment le développement d'une cellule ayant en charge exclusivement le Contentieux d'occupation et de comportement. Cette cellule a été créée en janvier 2016, mais elle n'a pu être opérationnelle suite à l'absence longue durée quasi immédiate du collaborateur au poste.

Pour rappel, l'objectif de développer ce poste s'est expliqué par la constatation depuis un certain temps d'une croissance accrue de la mauvaise occupation des logements et des communs ayant une répercussion directe sur la vie en communauté et créant une série de problématiques.

Citons comme exemple un manque d'entretien amenant des nuisances olfactives, des troubles de comportement entraînant des nuisances sonores, un vandalisme important mettant à mal la quiétude de locataires, mais encore l'installation d'appareil en façade en désaccord avec la réglementation en vigueur

Certains comportements peuvent avoir de réelles conséquences et nuire à l'ensemble des locataires d'un complexe.

Il est de la responsabilité des SISP de mettre tout en œuvre pour éviter ces déviations comportementales sans pour autant, bien entendu, se substituer aux pouvoirs publics (Police et Justice de paix) et aux services existants (santé mentale).

Les comportements inadéquats voire interdits sont régulièrement rappelés au travers d'affichages, de documents divers tels que le règlement d'ordre intérieur ou la charte qui reprend les obligations de chacune des parties propriétaire et locataire, ou encore des publications d'articles dans le LBW MAG.

L'augmentation de ces incidents nous a amené à renforcer l'équipe en vue de travailler sur la responsabilisation des locataires.

Description du poste :

- Gestion du contentieux d'occupation des logements
 - Gestion de la bonne occupation des logements
 - Veille au respect des droits et obligations des parties liées au bail
 - Participation au dispositif d'encadrement à mettre en œuvre



- Contentieux de comportement :
 - Réception des constats, analyse et objectivation
 - Contacts avec les concierges et les cantonniers
 - Rédaction des rappels ROI
 - Convocation des locataires
 - Réalisation des visites de contrôles nécessaires le cas échéant avec un collègue du service ad hoc
 - Instruction des dossiers (Conflit de voisinage (à portée collective), hygiène, problématiques multiples liées à la santé mentale, ...) et suivis des actions (amiables ou judiciaires)
- Contacts avec les services internes et externes à la société
- Support à la gestion du contentieux financier juridique :
 - Collationnement des pièces justificatives en vue du dépôt d'une requête
 - Suivi des arriérés des locataires sortis
 - Constitution des dossiers en vue d'une demande d'abandon de créance
 - Suivi des arriérés des locataires privés
- Support à la gestion des successions vacantes
- En collaboration avec le Service social, participation à la gestion du contentieux

D'un point de vue organisationnel, le service contentieux juridique compte deux ETP : un ETP contentieux de comportement et un ETP contentieux juridique.

En cours d'année 2017, il a été décidé de réorganiser le département contentieux juridique en ne scindant plus le contentieux juridique de comportement et le contentieux juridique financier. Le but est d'avoir deux personnes back-up l'une de l'autre et étant à même d'exécuter les deux missions principales.

◆ Assistant social « travaux »

Eu égard à la politique d'investissements du Logement Bruxellois, un travailleur social sur fonds propres a été engagé : il est en charge d'accompagner les locataires ayant soit à déménager soit à vivre les désagréments liés aux travaux dans les logements occupés. Le travailleur social joue un rôle d'interface entre l'équipe technique, l'entreprise en charge des travaux et le locataire. Cette mission nécessite de nombreuses visites à domicile de tous les locataires ainsi que des accompagnements spécifiques le cas échéant (aide pour déplacer les meubles, accompagnement des personnes âgées ou malades...). Le travailleur social permet également une certaine vulgarisation des explications techniques des ingénieurs, architectes et entrepreneurs. Cette fonction nécessite aussi une capacité à visualiser spatialement les travaux et un sens pratique développé afin d'aider chaque locataire à rechercher les solutions les moins contraignantes pour lui.

◆ Renforcement de département

◆ Electricien

Durant l'année 2016, plus de 786 interventions électriques ont été réalisées. 257 interventions ont été prises en charge par la Régie et 529 interventions ont dû être sous-traitées.

Dans un souci de diminution des coûts d'intervention et d'efficacité, le Logement Bruxellois a souhaité réaliser lui-même un maximum d'interventions électriques via sa régie ouvrière sans passer par une société extérieure.

En plus de ces interventions électriques, il est à noter qu'un chantier de grande envergure a été lancé en 2017, il concerne le remplacement de l'ensemble du système de parlophonie.

Ces travaux consistent à moderniser le système d'accès des 300 portes des bâtiments du Logement Bruxellois. Ce projet d'envergure a été pris en charge par la régie interne.

Vu l'organigramme comptant 2 ETP électriciens (dont un qui est adjoint contremaître) intervenant sur les quasi 4000 logements du Logement Bruxellois, cet effectif était trop petit pour pouvoir absorber la charge de travail décrite ci-dessus.

Compte tenu de tous ces éléments, le Logement Bruxellois a engagé un électricien pour renforcer son équipe

◆ Gestionnaire de projets

Au sein du Pôle technique, l'organigramme du Logement Bruxellois prévoyait la création d'une cellule dénommée « Marchés publics » destinée à soutenir les trois départements du Pôle dans leurs missions, à savoir cellule « Energie », département « Maintenance » et département « Investissements » en prenant notamment en charge un ensemble de projets se situant à la frontière entre les périmètres des départements « Investissements » et « Maintenance », mais aussi la charge de travail de la gestion du logiciel Antilope, des permis d'environnement, des petits marchés publics de services, etc...

Depuis la fusion opérationnelle, force est de constater qu'il n'a pas été possible de recruter une personne qualifiée pour ce poste, tellement les missions dévolues à celui-ci ne sont ni attirantes ni motivantes.

Aussi, une réflexion est née à ce propos. Il a été proposé de :

- supprimer cette cellule et d'en redistribuer la charge de travail vers le département « Investissements », avec un soutien ponctuel du département « Maintenance » pour le suivi sur le terrain de l'exécution de certains petits projets, le support administratif étant toujours assuré par le département « Investissements » ;
- d'affecter l'ETP initialement prévu pour cette cellule au département « Investissements » et d'y engager un(e) gestionnaire de projets complémentaire, d'expression néerlandophone.

En effet, le département « Investissements » est de plus en plus amené à travailler avec des entreprises néerlandophones dans des matières (techniques, juridiques, ...) de plus en plus complexes.

Aussi, si le secrétariat du département est assuré par deux parfaites bilingues, aucun gestionnaire de projets ne peut être qualifié en tant que tel : l'apport d'un(e) gestionnaire de projets d'expression

néerlandophone serait un plus non négligeable, pour ne pas dire indispensable, vu la charge de travail accrue du fait de la suppression de la cellule « Marchés publics ».

Le bureau de recrutement Habeas a été chargé de sélectionner les candidatures pour le poste ouvert qui ensuite s'est clôturé par l'engagement d'un gestionnaire de projet au département « Investissements ».

◆ Travailleur social individuel

Engagement d'un Assistant social sur fonds propres chargé du travail social individuel.

Les missions sont les suivantes :

- Relation bailleur – locataire
- Permanences d'accueil, visites à domicile
- Gestion administrative des dossiers
- Gestion de conflits de voisinage
- Guidance pédagogique

Un travailleur social a été engagé sur fonds propres pour renforcer l'équipe actuelle, répondre aux actions liées au travail social individuel, mais répondre également à des missions qui ne sont pas reprises dans le cahier des charges des Assistants sociaux détachés du SASLS.

Les objectifs du service social sont effectivement de fournir une aide individualisée aux locataires sociaux, une écoute, un accompagnement dans le respect des personnes, mais également dans une logique de responsabilisation. Cette aide individuelle se double d'un travail social collectif qui vise à susciter des actions collectives auprès et par des locataires désireux de s'atteler à la mise en œuvre de projets aux bénéfices des collectivités.

En parallèle, un travail de fonds sur la méthodologie de travail social individuel est prévu dans le but d'acquérir une vision partagée de celui-ci et un réel esprit d'équipe basé sur une culture d'entreprise commune.

◆ Remplacements suite aux départs

Durant l'année 2017, des remplacements ont été opérés suite à des départs (retraite, licenciement, démission, absence pour longue maladie, décès). Administrativement, on retrouve des contrats à durée indéterminée, à durée déterminée, des contrats intérim et des contrats de remplacement pour les personnes en absence longue durée

◆ Travailleur social collectif

Il s'agit d'un poste d'employé animateur dans le cadre de la convention n° 041012 de mise à disposition d'ACS - poste CDI à temps plein, niveau CESS (certificat d'études secondaires supérieures).

Les missions principales du poste sont :

- Responsabilisation des locataires, les rendre acteurs de leur milieu de vie et les amener à participer activement à la vie au sein de leur complexe et dans le quartier, le cas échéant en inscrivant les actions dans le cadre d'un PCS :
 - Encouragement de la participation des locataires et favorisation de leur intégration



- Amélioration de la communication entre les locataires et la société et entre les locataires eux-mêmes
 - Recensement des problèmes, demandes et ressources des habitants et élaboration avec eux des propositions de solutions
 - Création des dynamiques au sein des immeubles, développement des échanges et des solidarités
- Collaboration avec des acteurs de terrains :
 - Suivi des PCS
 - Collaboration à l'élection des membres du COCOLO et soutien
 - Représentation la SISP auprès du réseau
- Proposition des outils visant à améliorer l'environnement de vie
- Gestion administrative, informatique et matérielle des dossiers relatifs à ses missions notamment en termes de scanning, classement, archivage suivant les modalités établies

◆ Autres postes pourvus en 2017

- Gestionnaire technique : CDI (démission)
- Travailleur social individuel : CDI (démission)
- Concierges : 2 CDI (retraite et licenciement)
- Assistante technique : contrat d'intérim suivi par un CDI (décès)
- Peintres : 2 contrats de remplacement dont un s'est achevé durant l'année 2017 (absence longue durée)
- Menuisier : 1 contrat de remplacement qui s'est achevé en cours d'année (absence longue durée)

Des contrats d'intérim pour des missions spécifiques ou des remplacements ont également été initiés en 2017.

◆ Politique « RH » en lien avec le processus de fusion

La fusion a été actée en janvier 2016, des travaux en vue d'harmoniser une série de conditions contractuelles avaient été menées en amont déjà, mais d'autres étaient en cours et se sont clôturés en 2017.

◆ Harmonisation des assurances-groupes

Cette harmonisation fait suite au processus de rationalisation sur les fournisseurs et prestataires de services qui collaborent avec les SISP, notamment les assurances liées au personnel.

En effet, dans le cadre des assurances groupe, le Logement Bruxellois travaille avec deux prestataires de services, à savoir Ethias pour le personnel Ex Lorébru et Axa pour le personnel Ex Foyer Bruxellois.

Ces deux assurances sont bien différentes, l'une est un contrat de but à atteindre, 100% à charge patronale ; quant à l'autre il s'agit d'un plan à contributions directes avec un % à charge du travailleur.



En vue de mettre en place un nouveau système d'assurance groupe pour les nouveaux collaborateurs engagés à partir du 1er février 2017 par le Logement Bruxellois, une mission de consultance et d'accompagnement a été demandée à la société MERCER – MARSH, courtier en assurances et gestion des risques en vue d'élaborer un nouveau plan du type contribution définie.

En collaboration avec MERCER – MARSH, un cahier spécial des charges a été élaboré et un marché de services selon une procédure négociée avec publicité européenne a été lancé courant novembre 2016 dont la date limite d'introduction des offres était fixée au 3/1/2017.

Ce changement fut important pour différentes raisons :

- Réaliser des économies à long terme
- Mieux contrôler la volatilité des coûts
- Simplifier les plans et disposer d'une meilleure répartition des droits acquis
- Enfin : tenter au mieux d'harmoniser l'avantage assurance groupe octroyé au personnel

Il s'agit d'un plan d'assurance groupe DC (contributions définies) dont le budget est équivalent à 6% du salaire annuel à charge à 100 % de l'employeur. L'objectif est de financer le volet retraite et le volet décès dans ce budget.

Le nouveau plan d'assurance de groupe est un plan DC en « primes fixées » pour les nouveaux engagés et les Ex-travailleurs de Lorébru et/ou Foyer Bruxellois ayant optés pour le nouveau plan. Ce choix a été proposé à chaque membre du Logement Bruxellois.

La nouvelle formule proposée est un plan à contribution directe (DC) permettant ainsi de réduire le coût, d'établir des projections financières et de supprimer la cotisation du travailleur.

En résumé, d'un point de vue strictement légal et réglementaire les travailleurs avaient le choix de maintenir leur système actuel ou de basculer sur le système proposé, la proposition de l'employeur ne pouvant unilatéralement être imposé au travailleur.

Le nouveau plan a débuté en février 2017, cela signifie que les deux plans existants ont été fermés à cette même date.

◆ Evaluation des performances

La politique d'évaluation des performances menée par le Logement Bruxellois depuis plusieurs années déjà vise à améliorer les prestations des travailleurs à l'égard du public et à progresser dans une série de tâches et missions que nous avons à mettre en œuvre.

Voici en bref les finalités qui peuvent être observées de par cette politique :

- la démarche s'inscrit dans une volonté de gérer les performances et de contribuer au développement des collaborateurs
- l'outil vise à mettre en évidence les écarts, positifs ou négatifs, entre la performance attendue et les résultats, de manière à pouvoir définir des axes de développement



Par ailleurs, il faut souligner qu'une évaluation des performances présuppose une définition préalable des responsabilités et des objectifs, que ceux-ci s'inscrivent dans une démarche « top-down » ou dans un contexte responsabilisant le collaborateur. Cette définition doit rester simple et opérationnelle. Elle doit être liée autant que possible aux processus de base de la gestion de l'entreprise (organisation de l'entreprise et fixation d'objectifs), donc ne pas conduire à une lourdeur bureaucratique qui serait contre-productive.

Ce système d'évaluation se retrouvait dans chacune des deux entités et a été intégré dans les équipes du Logement Bruxellois, certaines modifications ou ajustements ont été apportés selon les résultats annuels des évaluations précédentes, à savoir :

- Les évaluations reposent sur l'usage d'une grille de compétences.
- Les évaluations sont constituées de plusieurs volets :
 - Évaluation des compétences en lien avec la fonction occupée
 - Évaluation des objectifs individuels et/ou collectifs
 - Évaluation du travail quotidien pour les ouvriers
- Le système d'évaluation a pour finalité :
 - D'évaluer les compétences et les objectifs
 - D'aider à fixer les objectifs pour l'année à venir
 - D'établir le plan de développement

◆ Système d'évaluation

- Objectifs à atteindre par département = objectif collectif
- Objectifs à atteindre par collaborateur = objectif individuel
- Compétences que chaque collaborateur doit en principe développer en regard de sa fonction et de sa position au sein de l'entreprise.

Ce système d'évaluation s'intégrait dans un cycle d'une durée de 9 mois démarrant en mars 2017 et se terminant en novembre 2017, avec une période intermédiaire courant juin/juillet 2017.

Il se décomposait en plusieurs phases

- En mars 2017, les objectifs que la fonction requiert sont établis et remis à chaque collaborateur par son responsable.
- En juin-juillet 2017 ou en cours de période, un entretien informel de suivi peut avoir lieu entre le collaborateur et son responsable, décidé par le responsable ou à la demande du travailleur où deux objectifs sont visés :
 - Faire un bilan des affaires en cours, de la réalisation des objectifs et du travail journalier
 - Contrôler si les objectifs fixés sont encore réalisables et encore valables pour la fin de l'année.

Cet entretien informel est plus qu'une simple conversation, son but étant effectivement de fixer un nombre d'engagements et d'actions à prendre afin que le collaborateur puisse s'améliorer. Des modifications dans les objectifs peuvent également être apportées à ce stade.



- En novembre 2017, fin du cycle où un entretien sera organisé entre le collaborateur et son responsable où l'évaluation portera sur l'atteinte des objectifs fixés au départ, sur la réalisation du travail journalier et sur les compétences acquises ou à développer. Pour se faire, une grille des compétences sera remise dans le courant du mois de septembre à chacun en vue de préparer cet entretien.

◆ Objectifs

Les objectifs s'inscrivent dans une dynamique constante de progrès et de performance axée sur une amélioration des prestations à destination de nos candidats locataires et locataires et/ou sur une amélioration du fonctionnement de l'organisation.

Durant la période de la fusion, les objectifs étaient particulièrement orientés vers des projets communs entre départements pour faciliter la fusion, intégrer les équipes et travailler sur de nouvelles procédures harmonisées.

Pour 2017, il a été impératif de redéfinir des objectifs plus axés sur les métiers et de reprendre pied dans cette logique d'objectifs avec une volonté d'aboutir qui soit portée par chaque collaborateur du Logement Bruxellois. Il y avait lieu de redynamiser les équipes et de s'orienter de plus en plus vers une amélioration de performance continue.

Aussi les objectifs 2017 ont été déterminés exclusivement par département et par individu, tout en maintenant un système mixte avec un bonus salarial par catégorie de personnel dans ce cas. Un système mixte conjuguant des objectifs collectifs et des objectifs individuels permet d'allier tant la performance individuelle que la cohésion d'un département pour atteindre des objectifs communs à la société.

Pour l'année 2017, le système mixte a été le suivant :

- **La prime « classique »** composée d'objectifs à atteindre par département et par collaborateur, définis dans le cadre d'une prime de fin d'année (performances), ainsi que d'un bilan d'évolution.

Citons quelques exemples :

- Gestion locative / Comptabilité :
 - Edition, comptabilisation et envoi du décompte de sortie : pour tous les locataires quittant définitivement le Logement Bruxellois, un décompte de sortie définitif doit être établi tenant compte des charges communes, des charges de consommations, des dégâts locatifs et de la garantie locative. Ce décompte doit être adressé au locataire dans un délai de 30 jours à partir de la date de réception de la copie de l'ELS via la maintenance.
 - Contestation décompte de charges : délai de traitement des plaintes suite au décompte de charges inférieur à 15 jours calendriers. Pour les dossiers ne permettant pas une résolution dans ce délai, accusé de réception envoyée dans les 15 jours et un traitement définitif dans les 30 jours calendriers.
 - Vérification des compositions de ménage : au 31/07/2017 l'ensemble des compositions de ménages doivent avoir fait l'objet d'une vérification de concordance avec les données



Ville de Bruxelles - Service Population. Un listing des anomalies sera établi reprenant les coordonnées complètes du ménage, le type d'anomalie.

- Délais d'encodage des revenus : le délai moyen d'encodage des revenus doit être inférieur à 5 jours calendriers. Un tableau reprenant : le numéro locataire, la date de réception et la date d'encodage sera fourni. Chaque dossier fera l'objet d'un cachet de date d'entrée et de date d'encodage.
 - Placement des garanties locatives : 100% des garanties locatives sont placées 45 jours calendriers après la date d'entrée administrative. Un tableau reprenant les coordonnées du locataire, le montant de la garantie, le numéro de compte bancaire du placement et la date du courrier confirmant le placement sera constitué.
 - Libération des garanties locatives : 100% des garanties locatives des locataires faisant l'objet d'une mutation ou d'un transfert sont libérées dans un délai de 30 jours à dater de la transmission de l'ELS par la maintenance, 100% des garanties locatives des locataires quittant définitivement le Logement Bruxellois sont libérées dans un délai de 45 jours (sont exclus du calcul les logements faisant l'objet d'une curatelle pour succession vacante). Un tableau reprenant les coordonnées du locataire, le montant de la garantie, le numéro de compte bancaire du placement et la date d'envoi de la demande de libération aux locataires, la date de réception de ce courrier, la date d'information auprès de l'organisme bancaire, la date de libération, la date de l'écriture comptable, sera constitué et justifiera les dossiers qui ne peuvent être clôturés.
 - Bilan d'évolution.
- Maintenance / Gestionnaire technique
 - Taux d'inoccupation : somme des LB des inoccupés du mois (Prise en compte des statuts. *En proposition, Proposition acceptée* et *En attente ELS*) / Total des LB du mois, de l'ensemble du patrimoine = Taux d'inoccupé %.
 - Délai d'inoccupation : nombre de jours calendriers s'écoulant entre la date de sortie administrative et la nouvelle entrée administrative = délai d'inoccupation (pour l'ensemble des logements pouvant être remis en location (prise en compte des logements *En proposition, Proposition acceptée, En attente ELS*). Validation par la Direction générale de l'injection des inoccupés plans logements ou Investissements sur proposition commune des départements « Investissements » et « Maintenance ».
 - Délais de suivi : pour toute demande technique nécessitant une visite du technicien, le délai = nombre de jours calendriers entre date d'entrée de la demande technique et date du courrier adressé au locataire signifiant le résultat de la visite technique ou la confirmation de commande des travaux (courrier d'information au locataire) Tenue d'un tableau reprenant la date de demande, la date de visite, la date du courrier suite visite ou date commande travaux.
 - Suivi du plan d'entretien : CSC Lancement des soumissions, lettre de commande ou BC 01/09/2017
 - Bilan d'évolution.



- Maintenance / Assistante technique :
 - Chauffage : suivi, traitement des pannes (minimiser les délais d'intervention) et demandes liées aux chaufferies + fiche d'entretien des équipements + communication aux locataires lors de panne de plus de 24h + tenue de tableau récapitulatif
 - Suivi des dépannages : traitement des demandes de dépannage dans les 2 jours calendrier. Un tableau Excel sera tenu et reprendra les informations suivantes : date de la demande, nature de la demande, entreprise chargée du dépannage, date de réalisation du dépannage
 - Bilan d'évolution.

- Ouvriers / Régie travaux
 - Bilan d'évolution
 - Ensemble du travail journalier : 90 % des cotes d'appréciation > ou = à 2

- **Le système « Bonus salarial, avantages non récurrents liés aux résultats »** sous forme d'un objectif commun à atteindre et permettant au collaborateur, de percevoir un bonus défiscalisé.

Les objectifs fixés en début d'année ont été évalués pendant l'entretien de fin d'année.

Cette évaluation débouchait sur un pourcentage attribué à chaque objectif. Le pourcentage était alors calculé tenant compte de l'importance attribuée à chaque objectif. Ce système d'évaluation donne la possibilité au responsable de service ou de département de coacher et de suivre ses collaborateurs. C'est un contrat mutuel entre le collaborateur (n) et son responsable (n+1), transparent et efficace.

L'échange qui s'opère entre le collaborateur et son responsable se veut pertinent :

- bilan des objectifs fixés,
- prestations effectives,
- réflexion sur certains événements ayant pu influencer positivement ou négativement ces prestations.

Pendant l'entretien, le collaborateur et son responsable font le bilan des objectifs fixés, des prestations effectives et éventuellement de certains événements qui ont influencé positivement ou négativement ces prestations, ainsi que des cotes attribuées.

◆ Evaluation des compétences – travail journalier

Le système d'évaluation prend en compte deux types de compétences :

- les compétences qui relèvent du savoir-faire (SF)
- les compétences qui relèvent du savoir-être (SE)

Ces compétences (le COMMENT) sont partagées en :



- Compétences génériques

- Orientation client

- Fait preuve d'empathie envers notre public, responsabilise les locataires

- Esprit d'équipe

- Partage son savoir-faire, épaula activement ses collègues

- Esprit d'initiative

- Fait preuve d'initiative, prend des responsabilités, se fixe des objectifs

- Assertivité

- Capacité à exprimer ses sentiments, ses pensées et à faire valoir ses propres idées de manière respectueuse, polie et correcte

- ...

- Compétences liées à la fonction

- Application, rigueur et précision

- Avoir le souci du détail et de l'exactitude dans son travail, besoin de qualité, particulièrement dans le traitement des informations à encoder

- Organisation/Planification

- Planifie correctement les tâches, fixe les priorités et respecte les délais

- Attention aux coûts

- Garde à l'esprit le coût des produits et des services lors de la formulation de propositions, de choix de solutions et de prise de décisions

- Créativité

- Capacité de générer de nouvelles idées, de penser « en dehors des sentiers battus »

- ...

- Compétences techniques liées aux métiers

- Finances

- Comptabilité générale, réconciliation des comptes, balances et élaboration de rapports financiers

- Sécurité et Incendie

- Respecte et fait appliquer les consignes de sécurité par les locataires

- Techniques de négociation

- Capacité de mener à bien des négociations avec des relations extérieures, se focaliser sur les points essentiels, suivre une tactique pour obtenir les résultats désirés

- Lois sur les marchés publics

- Mise en application des lois sur les marchés publics, tenue à jour des évolutions législatives et, le cas échéant, de la jurisprudence importante

- ...

- Compétences informatiques pour les employés



- Compétences managériales

People management

Dirige une équipe par la communication, la délégation, la motivation, le suivi et l'évaluation afin d'arriver à un résultat prédéfini pour lequel le Manager assume la responsabilité

Vision stratégique

Développement d'une approche à long terme en matière de résolution de problèmes et de prise de décisions, ceci en analysant les objectifs à long terme, en prévoyant et en planifiant.

Gestion de réunions

Capacité de mener une réunion ; écoute directe et entre les lignes ; observation du langage corporel des participants de la réunion

...

Le système d'objectifs individuels dont le résultat est lié à la prime de fin d'année et le système d'objectifs communs dont le résultat est lié à un bonus salarial s'est poursuivi tout au long de l'année 2017. Ce système d'évaluation, à la fois individualisé et commun, permet un suivi régulier des collaborateurs et des performances de l'entreprise.

Ce système mixte mis en place depuis 2013, se divise de la manière suivante :

- D'une part, la prime « **classique** », sous forme d'objectifs individuels, représentant un pourcentage du salaire du mois de novembre de l'année évaluée et ce, en fonction du niveau d'atteinte des objectifs. Si d'aventures les résultats obtenus ne permettent pas d'atteindre la cote minimale de 70 %, un montant équivalent à l'allocation de programmation était alloué aux collaborateurs concernés.
- D'autre part, le système « **bonus salarial, avantages non récurrents liés aux résultats** » sous forme d'un objectif commun à atteindre et permettant au collaborateur, en fonction du résultat, de percevoir un bonus défiscalisé. Le bonus correspondant à un montant fixé chaque année. Celui-ci est donné pour autant que l'objectif fixé soit atteint, seule une cotisation de solidarité de 13,07 % est déduite du montant, aucun précompte professionnel n'est calculé sur un bonus, il s'agit d'un bonus défiscalisé. Si toutefois, l'objectif ne devait pas être atteint, le bonus n'est pas attribué à l'ensemble des collaborateurs ayant le même objectif

Ce système mixte a été pensé, premièrement, dans le but de compenser les faiblesses de chacun des deux systèmes. En effet, qui dit Bonus salarial dit objectifs communs à l'entreprise ou aux départements.

Professionnellement, les objectifs communs peuvent être une dynamique, voire un moteur au sein d'un département entraînant une motivation et de meilleures performances de travail et instaurant par la même occasion un esprit d'équipe.

A l'inverse, l'évaluation se faisant globalement par département, les performances individuelles ne sont pas prises en compte. Ce système peut entraîner une démotivation des collaborateurs enthousiastes et une déresponsabilisation des collaborateurs plus passifs.

Qui dit système d'évaluation individuel dit objectifs individuels. Professionnellement, l'avantage se situe dans la reconnaissance de la performance du collaborateur et de son investissement personnel.



Deuxièmement, la combinaison de ces deux types de primes permet à la fois une équité de traitement parmi les travailleurs (= bonus salarial) tout en différenciant les niveaux de compétences (= prime classique).

En effet, lorsqu'il s'agit de prime liée au pourcentage de la rémunération des collaborateurs, les salaires bas sont pénalisés en regard des salaires plus élevés.

A l'inverse le bonus ne prend pas en compte les différences salariales. Le montant versé est identique pour tous les travailleurs quel que soit le niveau hiérarchique ou de compétences.

Il est néanmoins important de valoriser également les compétences, les niveaux de hiérarchie et de responsabilités qui diffèrent d'un travailleur à l'autre. C'est une forme de reconnaissance du travail accompli.

◆ Résultats obtenus

◆ Prime « classique »

En ce qui concerne la prime « classique », les objectifs individuels étaient des objectifs plus axés sur les métiers avec une volonté d'aboutir qui soit portée par chaque collaborateur du Logement Bruxellois :

- Pour le personnel employé

Définir 2 ou 3 objectifs individuels

Exemple :

- Délai d'inoccupation : nombre de jours calendriers s'écoulant entre la date de sortie administrative et la nouvelle entrée administrative
 - Délais d'encodage des revenus : le délai moyen d'encodage des revenus doit être inférieur à 5 jours calendriers. Un tableau reprenant le numéro locataire, la date de réception et la date d'encodage sera fournie. Chaque dossier fera l'objet d'un cachet de date d'entrée et de date d'encodage
 - Délais de suivi : pour toute demande technique nécessitant une visite du technicien, le délai = nombre de jours calendriers entre date d'entrée de la demande technique et date du courrier adressé au locataire signifiant le résultat de la visite technique ou la confirmation de commande des travaux (courrier d'information au locataire). Tenue d'un tableau reprenant la date de demande, la date de visite, la date du courrier suite visite ou date commande travaux
- Pour le personnel ouvrier
 - Ensemble du travail journalier : 90% des cotes d'appréciation > ou = à 2,5

A ces objectifs est joint un bilan d'évolution (savoir être) qui reprend différents items liés à des compétences générales ou selon les fonctions. Ce bilan est un moment d'échange entre la personne et son Responsable



En 2017, la période de référence courait de mars à novembre 2017, les résultats étant positifs en regard des années précédentes. Les années précédentes, les objectifs étaient plus « légers » du fait de la fusion, déménagement, harmonisation des procédures ; les objectifs étaient plus liés au processus fusion qu'aux différents métiers du Logement Bruxellois.

La cote moyenne pour le personnel du Logement Bruxellois s'élève à 118,62 % pour l'année 2017.

◆ Bonus salarial, avantage non récurrents liés aux résultats

L'acte d'adhésion au plan bonus salarial reprenant les différents objectifs collectifs de tous les travailleurs du Logement Bruxellois soumis pour approbation au SPF Emploi a été accepté par ce dernier. Les objectifs étaient les suivants :

Pour les employés :

- Limiter le budget pour les fournitures de bureau à 12.500 € au 30/11/2017 Limiter le budget pour les fournitures de bureau à 15.801,91 € au 30/11/2017
- **Résultats : 7.364,35 €**
- Envoyer une réponse dans un délai moyen de 15 jours calendrier à dater de la réception du courrier dans le département concerné.
- **Résultats : 7,52 jours calendrier de moyenne**

Pour les ouvriers

- Pour la Régie de travaux : améliorer le chiffre d'affaires des prestations en atteignant un montant chiffré minimum de 494.452 € au 30/11/2017.
- **Résultats : 694.175,79 €**
- Pour les concierges et cantonniers : limiter le budget des fournitures de produits d'entretien à 27.347 € pour le 30/11/2017.
- **Résultats : 18.877,29 €**

Le système de bonus salarial a été atteint par tous les départements, à savoir une réussite de 100 % de l'objectif commun par département.



◆ Formations

Le résultat des évaluations relatives au bilan des compétences de chaque travailleur sert de support concret à une analyse d'un plan de développement qui donnera lieu à plusieurs types d'actions de formation, de mobilité et d'évolution professionnelle.

Ce plan de développement permet d'une part à tous les collaborateurs de pouvoir se développer notamment par le biais de formation et de répondre à plusieurs objectifs :

- Être en adéquation avec les orientations stratégiques de l'entreprise
- Contribuer à l'atteinte des objectifs définis par l'entreprise
- Répondre à des besoins clairement identifiés
- Réduire les écarts de compétences
- Participer au développement personnel
- Résoudre et/ou prévenir les dysfonctionnements
- Faciliter les changements

D'autre part, ce plan permet de visualiser et budgétiser l'ensemble des formations qui ont été suivies par les travailleurs, ce plan a été élaboré sur 3 années. Il sert de garde-fou pour surveiller les budgets, arbitrer car il faut prendre en compte le droit individuel, le respect des budgets, l'équité sociale, et en plus les besoins en compétences de l'entreprise.

La gestion du plan de formation au quotidien demande une certaine rigueur : entre organiser la planification avec les organismes et la disponibilité des équipes, la gestion administrative des sessions, (convocations, conventions, devis, factures...) et le suivi financier tout en gardant encore une fois à l'esprit les prévisions.

Des outils de suivi des formations sont tenus à jour au sein du département RH, permettant de vérifier l'adéquation entre les demandes exprimées, les besoins identifiés et la réalité des formations suivies.

On distingue 3 différents types de formations :

- Les formations continues
- Les formations obligatoires
- Les formations spécifiques

◆ Formations continues

La formation continue permet à un salarié d'acquérir des savoirs et savoir-faire nécessaires à l'exercice d'un métier tout au long de sa carrière professionnelle. Ce sont donc des formations récurrentes que le salarié suit régulièrement afin de maintenir ses compétences.

La formation continue au sein du Logement Bruxellois concerne :

- Le secourisme
- Les formations en Ressources Humaines
- Les formations en Finances



- Les cours de néerlandais

◆ Formations obligatoires

Certains métiers nécessitent des formations obligatoires. Pour ce faire, lorsqu'un nouveau collaborateur est engagé pour un de ces profils, une formation lui est obligatoirement organisée. Il s'agit des formations en gestion de l'agressivité pour les cantonniers, les concierges et les employés qui font les permanences et des formations en marchés publics pour les ingénieurs/architectes qui sont engagés dans le département des Investissements.

◆ Formations spécifiques

Les formations spécifiques représentent la plus grande partie du plan de formation. Les demandes peuvent provenir de l'évolution de la fonction, de problématiques rencontrées, d'une exigence du Responsable ou tout simplement d'un besoin du salarié.

En général, elles sont répertoriées lors de l'évaluation de fin d'année mais elles peuvent également apparaître à tout moment de l'année.

Les principaux besoins en termes de formation identifiés sont :

- Maîtrise des outils informatiques (mises à jour régulières)
- Approfondissement des acquis techniques, notamment en matière de marchés publics, comptabilité, législation sociale, gestion des nouveaux outils de communication
- Développement des capacités de communication écrite
- Développement des capacités de communication orale, particulièrement en situation de crise/stress/agressivité

Ces formations sont organisées par la SLRB, d'autres sont organisées en interne et certaines sont données par des opérateurs externes.

◆ Formations délivrées par la SLRB

La SLRB poursuit sa politique de formations sectorielles pour les SISP, financées par la SLRB en collaboration avec l'ALS et Bruxelles Formation.

Pour étaler équitablement sur l'ensemble des SISP le budget alloué, la SLRB accorde un quota de cours par SISP en fonction de la taille de chacune d'elles. Pour 2017, le personnel du Logement Bruxellois s'est inscrit à 19 jours de formations.

Les formations proposées via Bruxelles Formation ont été axées sur 2 thèmes :

- Communication, management, développement
- Informatique, bureautique



Le tableau ci-dessous indique les formations suivies :

Nom de la formation	Nombre de jours	Nombre personne
Apprenez à gérer une équipe	2	2
Excel Bases	2	1
Eviter les conflits	2	4
Excel Avancé	2	2
Gestion du temps et des priorités	1	1

◆ Formations délivrées par d'autres associations

D'autres organismes (ALS, FECOSOLAB, FEBUL, IBGE, ...) proposent des formations gratuites pour le personnel des SISP.

En ce qui concerne Le Logement Bruxellois, les formations suivies se trouvent ci-dessous :

Nom de la formation	Nom de la société	Nombre de jours	Nombre personne
Rédaction des rapports	ALS	1	2
Marchés publics	ALS	4	2
Extincteurs et évacuation des bâtiments	ALS	0,5	4
Gestion des sols pollués	IBGE	1	2
La géothermie à Bruxelles	CSTC	1	1
Formation Synco	Siemens	3	1
Séminaire Energie	CBENM	1	1

L'asbl SASLS organise également des formations et des réunions de supervision chaque mois regroupant les travailleurs sociaux de l'asbl répartis dans les différentes SISP.

◆ Formations sur fonds propres

D'autres journées de formations ou séminaires ont été délivrées durant l'année, soit sur demande du personnel ou de la direction, soit sur invitation des organisateurs

Nom de la formation	Nom de la société	Nombre de jours	Nombre Personne	Coûts
Formation permanente	Ordre experts	10*0,5	1	500,00 €
Ateliers PME	comptables SD Worx	10*0,5	2	1400 €
Recyclage secourisme	Croix-Rouge	0,5	6	570 €
Comprendre et gérer l'agressivité	Bruxelles-Formation	2	4	1080 €
Empathie	Médiations asbl	1	1	110 €



Réveillez la communication de votre association	Bruxelles Formation	2	1	360 €
Prezi révolutionne vos présentations	Bruxelles Formation	1	4	720 €
Analyse financière dans le secteur non-marchand	Ligue de l'enseignement	2	1	120 €
Animation de réunions	Design Innovation	3	1	600 €
Gestion des fins de carrière	IFE	1	1	1028,5 €
Outlook	Bruxelles Formation	1	1	135 €
Gestion du temps et des priorités	Bruxelles Formation	1	1	135 €
49 + 1 pièges en matière de droit du travail	IFBD	1	1	907,5 €
Excel Bases	Bruxelles Formation	2	1	270 €
Séminaire ECS	IBGE	0,5	1	20 €
InDesign	Bruxelles Formation	2	1	360 €
Absentéisme	SD Worx	2	1	1633,5 €
Régulation PID	Technifutur	3	1	798,6 €
Gestion de l'énergie	Bruxelles Environnement	3	1	150 €
				10898,1 €

Le Logement Bruxellois a investi pour l'année 2017 la somme de 10898,1 € dans les programmes de formations.

Le Logement Bruxellois reste, dans tous les cas, soucieux de la « bonne formation » de ses collaborateurs et ce, pour leur permettre de répondre au mieux aux exigences du secteur et tendre vers un service de qualité pour ses locataires.

◆ Sécurité et santé

Le bien être des travailleurs dans l'exécution de leur travail est non seulement une obligation légale, mais également morale pour toute entreprise.

Aux termes de la loi, l'employeur a l'obligation de veiller à ce que le travail s'accomplisse dans des conditions convenables du point de vue de la sécurité et de la santé des travailleurs.

Selon la loi relative au bien être des travailleurs (A.R. du 27/3/1998) celui-ci doit être recherché par des mesures qui ont trait à :

- La sécurité au travail
- La protection de la santé du travailleur au travail
- La charge psychosociale occasionnée par le travail
- L'ergonomie



- L'hygiène du travail
- L'embellissement des lieux de travail
- Les mesures prises par l'entreprise en matière d'environnement, pour ce qui concerne leur influence sur les points cités ci-dessus
- La protection des travailleurs contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail.
- La sécurité et la santé au travail font partie intégrante d'une logique de professionnalisme.

Un des moyens principaux, à cet effet, est le Comité pour la Prévention et Protection au Travail (CPPT) composé de deux délégués de l'employeur, trois délégués du personnel employés, trois délégués du personnel ouvriers, de deux membres du SIPPT de la Ville de Bruxelles (médecin du Travail, Conseiller en prévention) et un membre de la cellule psychosociale de la Ville de Bruxelles.

Le CPPT s'est réuni à 7 reprises durant l'année 2017.

Le plan annuel d'actions 2017 élaboré en concertation avec les représentants du personnel, a mis l'accent sur les points veillant à promouvoir la sécurité et santé des travailleurs :

- Evacuation des bâtiments
- Formation à l'extinction des feux
- Formation / sensibilisation à la santé mentale :
- Sensibilisation du personnel au rôle de la Cellule « Aspects psychosociaux » par le SIPPT

A dater du 1^{er} janvier 2013, l'arrêté royal du 24 octobre 2012 rendant obligatoire la CCT n° 104 du 27 juin 2012 instaure un plan pour l'emploi des travailleurs âgés dans l'entreprise.

Aussi, différentes mesures ont été prises pour un aménagement des conditions de travail pour les travailleurs âgés (plus de 45 ans) :

- Aménagement des équipements et Aménagement du poste de travail (ergonomie)

Certains achats ont été faits en vue d'aménager au mieux le poste de travail permettant un meilleur confort (écran 27", clavier et souris ergonomique, siège).

- Aménagement du type de travail en fonction des exigences médicales : modifier certaines tâches pour maintenir la personne dans son emploi

Il arrive que des adaptations de poste ou des modifications de tâches doivent être réfléchies pour une période déterminée en fonction des exigences médicales, cela touche tant les ouvriers que les employés. Ce fut le cas notamment pour une personne où des aménagements de ses conditions tant environnementales que des prestations ont été mis en place.

- Amélioration des soins de santé disponibles au contexte de travail : campagne de vaccination anti-grippe, visites médicales, intervention dans certains frais liés à l'âge (achat de lunettes, de bas de contention).



Les demandes sont traitées en fonction de la demande des travailleurs de plus de 45 ans présentant des difficultés dans leur travail.

Parallèlement, certaines demandes sont étendues à l'ensemble des personnes ne représentant pas forcément cette catégorie d'âge, mais dont le métier préconise des achats tels que les ceintures dorsales.

Des demandes peuvent également nous parvenir via le Service Interne de la Ville de Bruxelles lors d'exams médicaux où certaines recommandations sont faites pour permettre au travailleur de poursuivre son activité dans les meilleures conditions.

Quant aux faits de violence rencontrés, il n'y a pas eu d'acte d'agression pour l'année 2017. Néanmoins, des courriers ont été envoyés spontanément à des locataires ou candidats-locataires ayant eu une attitude peu respectueuse envers le personnel.

Dans le cadre de la santé des travailleurs, une attention particulière est réservée au volet prévention.

- Action de vaccination anti-grippe pour le personnel sur base volontaire
- Exams médicaux, les fréquences sont variables selon le métier exercé

Un conseil d'entreprise a été mis en place en mai 2016 suite aux élections sociales. Il est composé de deux délégués de l'employeur, trois délégués du personnel employés, trois délégués du personnel ouvriers.

Le CE s'est réuni à 9 reprises durant l'année 2017.

Les missions du conseil d'entreprise consistent à :

- missions d'information :
 - En matière économique et financière
 - En matière d'emploi
- missions de consultation, notamment en ce qui concerne :
 - L'organisation du travail, les conditions de travail et le rendement
 - L'introduction de nouvelles technologies
 - La formation et la réadaptation professionnelles
 - La réinsertion professionnelle
 - La politique du personnel
 - Les modifications structurelles de l'entreprise
 - Le licenciement collectif et la prépension
 - La fermeture d'entreprise ou de sections
- missions de décision, notamment en ce qui concerne :
 - Les critères de licenciement et de réembauche
 - La gestion des œuvres sociales
 - Le règlement de travail
 - Les vacances annuelles
 - Le remplacement des jours fériés
 - Les congés-éducation payés



- missions de contrôle, notamment en ce qui concerne :
 - La législation sociale et industrielle
 - Le reclassement social des handicapés
 - Les critères de qualification professionnelle
 - Le stage et l'insertion professionnelle des jeunes

Les points suivants ont été abordés :

- Les points relatifs à la situation économique au travers des comptes et bilans
- Les points relatifs à l'emploi notamment au travers de divers indicateurs tels que les engagements, taux d'absentéisme, ...
- Politique de communication interne
- Gestion des congés
- Formation
- Nouvelle assurance groupe
- Changement conditions GSM et contrat d'utilisation
- Photocopieuses, imprimantes
- Permanences

Maladies :

Le taux d'absentéisme est de 10,50 % pour les ouvriers et de 7,78 % pour les employés ; soit une moyenne de 8,88 %.

18 membres du personnel ont été absents pour maladie de plus d'1 mois ; il s'agit de 9 ouvriers et de 9 employés.

Certaines de ces longues absences s'expliquent entre autre par :

- Maladie grave
- Grossesse
- Opérations
- ...

Accidents de travail :

6 accidents de travail recensés sur l'année 2017.

2 accidents se sont déroulés sur le lieu du travail, 3 sur le chemin du travail et 1 accident a eu lieu lors d'une mise au vert du personnel.

Ces accidents ont entraîné une incapacité de travail de 257 jours au total dont 166 jours pour une personne victime d'une chute sur le chemin du travail.

La nature de ces accidents est dû à :

- Trébuchement
- Manipulation
- Faux mouvement corporel
- Chute du travailleur



Ces incapacités de travail ont été enregistrées comme tel et ont fait l'objet de déclarations d'accident auprès d'Ethias.

◆ CONCLUSION

Le champ d'activité des Ressources humaines est extrêmement large comme le démontre l'exposé ci-dessus mais est également essentiel à la bonne marche de l'entreprise, le facteur humain étant primordial dans la prise en compte des ressources pour qui veut atteindre des objectifs ambitieux.

4. « ORGANISATION INTERNE ET QUALITÉ »

Le département « Organisation interne et qualité » regroupe trois axes de travail transversaux au Logement Bruxellois :

- L'organisation interne
- La communication interne et externe
- La qualité

Ci-après sont déclinées les missions principales menées au sein de ces services avec un accent sur les projets menés spécifiquement en 2017.

A noter que le département a vu certaines modifications d'équipe durant cette année : départ de la Directrice en fonction, reprise de la Direction par le Directeur adjoint, prise de fonction d'une nouvelle Directrice.

En outre, le départ d'une des collaboratrices a demandé un remplacement par une intérimaire dont le profil n'était pas tout à fait satisfaisant, puis une seconde qui a pu être engagée.

Ces différents éléments ont demandé des efforts particuliers pour combler le manque de transmission d'informations, d'état d'avancement de dossiers ou simplement de reprise de connaissance de la matière ou de nouvelle répartition des tâches. L'ensemble a pu se faire grâce à une bonne implication des collaborateurs, mais aussi à un soutien des autres départements. On peut considérer que début 2018, le département est sur les rails.

◆ ORGANISATION INTERNE

◆ Principales missions

- Préparation et suivi des réunions des organes de gestion (Comité de gestion, Conseil d'administration, Assemblée générale, Comité de direction) : coordination des différentes notes d'instruction auprès des départements, préparation des dossiers pour les différentes réunions, procès-verbaux et suivis sous forme d'extraits conformes ou de tableau de suivi, interaction entre les entités appropriées (Départements, Direction générale, Présidence, SLRB, Moniteur belge, coopérateurs...)
- Support à la Direction générale et à la Présidence : gestion d'agendas, des courriers transversaux à la société, coordination des documents transversaux type Rapport d'activité, Plan stratégique, organisation d'événements du personnel
- Office management : gestion du portefeuille d'assurances, des abonnements GSM, matériel informatique, imprimantes, fournitures de bureaux, badges, logistiques et intendance
- Gestion du courrier entrant (date, encodage, dispatching, scanning le cas échéant) et du courrier sortant (répartition des types de courrier, relais avec B post...)



◆ Données quantitatives et dossiers particuliers en 2017

◆ Coordination des organes de gestion

Par « Organes de gestion », on entend le Comité de gestion et le Conseil d'administration ainsi que l'Assemblée générale, mais également le Comité de direction. Il s'agit ici de planifier les réunions en collaboration avec le Directeur général, organiser le recensement des points à l'ordre du jour avec les départements concernés, récolter les rapports d'instruction en veillant au respect du planning, assurer une relecture et une mise en page cohérente respectant la charte graphique, transmettre aux différentes cibles, récolter les notes prises en réunion et en rédiger les PV et les extraits conformes, imprimer les documents nécessaires et veiller à leur destruction le cas échéant. Les décisions prises dans les différents organes sont également collectées dans un tableau de suivi dont les parties sont extraites et communiquées aux Directeurs de département pour mise en place ; ceux-ci ont également pour mission d'informer le département « OIQ » du suivi apporté afin que le tableau général puisse être complété et permettre au Directeur général d'avoir une vue rapide sur l'ensemble.

Courant 2017, une dizaine de réunions se sont tenues (CG, CA) dont quasi 90 extraits conformes sont sortis. Le Comité de direction s'est réuni une dizaine de fois également. L'AG ordinaire s'est tenue comme prévu et le Président a tenu une cinquantaine de permanences.

En réponse à la circulaire 612 de la SLRB relative à l'Ordonnance du 12 janvier 2006 sur la transparence des rémunérations et avantages de mandataires publics bruxellois, addendum à la circulaire 587, il y a lieu de préciser les éléments suivants.

- relevé détaillé des rémunérations et avantages de toute nature et tous les frais de représentation octroyés aux mandataires publics bruxellois

□ Fonctions exécutives

Khalid Zian	Président	Ville de Bruxelles	11.904,00 €
Isabelle Gelas	Membre du Comité de Gestion	Ville de Bruxelles	1.189,62 €
Leila Kabachi	Membre du Comité de Gestion	Ville de Bruxelles	3.965,40 €
Nora Mahieddine	Membre du Comité de Gestion	Ville de Bruxelles	4.758,48 €
Rebecca Overloop	Membre du Comité de Gestion	Ville de Bruxelles	1.189,62 €
David Weytsman	Membre du Comité de Gestion	Ville de Bruxelles	3.568,86 €
Willy Wolsztajn	Membre du Comité de Gestion	Ville de Bruxelles	4.758,48 €
Xavier Wyns	Membre du Comité de Gestion	Observateur	4.758,48 €

□ Fonctions non exécutives

Louissette Ceuster	Membre du Conseil d'Administration	Ville de Bruxelles	539,63 €
Robert De Geyter	Membre du Conseil d'Administration	Ville de Bruxelles	693,81 €
Didrik De Schaetzen	Membre du Conseil d'Administration	Ville de Bruxelles	385,45 €
Yolande Duvivier	Membre du Conseil d'Administration	Ville de Bruxelles	539,63 €
Fanny Evers	Membre du Conseil d'Administration	Ville de Bruxelles	693,81 €
Naïma Maati	Membre du Conseil d'Administration	Ville de Bruxelles	847,99 €



Edouard Nihoul	Membre du Conseil d'Administration	Ville de Bruxelles	77,09 €
Walid Kenzari	Membre du Conseil d'Administration	CPAS de Bruxelles	385,45 €
Sonia Lhoest	Membre du Conseil d'Administration	CPAS de Bruxelles	462,54 €
Nicole Malengreau	Membre du Conseil d'Administration	CPAS de Bruxelles	770,90 €
Fatima Moussaoui	Membre du Conseil d'Administration	Observateur	847,99 €

- Avantages de toute nature

Un ATN mensuel de GSM d'un montant de 12,50 € a été calculé pour le Président.

- Frais de représentation

Seul le Président du Conseil d'Administration bénéficie d'un droit aux frais de représentation.

Ils sont remboursés sur base des justificatifs remis et se sont élevés pour l'exercice 2017 à un montant de 442,65 €.

- Voyage : néant
- Relevé détaillé des présences en réunion

Mandataire public	Nbre de présences sur 10 CA
Mme L. Ceuster (Ville)	7
Mr R. De Geyter (Ville)	7
Mme Y. Duvivier (démission au 28 sept. 2017 ; pas de remplaçant mandaté à ce jour)	6
Mme D. Joos/Mr. J. Vanderdonck depuis le 14 déc. (Délégués sociaux)	10
Mr W. Kenzari (CPAS)	5
Mme S. Lhoest (CPAS)	5
Mme Maati (Ville)	10
Mme Mahieddine (Ville)	6
Mme N. Malengreau (CPAS)	10
Mme Moktari (depuis le 27 avril, COCOLO)	3
Mme Moussaoui (Obs.)	10
Mr Teniente (remplacé par Hadjam dep. 27 avril ; retour au 26 octobre, COCOLO)	3
Mr. D. Weytsman remplacé par Mme I. Gelas au 26 octobre (Ville)	6
Mr W. Wolsztajn (Ville)	10
Mr X. Wyns (Obs.)	9
Mr K. Zian (Ville, Prés.)	9
Mme R. Overloop, remplacé par Mme L. Kabachi depuis 23 mars (Ville)	5
Mr R. Nihoul remplacé par Mr D. de Schaetzen depuis 18 mai	4
Mme F. Evers	8



◆ Gestion du courrier

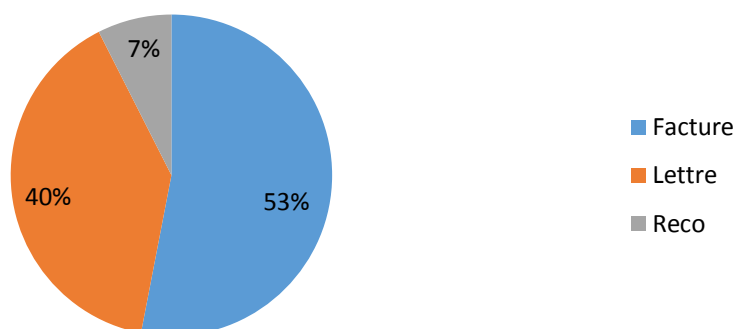
	DG	DA	PR	RH	OR	SO	CX	CA	CL	MA	PS	CE	IN	FI
Act														
n°	000679 13.02.2018													
	DG	DA	PR	RH	OR	SO	CX	CA	CL	MA	PS	CE	IN	FI
Info														

En 2017, quelques 15 000 envois sont parvenus au Logement Bruxellois, ont été examinés, cachetés, encodés et répartis en fonction du département, soumis à la Direction générale et orientés ensuite entre les différents départements via un nouveau cachet qui génère automatiquement la date et le numéro du courrier qui n'a plus qu'à être encodé (voir ci-joint). Ces

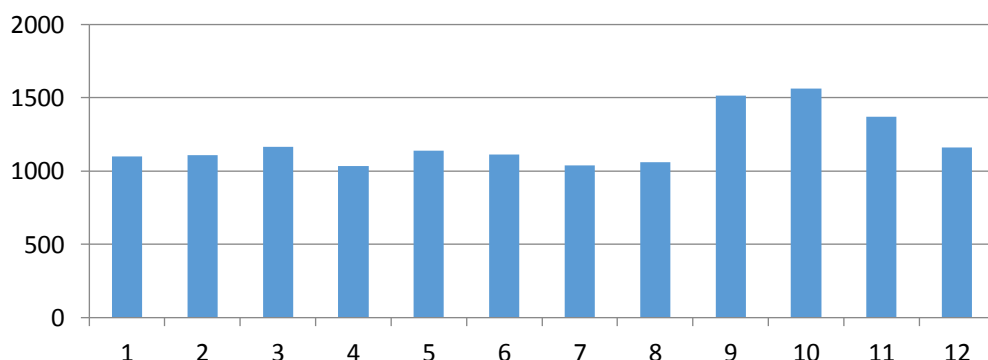
tâches sont tout à fait simples, mais lorsqu'elles sont multipliées à une telle échelle et interrompue par d'autres missions du département, la charge de travail qui en découle devient conséquente.

Le graphique ci-dessous répartit les principaux courriers (hors retour des recommandés non réclamés, dépôts dans la boîte aux lettres... mineurs). A noter que les factures concernant l'énergie ne sont pas prises en compte dans ces chiffres dans la mesure où elles ne sont pas encodées au sein du département, mais bien transmises directement après au département « Finances » (environ 7000 factures supplémentaires).

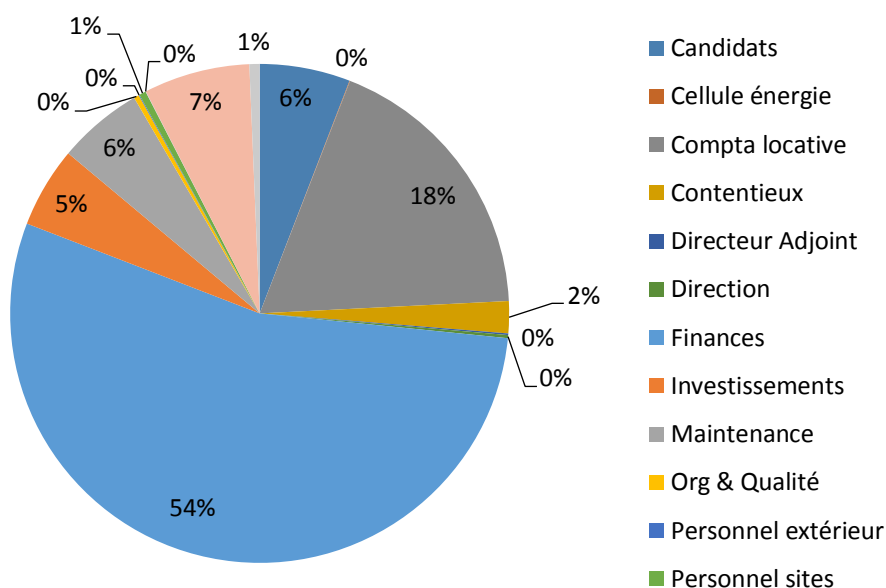
Répartition des principaux courriers



Nombre des principales réceptions/mois



Répartition annuelle par département



A noter que le pourcentage élevé du département financier s'explique par une quasi majorité de factures. Un nombre conséquent de courrier entre en septembre et octobre, suite à l'appel aux documents pour la révision des loyers auprès de la totalité des locataires.

Trois tableaux d'encodage existent : l'un pour les factures, l'autre pour les courriers, un troisième pour les plaintes. Ces tableaux permettent d'avoir une vue sur tout le courrier qui entre dans la société et de fournir d'éventuelles indications au département en charge pour mieux retrouver le document.

N°	Date réception	Expéditeur	n° FAC
----	----------------	------------	--------

N°	Date réception	Type de courrier	Expéditeur et/ou NOM du locataire	N° loc. ou réf. rég.	Bref du courrier	résumé	Original transmis pour action à	Copie à	Copie à	Si erreur d'aiguillage, préciser la cause
----	----------------	------------------	-----------------------------------	----------------------	------------------	--------	---------------------------------	---------	---------	---

Coordonnées du plaignant	N° de loc./Réf. Rég.	Dpt, objet	A traiter comme plainte formelle ?	Date de réception	Date légale pour transmission DS	Transmission effective DS	Délais pour réponse SISP sur recevabilité	Date passage au Comité de gestion	Lien hypertexte vers note	Décision Comité de gestion	Décision Comité de gestion au plus tard le	Délais pour recours plaignant	Remarque
--------------------------	----------------------	------------	------------------------------------	-------------------	----------------------------------	---------------------------	---	-----------------------------------	---------------------------	----------------------------	--	-------------------------------	----------

Une scission a été réalisée afin de permettre aux collaboratrices de travailler en même temps et d'optimiser le temps de travail.



Le tableau du courrier fait l'objet chaque jour d'une extraction des courriers entrés par département ; l'objectif de cette démarche est de permettre au département de prendre le relais sur base de cette partie du tableau général et d'encoder le suivi apporté à son niveau. Les erreurs d'aiguillage ont également été encodées courant 2017, ceci afin de mesurer et de réajuster des difficultés : 18 erreurs ont été notées, principalement durant une période où un concours d'absences a entraîné un remplacement par des collègues moins habituées à la gestion du dossier. On peut considérer que ce chiffre est mineur et que le dispatching se fait correctement.

Un troisième encodage a lieu à l'entrée du courrier lorsqu'il s'agit de plainte. En effet, un nouvel outil a été créé en 2018 permettant à la fois l'encodage d'une plainte au moment de son traitement comme courrier, mais également permettant une gestion du traitement de la plainte : le tableau calcule automatiquement les dead lines en fonction de la réglementation en vigueur (Code du Logement, art. 76) et permet d'assurer des rappels éventuels aux départements en charge ou de planifier le traitement des plaintes formelles par le Comité de gestion compétent en la matière.

◆ Gestion des contrats, des machines et autres fournitures

L'année 2017 a vu des améliorations importantes dans ces domaines : renouvellement du parc des imprimantes, renouvellement d'une majorité des ordinateurs et changement du contrat de téléphonie. L'ensemble peut s'appuyer sur des outils de gestion dont la mise à jour peut maintenant se faire automatiquement lorsqu'un changement survient.

Les imprimantes du Logement Bruxellois étaient constituées des imprimantes provenant des sociétés fusionnées (essentiellement Xerox et Minolta ; le tableau d'encodage des pannes montre une douzaine d'interventions techniques sur l'année). Un diagnostic des besoins et un recensement des possibilités d'y répondre en interne a donné lieu à un nouveau Cahier de charges, base d'un appel d'offre qui a été remporté par Konica-Minolta. A ce jour, le parc des imprimantes du Logement Bruxellois se présente comme suit :

- Konica Minolta : leasing pour 5 petites machines individuelles, et 6 machines plus performantes
- Riso : une machine en leasing, rapide avec mise sous enveloppe possible
- Xerox : 8 petites machines achetées, en milieu/fin de vie
- Ricoh : 2 petites machines en fin de vie

En outre, il est apparu que les machines informatiques étaient pour la plupart dépassées, ainsi que plusieurs logiciels dont ceux de la suite Office (installation d'Office 2016 en cours). Un diagnostic a également été réalisé en collaboration avec le sous-traitant afin de définir des priorités de remplacement d'une première partie du parc en 2017, la seconde étant prévue pour 2018 et la finalisation prévue en 2019. Ainsi, 34 nouvelles machines verront la finalisation de leur paramétrisation en cours début 2018, et la suite pourra s'entamer. A noter qu'un retard a été accusé sur ce point compte tenu de difficultés liées à la compatibilité de nombreux modules dont dispose le Logement Bruxellois avec l'Office prévu (ex. My Portal, module de gestion téléphonique). Aujourd'hui, c'est Office 2016 qui va tourner sur l'ensemble des nouvelles machines.

Outre cet aspect, les demandes informatiques du personnel, parfois fort variées voire insolites, sont centralisées pour la plupart via une adresse e-mail prévue à cet effet et gérée par le département « Organisation interne et qualité » ; deux fois par semaine, le point est fait avec le fournisseur lors de son passage. Ceci a pour objectif, à terme, de mieux circonscrire le type de demande, d'éventuelles répétitions intempestives, et de réajuster d'éventuelles prestations. L'encodage des demandes a été systématisé mi-2017 ; en projetant, on peut considérer que 500 demandes ont été introduites par ce biais, sans compter les demandes faites en direct lors du passage des consultants.

Certaines missions demandent un gsm de fonction et les opérateurs pouvaient varier d'un collaborateur à l'autre, conséquence liée à la fusion. Aussi, un nouveau contrat a été négocié avec Base afin d'uniformiser le fournisseur. Un diagnostic des besoins par profil a également été réalisé et les types d'abonnement définis suivant les besoins des fonctions (5 types d'abonnement possibles). Un recensement des types de GSM se finalise afin d'avoir une vue claire notamment sur les moments opportuns pour le remplacement de ces appareils. A ce jour, quasi 140 gsm sont utilisés au Logement Bruxellois. Les numéros ont également été contrôlés en fonction du personnel actif et les cartes SIM vérifiées.

Le département « Organisation et qualité » gère aussi non seulement les petites fournitures de bureau, mais également les fournitures liées à l'entretien des bureaux et les consommables pour les collaborateurs. Une réflexion a été menée courant 2017 afin d'avoir une meilleure vue sur les stocks disponibles et optimiser les commandes (les problèmes de péremption de certains produits ont été analysés et le problème résolu). Elle doit se poursuivre, mais des outils de gestion ont été affinés et les stocks sont relevés régulièrement (ex. tableau d'encodage des fournitures de bureau, entrées, sorties, mois par mois, par département, prix unitaire précisé, calcul automatique...).

Courant 2017, une mise à plat des différents contrats d'assurance a aussi été réalisée courant 2017 (évaluation de la pertinence des omnium des véhicules, matériel informatique et mobilophonique, RC administrateurs, véhicules de travail...) qui a surtout demandé un travail important de technicien pour l'évaluation de l'ensemble du patrimoine dans le cadre de l'assurance incendie de l'ensemble des immeubles.

On note aussi une gestion de la voiture électrique et des vélos mis à disposition du personnel dans le cadre de ses missions ; priorité est donnée au premier demandeur inscrit dans l'agenda, en fonction des critères d'éloignement du site à visiter. Courant 2017, la voiture électrique a été utilisée quasi 200 fois et les vélos quasi 130 fois.

◆ COMMUNICATION



La communication au sein du Logement Bruxellois est étroitement liée à la Communication aux locataires, mais veut également renforcer la communication au sein même de l'entreprise, que ce soit entre les équipes de terrain ou les équipes administratives, mais aussi comme vecteur d'une identité partagée qui soit positive, constructive et moderne, à travers un partage de métiers ou de moments clefs.

Les jalons d'une communication interne ont pu être élaborés en 2017 et un Plan de communication interne et externe va en découler en 2018. Bon nombre de projets vont se déployer en termes de communication interne, un premier pas important ayant été franchi en 2017 avec l'élaboration d'un nouveau site Intranet.



Ci-contre, des illustrations de l'identité du Logement Bruxellois : le sweat de la société photographié par un collaborateur lors d'un de ses voyages (désert marocain), un autre photographié lors des « Vœux du Logement Bruxellois » aux Tanneurs (voir partie « social »).

◆ Nouveau site Intranet

A la naissance du Logement Bruxellois, le site Intranet était fortement inspiré du site Intranet précédent (ex. Lorébru). Etant peu visité (7 visites par jour en moyenne), les collaborateurs devaient recevoir un stimulus externe : le Chargé de communication envoyait un e-mail annonçant que de nouvelles informations étaient postées. Plus encore, la sécurisation du site était assez faible (un mot de passe et un identifiant unique pour chaque collaborateur).

Il y avait lieu de poursuivre l'objectif de renforcer la communication interne (meilleure diffusion d'information, valorisation du personnel et des bonnes pratiques internes, sentiment d'appartenance à la société ...), mais aussi de créer un site répondant à une identité unifiée au sein du Logement Bruxellois, plus performant en matière d'ergonomie et de design. Le nouveau site envisagé devrait être participatif, adaptatif, dynamique.

Il y avait lieu de poursuivre l'objectif de renforcer la communication interne (meilleure diffusion d'information, valorisation du personnel et des bonnes pratiques internes, sentiment d'appartenance à la société ...), mais aussi de créer un site répondant à une identité unifiée au sein du Logement Bruxellois, plus performant en matière d'ergonomie et de design. Le nouveau site envisagé devrait être participatif, adaptatif, dynamique.

Un premier pas fut d'auditer le site existant et de le confronter aux membres du personnel, le public cible : ses besoins, ses habitudes, ses suggestions, ses attentes. Rassemblant les différentes facettes du personnel, 4 réunions ont été organisées en 2017 (les concierges et les cantonniers puis les employés en juin ; les ouvriers du Centre puis ceux de -over-Hembeek en juillet).

Un court cahier de charge du site à venir a pu être élaboré se synthétisant comme suit :

- Pouvoir consulter les photos des événements du personnel (mise au vert, dîner, etc.)
- Avoir connaissance des départs et arrivées du personnel
- Avoir connaissance des événements privés qui touchent le personnel (naissance, mariage...)
- Être tenu au courant des grands événements de la société : info chantiers, inaugurations, avis de marché, élections COCOLO, AG locataires...
- Disposer de listes à jour (des complexes, des téléphones du personnel, des concierges, des AS, des gestionnaires techniques, etc.)
- Disposer d'info techniques sur les bâtiments
- Avoir un espace d'échanger ou de rubrique « petites annonces »

La collaboration avec un web designer a été mise en place ainsi qu'avec la société IT habituelle. Plusieurs designs ont pu être proposés et après plusieurs aller et retour en quête ardue de résolution de divers problèmes techniques plus ou moins attendus, le site a pu être présenté début 2018. Il est personnalisé, sécurisé, permet aux collaborateurs d'avoir des informations à jour et peut être géré de manière efficace et rapide.

◆ Intratone : une nouvelle vision de l'Avis aux locataires

Une société de logements est souvent amenée à communiquer avec ses locataires dans des délais rapprochés (ex. panne d'ascenseur, coupure d'eau...). Les *Avis aux locataires* ne vont pas tout à fait disparaître, mais vont tendre progressivement à être remplacés par le système Intratone ; en effet, le système permet de gérer les affichages à distance, directement par ordinateur. Il permet de communiquer des informations générales dans tous les halls (ex. heures de permanences, coordonnées des départements), des informations adaptées à un groupe d'immeubles en particulier (ex. coordonnées d'une concierge, d'un Assistant social, d'un gestionnaire technique), mais aussi des informations plus ponctuelles. Courant 2017, 13 immeubles ayant été équipés, l'organisation a commencé au niveau de la Communication externe afin d'optimiser ce nouvel outil dont les procédures de fonctionnement devront être rédigées.

En 2017 néanmoins, 114 avis aux locataires ont été diffusés que ce soit des avis de travaux ou des rappels de règlement essentiellement. L'édition d'avis aux locataires consiste à :

- Recevoir les demandes de communication des différents départements
- Rédiger le contenu (structurer et vulgariser les informations)
- Créer ou employer des visuels adaptés
- Coordonner la validation, la traduction et la diffusion

◆ LBW Mag



Créé par le jeune Logement Bruxellois (première édition en juin 2016), le LBW Mag est actuellement édité à 4150 exemplaires (4000 exemplaires en français et 150 en néerlandais). Les rubriques récurrentes sont les suivantes : édito, actualité, trucs et astuces, info chantiers, partenaires (COCOLO...).

En 2017, 3 numéros ont été édités dont un exemplaire spécial « Appel à projet » visant à promouvoir les projets réalisés

précédemment mais surtout à susciter de nouvelles réponses originales à l'appel à projet traditionnellement lancé en début d'année.

De manière générale, les principales étapes dans la confection du magazine sont :

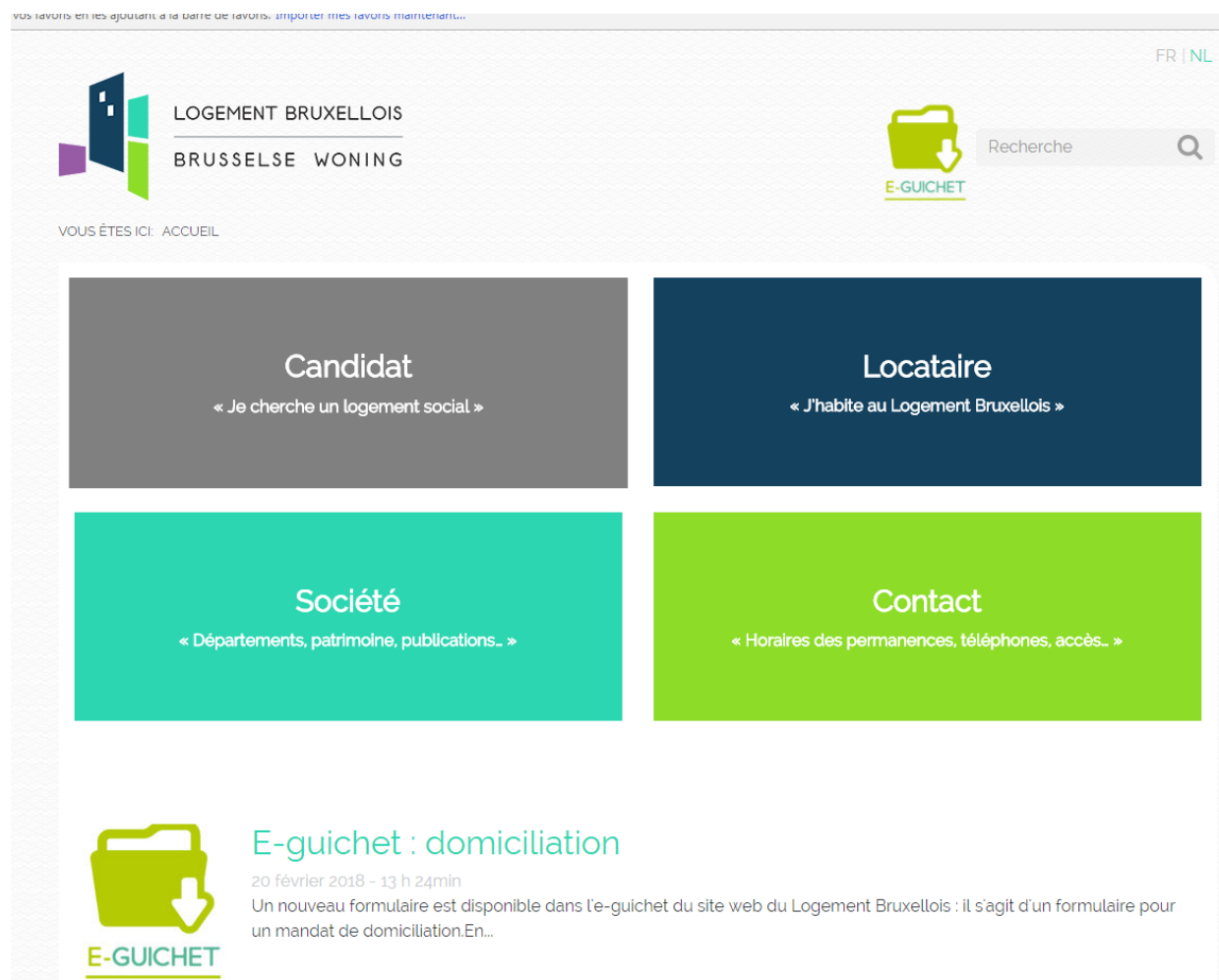
○



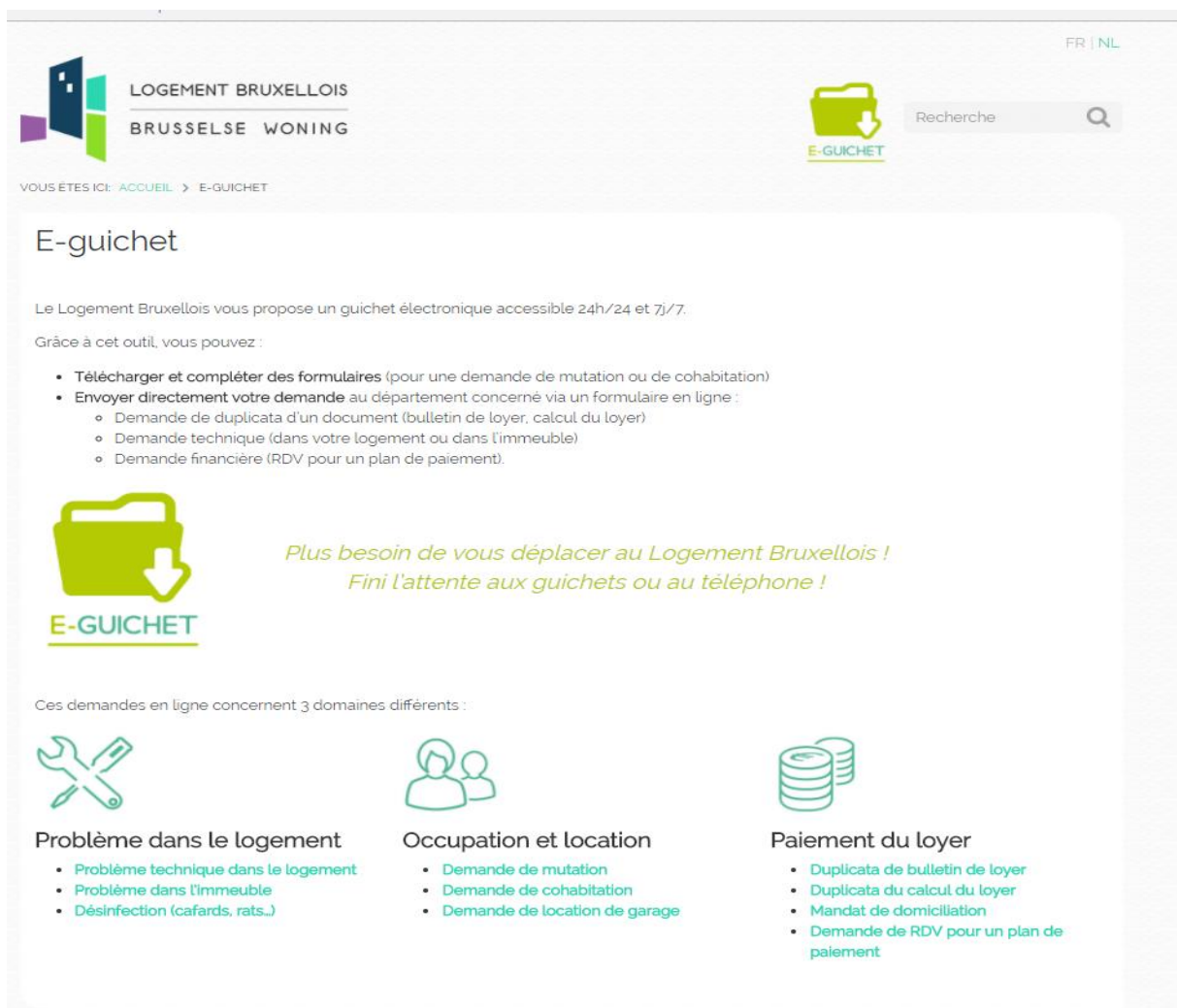
- Définir le sommaire du numéro
- Organiser un Comité de rédaction
- Rédiger et relire l'ensemble des articles
- Prendre les photos ad hoc et collecter l'ensemble des visuels
- Assurer la coordination du graphisme des numéros
- Coordonner la distribution

◆ Site Web

Mis en ligne le 8 mars 2016, le site Internet www.logementbruxellois.be a été conçu, comme le nouveau site Intranet, pour s'adapter aux différents supports de navigation (PV, tablettes, tv...). Il regroupe l'essentiel des informations de la société. Conçu pour une navigation intuitive, le site est épuré et en adéquation avec la charte graphique du Logement Bruxellois. Il est structuré en quatre blocs (Candidat, Locataire, Société, Contact) qui se subdivisent ensuite en quatre nouveaux blocs. Cette disposition particulière facilite la recherche d'informations pour l'utilisateur.



En 2017, une nouveauté dans le cadre du service aux locataires : l'e-guichet qui a fait l'objet de 2315 consultations sur la page principale. Ici, certains types de demandes sont rassemblés afin de permettre au locataire de contacter la société plus facilement et à n'importe quel moment. Il peut par exemple télécharger, remplir et renvoyer un formulaire de demande de mutation, faire part d'un problème technique dans l'immeuble... En 2017, sur les 8 mois de mis en ligne, on peut compter 73 demandes par l'e-guichet, dont $\frac{3}{4}$ sont adressées au département « Maintenance ».



De façon plus générale, sur les 12 mois de 2017, 85 370 pages ont été vues pour 22 341 sessions (contre 80 853 pages vues sur 10 mois de 2016, dont 19 298 sessions) et 14 311 visiteurs (contre 12 795 en 2016). Au rang des chiffres, on peut noter que 57 % des visites sont faites par PC (contre 65 % sur les 10 mois de 2016), 39 % sur smartphone (31 % l'année précédente) et 4 % sur tablette (de même que sur les dix mois de l'année précédente).

Comme plus d'une visite sur trois se fait via un support mobile, la conception responsive de ce site adaptatif était donc primordiale.

89 % des visites s'effectuent sur le site www.logementbruxellois.be et 11 % sur le site www.brusselsewoning.be. Sur les 12 mois de 2017, 32 articles ont été publiés contre 23 sur les dix mois de 2016 dont les plus lus sont :

- Inauguration « Plume » : 497
- Offre d'emploi : 347
- Elections COCOLO : 289
- Inauguration Tanneurs-Lavoir : 272

En 2017 comme en 2016, c'est la page « Contact » qui a été la plus consultée (12 022).

Une majorité des visiteurs arrivent sur le site du Logement Bruxellois via les moteurs de recherche (67 % en 2017, contre 61% pour les 10 mois de 2016).



◆ Inaugurations

Les inaugurations se tiennent généralement pour célébrer la pose de la première pierre d'un nouveau chantier ou pour inaugurer officiellement un nouveau bâtiment construit ou rénové lourdement.

Deux inaugurations ont eu lieu en 2017, autant qu'en 2016.

◆ En juin : Molenblok



- Inauguration après construction d'un immeuble de 28 logements réparti sur 4 niveaux.
- Il comporte 13 appartements de 3 chambres à coucher, 6 appartements de 2 chambres et 6 appartements de 1 chambre, ainsi que 3 studios.
- Le bâtiment dispose par ailleurs de 22 emplacements de stationnement en sous-sol.
- Localisé rue Jan Verbesselt, le projet s'inscrit dans le cadre urbain de petits

immeubles et maisons unifamiliales mitoyens d'un quartier résidentiel.

- La conception du projet architectural a été guidée par le souci d'offrir des logements passifs avec l'installation d'équipements performants : toiture verte, panneaux solaires thermiques (eau chaude), chauffage au gaz centralisé, ventilation double flux individuel, matériaux de construction durables et recyclables.

◆ En octobre : Tanneurs-Lavoir

- Inauguration d'un immeuble de 23 logements après rénovation lourde d'un immeuble à appartements et le réaménagement d'une place publique (Place de la Querelle) ainsi que d'un parking souterrain.



- Le bâtiment comporte 3 appartements de 5 chambres à coucher, 4 appartements de 4 chambres, 8 appartements de 3 chambres à coucher, 5 appartements de 2 chambres et 3 appartements de 1 chambre.
- L'objectif majeur de la réhabilitation de ce complexe était de transformer l'immeuble de 32 appartements ne répondant plus aux standards de confort (appartements exigus, sans salle de bains...) en un nouvel immeuble contemporain, agrandi et basse énergie.

Situé en plein cœur de Bruxelles, dans un tissu urbain dense et dans un quartier où les espaces verts sont rares, l'aménagement de la place a fait intrinsèquement partie du projet de rénovation, les deux se faisant écho.



◆ Publications

Outre les LBW MAG ou site, des publications plus ponctuelles sont également réalisées dans le cadre de la communication ; la collaboration est alors encore plus étroite avec les autres départements.

Quelques exemples :



Inspiré d'un document produit en 2011 par la Maison de quartier « Bonne vie », un cahier à destination des locataires qui emménagent dans un logement passif ou basse énergie a été adapté en collaboration avec le département social et la cellule « Energie ». L'objectif de cette publication était de fournir aux locataires un manuel visuel et informatif qui leur explique comment bien entretenir leur logement avec les nouvelles spécificités techniques : compte tenu du fait que plusieurs types de logements « basse énergie » existent au Logement Bruxellois, le carnet de base a dû être adapté en 4 versions (ex. ventilation simple ou double flux, hotte à évacuation ou à charbon...).

Enfin, plusieurs brochures ont été adaptées à la réalité de l'année : brochure expliquant les modalités de calcul du loyer, fiche « contacts » de la société, brochure « qui paie quoi », « combien de temps conserver ses documents » ... Ceux-ci sont tantôt diffusés sur les présentoirs en salle d'attente, tantôt publiés sur Internet ou distribués aux locataires qui le souhaitent.

◆ QUALITÉ

Si la préoccupation du service au locataire n'est pas neuve, elle se matérialise de manière encore plus explicite dans l'organigramme du Logement Bruxellois. Bien plus, l'équipe « Qualité » veut gérer une démarche d'amélioration continue en coopération avec l'ensemble du personnel. Une double approche donc qui décline la notion d'« orientation client » en externe, mais aussi en interne, chaque département étant considéré comme le client ou le fournisseur d'un autre.

Plusieurs axes de travail seront présentés ci-après :

- Rédaction de procédures harmonisées
- Rassemblement des procédures sous un objectif transversal : le processus
- Audit de fonctionnement des processus
- Enquêtes externes.

En début de fusion, les collaborateurs sont majoritairement mobilisés pour harmoniser leurs pratiques, ce qui sous-entend une analyse de celles-ci via des réunions de travail avec les collaborateurs concernés, une compréhension de la pratique de l'autre, de son historique et donc, bénéfice secondaire, un lien à construire entre les collaborateurs d'une même équipe. Pour mémoire, fin 2016, l'état d'avancement était le suivant :

- 86 procédures sont harmonisées et validées ;
- 11 procédures sont en attente de validation ;
- 14 procédures sont en attente d'éléments pour finalisation ;
- 37 procédures restaient à harmoniser en 2017.

Début 2017, les collaborateurs sont apparus de plus en plus impliqués en ce qu'ils percevaient la valeur ajoutée réelle à leur travail, même si travailler sur l'élaboration de procédures amputait *de facto* une partie du temps de travail dévolu au *core business* de leur métier.

57 réunions de travail ont été tenues courant 2017 avec une moyenne de 1h30 par réunion. En amont, les collaborateurs concernés devaient être identifiés, rassemblés pour échanger sur les modalités de gestion d'un ensemble d'actions. La procédure était ensuite rédigée et schématisée par le département, envoyée pour validation aux collaborateurs puis au(x) Directeur(s) de(s) département(s) concerné(s) et ensuite publiée sur l'Intranet, accessible aux collaborateurs du Logement Bruxellois. Avoir la possibilité de s'exprimer sur une pratique, échanger avec les collègues du même département ou d'un autre département, partager avec tous les collaborateurs de la société cette même action d'élaboration des procédures ne peut qu'être un élément fédérateur.

A la fin de l'année 2017, 141 procédures ont été rédigées en tout dont 34 *in extenso* en 2017 et 34 autres modifiées ou complétées.

La quasi-totalité des procédures ayant été harmonisées, les audits de processus pouvaient commencer. Par processus en effet, on entend un enchaînement d'activités ou d'ensembles d'activités qui est alimenté par des entrées, qui dispose de ressources et qui ajoute de la valeur par rapport au but pour créer des sorties (Brandenburg et Wojtyna).

Travaillant toujours dans le même esprit, l'audit a pour objectif d'évaluer le fonctionnement d'un processus et de détecter des zones d'amélioration, et ce à travers plusieurs méthodes (récolte d'indicateurs de performance, analyse de l'application des procédures, analyse des pratiques, consultation des équipes, consultation du client final...).

2017 a donc permis de dégager des pistes d'amélioration sur 4 processus, deux d'entre eux ayant été assortis d'une enquête en direct auprès des locataires :

- Contentieux
- Interventions techniques
- Libération d'un logement
- Attribution d'un logement

Les modalités d'actions étaient les suivantes :

- Répertorier l'ensemble des procédures liées au processus
- Identifier les procédures à faire, à harmoniser, à valider, validées, établir le calendrier le cas échéant
- Créer un logigramme complet du processus
- Déterminer la période à auditer et la taille du contrôle (exhaustivité de la période ou échantillonnage)
- Récolter les données nécessaires au contrôle
- Etablir par « dossier audité » le trajet au sein du logigramme du processus
- Vérifier le respect des procédures
- Etablir les délais intermédiaires et les dates pivots
 - Repérer les écarts, les bonnes pratiques, les distorsions de procédure
 - Délimiter les zones d'améliorations
- Repérer les nœuds de communication (passage d'informations / passage de relais d'un département à l'autre)
 - Appliquer la logique client-fournisseur entre département
 - Proposer des pistes d'amélioration
- Consulter les collaborateurs afin de recueillir leurs observations sur le fonctionnement du processus et l'application des procédures intervenant dans le processus ou le besoin de les modifier
- Lister les points de contact avec l'utilisateur final au cours du processus
 - Enquête de satisfaction ciblée sur les dossiers audités
 - Proposer des pistes d'amélioration
- Etablir un rapport de pré-conclusions
- Présentation aux Directions concernées – discussion sur les améliorations à mettre en place : liste des procédures modifiées, harmonisées et validées ; analyse systémique des écarts observés et des zones d'amélioration possible ; nœud de communication : observation, souhait du client et du fournisseur, zone d'amélioration possible ; enquête de satisfaction du client final : résultats, zones d'amélioration possible ; pré-conclusions générales ; modifications des procédures ; planification de mise en place des améliorations ; audit de surveillance → boucle de qualité)
- Présentation à la Direction Générale - validation des conclusions et améliorations à mettre en place (rapport final)
- Présentation aux collaborateurs des départements concernés



L'organisation des audits en 2017 s'est donc planifiée comme suit :

	Période d'audit	Echantillon	Rapport de pré-conclusions	Rap. DG	Prés. collab.	Enquête complémentaire
CONTENTIEUX	Mi mars – mi sept.	Dossiers en contentieux en mars – avril 2017	Mi-nov. Ex. de pistes d'amélioration : précision des critères de validation d'un plan de paiement et simplification de leur traitement administratif ; répartition des tâches « contentieux juridique » et « contentieux de comportement » ; gestion documentaire commune et systématique sur le CRM.	Fin nov.	Mi déc.	Enquête téléphonique auprès de 25 locataires en contentieux financier durant la période analysée. Thématiques : qualité de l'accueil (guichet et téléphone) ; compréhension des documents ; facilités de paiement)
INTERVENTIONS TECHNIQUES	Oct. – déc. 2017	100 demandes d'intervention	Début janv. 2018 Ex. de pistes d'amélioration : harmonisation et précision de la procédure de suivi des interventions (personnel de sites) ; engagement d'un plombier-déboucheur pour traiter en interne le plus gros poste d'intervention ; mise en place d'une « task-force » au sein de la régie, spécialisée dans les urgences, hors du système de planification	Dbt. fév. 2018		Enquête téléphonique auprès de 25 locataires ayant demandé une intervention technique durant la période audité. Thématiques : qualité de l'accueil (guichet et téléphone) ; modalités de rendez-vous ; délais d'intervention ; contact avec les ouvriers ; qualité du travail ; refacturations (clarté, montant, information)



LIBÉRATION D'UN LOGEMENT	Mi-mai fin sep.	107 dossiers (lib. des lgt du 1 ^{er} sem., états des lieux de sorties 01/01-31/07)	Début octobre 2017 Ex. de pistes d'amélioration : conscientiser les concierges sur l'impact d'un refus de logement par un candidat locataires (radiation) ; passage du Délégué social 2X/semaine ; établissement d'un métré vulgarisé par le département « Maintenance » permettant une lecture aisée tant pour le personnel qui fait visiter le logement que pour le candidat locataire ; création d'un poste de gestionnaire « technico-locatif » en charge des réceptions de travaux, des visites avec les candidats locataires et des états des lieux d'entrée → des frais d'état des lieux pourraient être portés en compte au locataire ce qui diminuerait les frais salariaux de cette personne	Début décembre 2017	Début janvier 2018	Aucune enquête externe n'a été menée dans le cadre de cet audit. Plus de la moitié des dossiers concernaient des libérations suite à des renons (les nouvelles coordonnées des locataires ne sont pas toujours connues), des expulsions, des décès, des habitations devenues inhabitables suite à un incendie Dès lors une enquête externe aurait été très peu révélatrice par rapport à la satisfaction des locataires quant aux services rendus.
ATTRIBUTION D'UN LOGEMENT	Oct. - déc.	124 dossiers - Période analysée : 1 ^{er} fév. - le 31 juil.	Fin février 2018 Ex. de pistes d'amélioration : mise en place de la post-visite du gestionnaire de sites ; amélioration de la communication entre le département « Maintenance » & le département « Candidats locataires			Une enquête téléphonique a été menée auprès de 30 locataires (+/- 25 % des locataires ayant obtenu un logement au cours de la période auditée) de mi-novembre à mi-décembre. Thématiques abordées : pas de statistiques représentatives mais mesure de la satisfaction ou du mécontentement – objectif : analyser les méthodes de travail et proposer des pistes d'amélioration.

Outre les enquêtes liées aux audits, 2017 a vu la suite d'une enquête amorcée en 2016 : une enquête de satisfaction avait été organisée auprès des locataires (propreté des halls, ascenseurs, paliers, sentiment de sécurité, état des sonnettes, parlophonie, boîtes aux lettres, chauffage, concierge à l'écoute). En juin 2017, c'est le point de vue du personnel de terrain qui a été sondé, ceci afin d'avoir une vue complète sur la réalité. Concierges, surveillants, cantonniers ont été rencontrés individuellement ou par petit groupe travaillant sur un même complexe afin de mesurer les difficultés rencontrées, entendre les bonnes pratiques et voir quelles améliorations pouvaient être apportées.

Notons que la démarche ne pouvait s'inscrire dans une perspective de contrôle du travail :

- Les objectifs 2017 prévoient 14 contrôles par collaborateur entre mars et novembre ; ils sont réalisés par le responsable d'équipe qui a le mandat pour le faire ;
- Les rendez-vous étaient programmés avec les concierges, d'où la possibilité qu'un nettoyage plus poussé ait été fait juste avant le rendez-vous ;
- Une seule visite est probablement insuffisante pour avoir une vue objective sur la situation de propreté ou de saleté d'un immeuble.

Un tableau récapitulatif a rassemblé les points de vue des Gestionnaires « Qualité », couplés à ceux du responsable d'équipe et de la Direction du Personnel de site : des actions ont pu être préconisées pour les complexes où le taux de satisfaction des locataires était insuffisant (- de 70%) pour les points « propreté des espaces communs » et/ou « Concierge à l'écoute ».

5. DÉPARTEMENT « GESTION LOCATIVE »

◆ MISSIONS

Le département « Gestion locative » est constitué de deux entités :

- La cellule « Candidats – location »
- La cellule « Comptabilité locataires »

La cellule « Candidats – location » gère les candidatures en vue de l'obtention d'un logement social, de l'inscription du candidat jusqu'à l'attribution d'un logement.

Il s'agit aussi bien de demandes de logements introduites par des candidats externes à la société, que de demandes de mutations et de transferts de logements, mouvements internes à la société.

La cellule « Candidats – location » est également chargée de l'attribution des logements, de la gestion administrative du patrimoine (entrées et sorties des locataires), en vue de la location des logements et des parkings, commerces ou garages vacants.

La cellule « Comptabilité locataires », quant à elle, est chargée d'établir le calcul de loyer et du décompte de charges locatives ainsi que du calcul des provisions y afférentes.

Elle assure également le suivi administratif et comptable des dossiers en cours de location (réduction enfant à charge, réduction précompte immobilier, réduction suite reconnaissance d'un handicap, ...)

◆ TÂCHES

Les tâches dévolues au département « Gestion locative » sont ventilées comme suit.

◆ Suivi des candidats locataires

Gérer l'enregistrement des dossiers de candidatures et la tenue du registre officiel des candidats en vue de l'attribution définitive d'un logement social dans le respect de la législation en vigueur

Quatre missions :

◆ Enregistrer les dossiers de candidature, tenir le registre officiel des candidats et attribuer

- Recevoir les candidats locataires, vérifier que le dossier est complet,
- Enregistrer ces informations dans l'application informatique,
- Vérifier, auprès du Receveur de l'administration de l'enregistrement, que le candidat locataire n'est pas propriétaire d'un autre logement,
- Etablir les accusés de réception des candidatures et les expédier aux candidats,



- Mettre constamment à jour le registre officiel des candidatures et le faire signer par le Délégué social,
- Recevoir les candidats locataires pour toutes demandes d'informations ou de modifications de leur dossier,
- Organiser le renouvellement annuel des candidatures et modifier les dossiers des candidats locataires en conséquence,
- Faire les propositions de radiation sur les listes d'attribution,
- Encoder, dans l'applicatif informatique, les candidats devenus locataires.
- Gérer et administrer les attributions de logements en collaboration avec le département « Maintenance »,
- Récolter les documents nécessaires au premier calcul de loyer,
- Etablir les documents liés à la réception de la garantie locative,
- Transférer les documents de revenus et de garantie locative vers les chargés du calcul de loyer.

◆ Organiser et gérer le suivi du plan de mutation

- Identifier les locataires devant faire l'objet d'une proposition de mutation,
- Informer les locataires quant aux possibilités de mutation,
- Déterminer l'accompagnement nécessaire pour que le projet de mutation soit un succès,
- Procéder à la résiliation du contrat de bail lorsque nécessaire.

◆ Organiser l'enregistrement des Contrats de bail

- Assurer le suivi et organiser la signature du contrat de bail,
- Organiser l'envoi des nouveaux contrats de bail signés à l'administration de l'enregistrement,
- Organiser la réception des contrats de bail enregistrés,
- Organiser l'expédition, aux nouveaux locataires, de leur copie du contrat de bail dûment enregistré et signé,
- Organiser le classement et l'archivage des contrats de bail signés et enregistrés,
- Assurer le suivi des mouvements des contrats de bail vers et en retour de l'administration de l'enregistrement,
- Conserver la trace à tout moment, de l'endroit où sont les contrats de bail.

◆ Organiser le transfert du dossier de candidature vers le chargé du calcul du loyer

- Assurer le transfert des informations relatives au dossier de candidature, afin que les autres services puissent entamer le suivi adéquat à la situation.

◆ Calcul des loyers

Collecter et enregistrer les informations nécessaires pour calculer les loyers en conformité avec les règles de la SLRB.

Trois missions :

◆ Collecter et diffuser vers les locataires les informations relatives au calcul des loyers

- Organiser la phase préalable au publipostage de la révision annuelle,
- Vérifier les informations reçues,
- Traiter les courriers liés à une problématique de calcul des loyers,
- Préparer les courriers relatifs aux compléments d'informations et aux rappels,
- Organiser les courriers pour les révisions « mensuelles »,
- Résoudre les problèmes en lien avec le calcul de loyer,
- Etablir le décompte des charges et traiter les éventuelles réclamations.

◆ Traiter les informations reçues et les enregistrer dans le système informatique

- Vérifier le caractère complet d'un dossier,
- Saisir les données y relatives dans le programme informatique,
- Contacter les différents organismes (Administration communale, Ministère des finances, etc.) pour vérifier les informations reçues.

◆ Recevoir les locataires qui ont sollicité une entrevue

- Etre à l'écoute du locataire,
- Orienter les locataires en fonction de leur demande vers la personne appropriée de la société,
- Orienter les locataires vers les organismes qui accorderont et/ou justifieront les documents réclamés pour le calcul du loyer,
- Régler les problèmes dans le respect de la législation en vigueur.

◆ Assurer la gestion des dossiers des locataires

Devenir l'interface privilégiée des locataires vis-à-vis de la SISP

Trois missions :

◆ Organiser et accompagner les locataires vers l'organisme ad hoc

- Identifier les solutions possibles,
- Proposer la ou les solutions les plus appropriées,



- Identifier les services internes concernés,
- Relancer régulièrement les services internes ou externes qui doivent intervenir,
- Faire appel, le cas échéant, à la hiérarchie,
- Informer les locataires sur le suivi.

◆ Prendre les dispositions de sensibilisation et d'information nécessaires, en collaboration avec le service contentieux, pour empêcher l'endettement des locataires vis-à-vis de la SISP

- En collaboration avec la personne chargée du suivi contentieux, identifier les locataires en arriéré de paiement,
- Sensibiliser les locataires quant à l'importance fondamentale du paiement de leur loyer et du bon entretien du logement, des espaces verts et communs.

◆ Organiser et assurer les suivis administratif et financier liés à la location

- Traiter les changements de composition de ménage,
- Editer les quittances mensuelles,
- Traiter la réception des paiements dans l'application informatique,
- Traiter les demandes de réduction sociale spécifique,
- Etablir de manière exhaustive le relevé des frais liés aux charges locatives,
- Etablir le décompte des charges locatives,
- Recalculer les nouvelles provisions de charges locatives.

◆ REPORTING DES ACTIVITÉS : GESTION DES CANDIDATS

◆ Accueil des candidats locataires

Conformément au contrat de gestion et aux directives de l'organisme de tutelle régionale pour les SISP gérant plus de 2000 logements, les bureaux doivent être accessibles au public pendant 4 demi-jours par semaine et l'accueil téléphonique doit être assuré à raison de 5 demi-jours par semaine.

Les jours et heures d'accueil du département « Gestion locative » sont fixés comme suit :

- accueil téléphonique : du lundi au vendredi de 9 h à 11 h 30
- accueil au guichet – siège social :
 - les lundi et mardi de 13h30 à 16h00
 - les mercredi et jeudi de 9h à 11h30



- accueil au guichet – antenne NOH :
 - le lundi de 9h à 11h30
 - le jeudi de 13h30 à 16h

Par jour de permanence, $\pm$ 30 candidats-locataires se présentent au guichet et $\pm$ 55 communications téléphoniques sont reçues.

Les visites au guichet mobilisent un employé en permanence. En cas de pic d'affluence, 2 collaborateurs supplémentaires peuvent être mobilisés.

Une permanence téléphonique mobilise 1 à 2 employés, suivant le nombre, la fréquence et la durée des communications.

L'accueil aussi bien au guichet que téléphonique consiste pour au moins 80 % en des visites et appels répétés des mêmes candidats, insistant sur l'urgence de leur candidature en cours.

Cet accueil répété de candidats-locataires sert à rassurer socialement les postulants, mais est administrativement inutile. Seulement 20 % des visites et communications apportent des éléments concrets et utiles à l'acheminement des demandes de logement.

On constate une augmentation de l'exigence et de l'agressivité des candidats-locataires. Il ne se passe en effet guère de jour sans qu'un ou plusieurs cas d'agressivité plus ou moins grave se présentent.

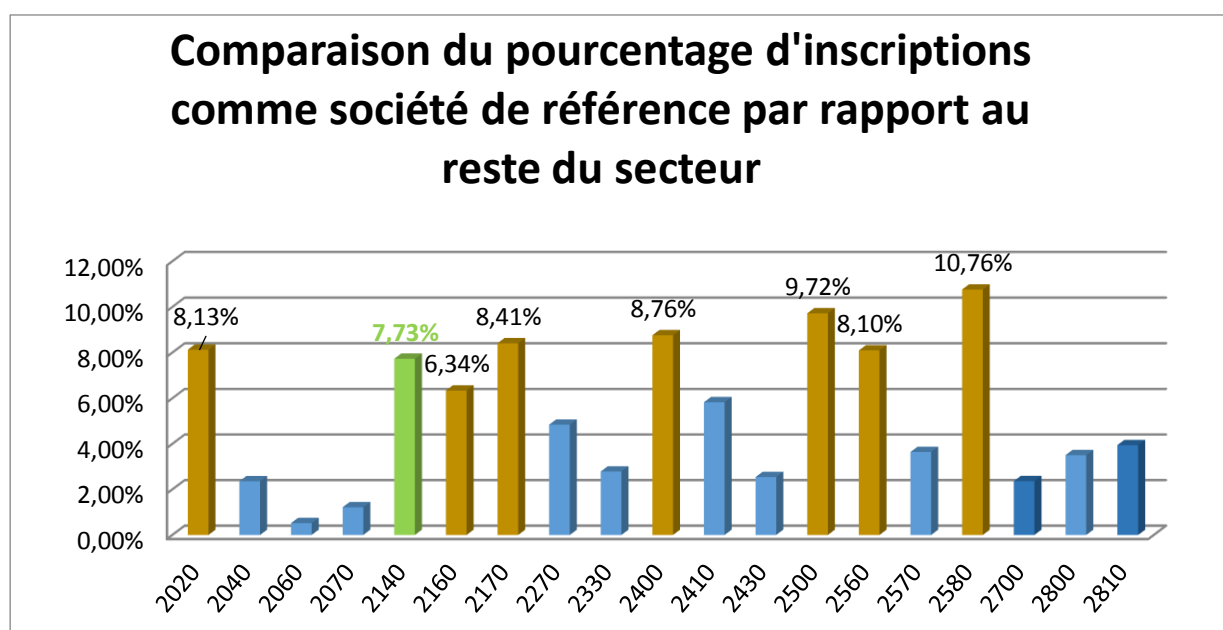
Un important échange de courrier a également lieu avec les candidats en attente d'un logement et avec des tiers intervenants (organismes sociaux, monde politique).

◆ Inscription des candidatures

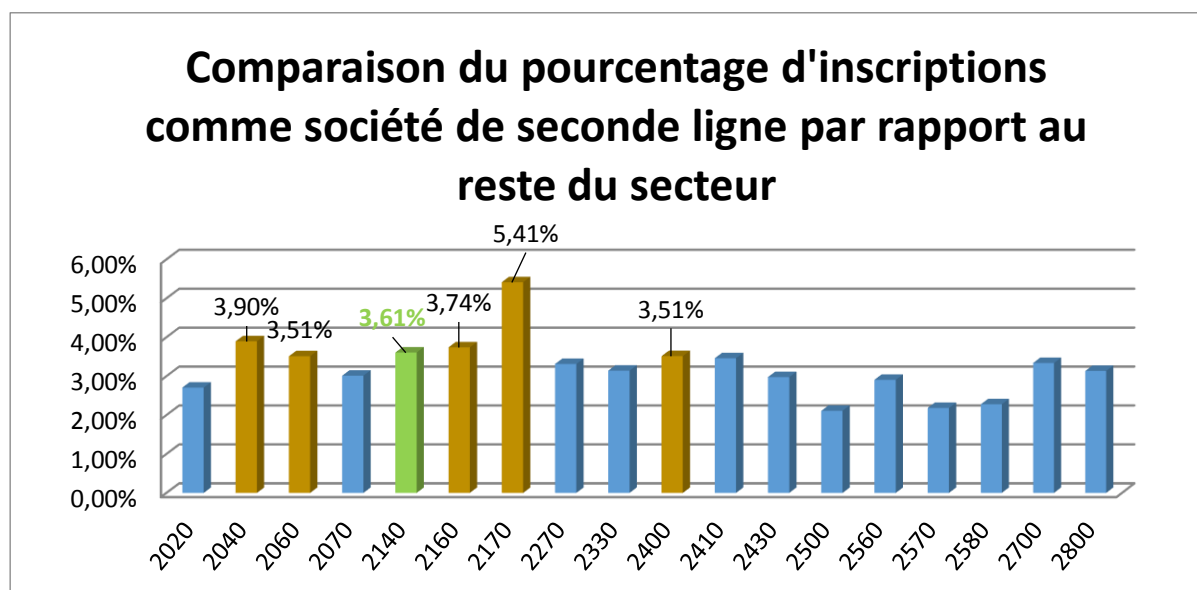
Le Logement Bruxellois doit être placé dans le contexte régional pour ensuite analyser au niveau micro la situation de notre SISP.

Sur un total de 43.168 dossiers de références pour l'ensemble du secteur, le Logement Bruxellois (en vert sur le graphique ci-dessous) gère plus de 7,73 % des dossiers (3.289 dossiers).

Le Logement Bruxellois fait partie des huit SISP ayant le plus de dossiers de références à sa charge.



Sachant que le total des dossiers de SISP de seconde ligne s'élève à 406.007 dossiers, le Logement Bruxellois traite 3,61 % de l'ensemble des dossiers filles (23.285). Il fait partie des 6 SISP qui assument plus de 3,5 % des dossiers de seconde ligne en Région bruxelloise.



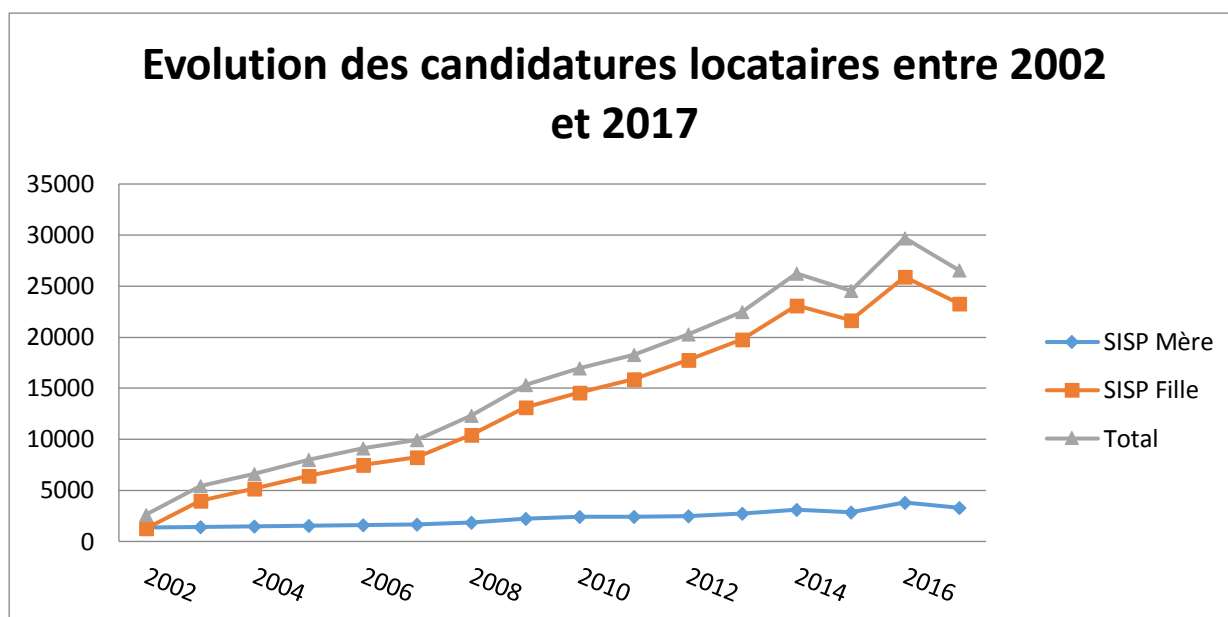
Durant l'année 2017, le Logement Bruxellois a reçu 563 candidatures en tant que société de référence, soit une augmentation de 13,96 % par rapport à 2016 qui comptabilisait 494 nouvelles demandes.

Parmi ces demandes, 500 demandes ont été reçues complètes (88,80 %), 63 ont été reçues incomplètes (11,20 %).

492 demandes ont été inscrites (87,39 %) et 71 demandes ont été rejetées (12,61 %) pour les motifs repris dans le tableau ci-dessous :

Motifs de rejet	Nombre
Dossier incomplet	36
Doublon	26
Non choix de notre SISP	3
Irrégularité de séjour	6
Revenus trop élevés	0
Propriétaire	0
Contentieux	0
Total	71

Plus précisément, le tableau ci-dessous analyse de plus près l'évolution des candidatures au Logement Bruxellois : il reprend l'évolution depuis 2002 des candidatures locataires en faisant la distinction entre les candidatures dites de « SISP mère » (le Logement Bruxellois est société de référence) et les candidatures dites de « SISP fille » (le Logement Bruxellois est société de seconde ligne). Il est à noter que la forte augmentation entre 2015 et 2016 provient du fait que le Logement Bruxellois a intégré l'ensemble des dossiers candidatures de Lorébru.



De 2007 à 2017, le nombre de candidatures de seconde ligne est en forte augmentation sans qu'aucune explication particulière ne puisse être avancée sauf peut-être le fait que le patrimoine du Logement Bruxellois se situe dans sa toute grande majorité sur 1000 Bruxelles et qu'il bénéficierait d'un intérêt marqué. Cependant, il y a lieu de garder à l'esprit que même si ce type de dossier n'est que « numérique », il est tout de même nécessaire de vérifier chaque candidature sur les conditions propres de la société (dérogation spatiale uniquement acceptée pour les logements de moins de 3 chambres, de constituer et gérer un registre de ces candidatures et de trier et inscrire distinctement les demandes de personnes seules et de couples pour des logements respectivement, de type « studio » ou « 1 chambre »).

Les logements de type « studio » (appartements sans chambre à coucher séparée) sont réglementairement adaptés pour une personne isolée ou un couple, mais en réalité et raisonnablement, ces logements ne conviennent qu'au logement de personnes seules.

A l'inscription et suivant le formulaire type de demande aucune distinction n'est faite entre studio et appartement d'une chambre à coucher. Le candidat et la société ignorent l'existence des deux types de logements différents et le choix ou le besoin de l'un ou l'autre.

Dans un souci de recherche d'efficacité et afin d'éviter des propositions de locations inutiles, il est nécessaire de considérer ces deux types de logements comme différents.

A ce titre, il semble intéressant que le studio soit officiellement reconnu comme type de logement à part entière et que le formulaire de demande soit adapté de façon à ce que le candidat puisse indiquer son choix de manière précise et univoque.

Dans la pratique, il s'avère inutile de proposer des studios à des couples, dont une grande majorité refusera ces logements trop exigus et n'offrant que peu d'intimité.

Le Logement Bruxellois procède par conséquent à l'établissement de listes de candidatures distinctes pour personnes seules ou couples : pour autant que les candidats ne précisent un choix particulier, les personnes seules étant d'office inscrites sur la liste des studios et les couples étant repris uniquement pour les logements type 1 chambre à coucher.

◆ Revenus des candidats locataires

◆ Au niveau régional

	Montant
Revenu moyen régional des candidats locataires au 31/12/2017	13.165,00 €
Revenu moyen régional des candidats locataires ayant obtenu un logement en 2017	12.453,00 €

En 2017, le revenu de référence était de 19.227,16 €, à l'analyse des chiffres repris ci-dessus, on peut constater que le revenu régional moyen des candidats locataires est 31,52 % plus faible que le revenu de référence, le revenu moyen des locataires ayant bénéficié d'une attribution en 2017 est quant à lui inférieur de 35,23 %.

Ces chiffres montrent à suffisance la faiblesse des revenus des candidats locataires et la difficulté croissante, au niveau régional, de se financer sur base exclusive des revenus des locataires.

◆ Au niveau du Logement Bruxellois

	Montant
Revenu moyen des candidats locataires inscrits dans la SISP au 31/12/2017	13.057,40 €
Revenu moyen des candidats locataires ayant obtenu un logement au sein de la SISP en 2017	15.858,66 €

Par comparaison avec les chiffres régionaux, on peut constater que le revenu moyen des candidats locataires du Logement Bruxellois est presque identique à la moyenne régionale (0,81%).

◆ Radiation des candidatures

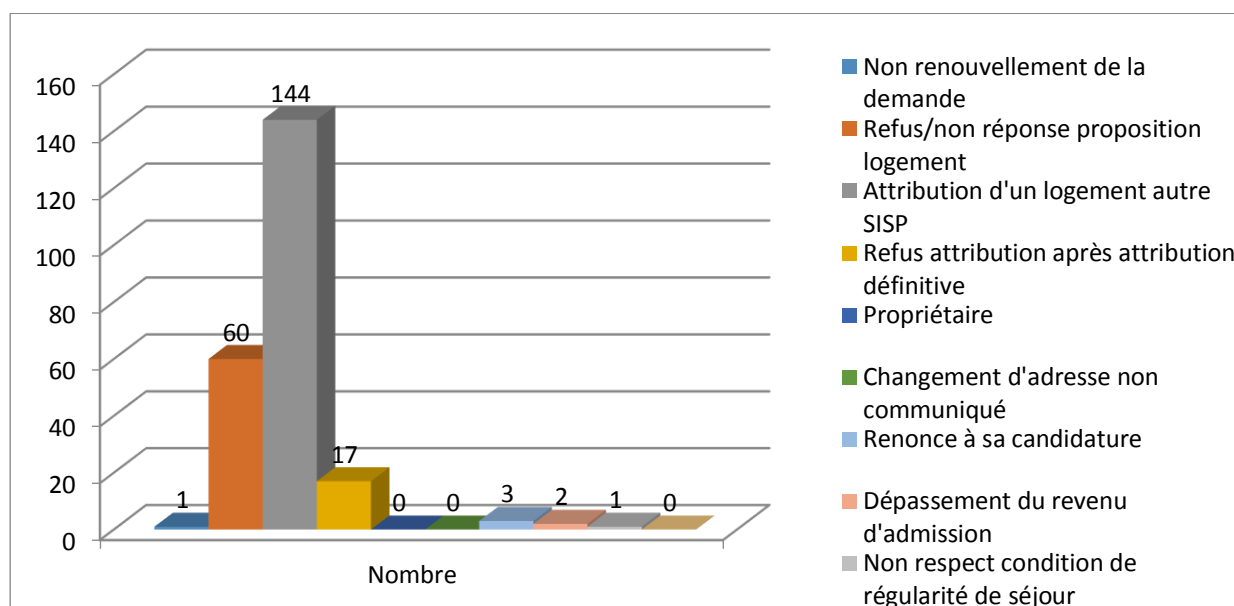
Motifs	Nombre	Taux
Non renouvellement de la demande	1	0,44 %
Refus/non réponse proposition logement	60	26,32 %
Attribution d'un logement autre SISP	144	63,16 %
Refus attribution après attribution définitive	17	7,46 %
Propriétaire	0	0,00 %
Changement d'adresse non communiqué	0	0,00 %
Renonce à sa candidature	3	1,32 %
Dépassement du revenu d'admission	2	0,88 %
Non-respect condition de régularité de séjour	1	0,44 %
Rejet de la SISP de référence	0	0,00 %
Total	228	100,00 %

En 2017, Le Logement Bruxellois a radié 228 dossiers. Les principaux motifs sont :

- Attribution d'un logement par une autre SISP
- Refus / non réponse proposition logement
- Refus d'attribution après attribution définitive



Ces trois motifs constituent plus de 89,92 % des motifs de radiation en 2017. Le graphique ci-dessous illustre la répartition totale des motifs de radiation de 2017.



◆ REPORTING DES ACTIVITÉS : GESTION DES LOCATAIRES

◆ Propositions et attributions de logements

Lors de la réception des avis de fin de location, les mesures suivantes sont appliquées dans les 3 jours ouvrables :

- lettre de confirmation de fin de location au locataire avec précision des formalités nécessaires.
- demande de l'état du logement et du délai de remise en état au département « Maintenance ».

Depuis 2009, les propositions d'attribution ne sont plus envoyées pendant le délai de préavis du locataire sortant. En effet, l'expérience montre que cette période était stérile en terme d'acceptation de proposition.

Depuis le mois de mars 2009, une proposition d'attribution est envoyée une fois que l'état des lieux de sortie a été effectué. Cette manière de procéder permet de connaître avec précision les travaux de remise en état qui seront effectués et le délai de remise en location. En outre, le candidat locataire qui visite le logement peut se rendre compte de l'espace qui est mis à sa disposition et peut déjà se projeter dans ce nouvel espace libéré des meubles de l'ancien occupant.

Par défaut, nous partons du principe que le logement sera occupable dans un délai de 60 jours à dater de l'état des lieux.

Les propositions d'attribution se font dans l'ordre réglementaire, sur base de listes des 100 premiers candidats de chaque type de logement, arrêtées et approuvées mensuellement par le Délégué social et suivant le principe de proposition de visite et attribution définitive dans un même courrier, envoyé par lettre recommandée (A.G.R.B.C. du 26/09/1996 art. 15 § 5). Le Comité de gestion valide les attributions chaque mois.

Une proposition d'attribution comprend :

- une lettre reprenant les coordonnées du logement proposé, les modalités de visite et de réponse et la demande des pièces probantes de contrôle d'admissibilité,
- une feuille de simulation de loyer,
- une fiche de réponse,
- un bulletin de virement pour la garantie locative.

Par mesure de sécurité les propositions de locations sont également expédiées, en double exemplaire, par pli ordinaire et par pli recommandé, afin d'éviter des radiations de candidatures pour cause de non réponse, suite à la non réception du courrier (problèmes de boîte aux lettres, pertes d'avis d'envoi recommandé, lettres recommandées non retirées à la poste, etc.).

Les candidats-locataires doivent donner leur réponse par téléphone et la confirmer par écrit via la poste au moyen de la « fiche de réponse » + documents probants pour contrôle d'admissibilité, dans le délai réglementaire de 8 jours ouvrables.

Le rendez-vous pour la signature du bail de location est fixé lors de la réponse téléphonique.

En cas de non présentation au premier rendez-vous, un second rendez-vous est fixé par lettre recommandée. En cas de non réponse au deuxième rendez-vous après trois jours, la candidature est radiée.

La date de début de location est fixée en fonction de la date de disponibilité après remise en état, qui est communiquée par le département « Maintenance ».

Dans la mesure du possible, les entrées sont organisées au 15 du mois pour les locataires mutant d'un logement social du Logement Bruxellois vers un autre.

Le tableau ci-dessous reprend la ventilation des propositions d'attribution en 2016 et la suite qui leur a été réservée :

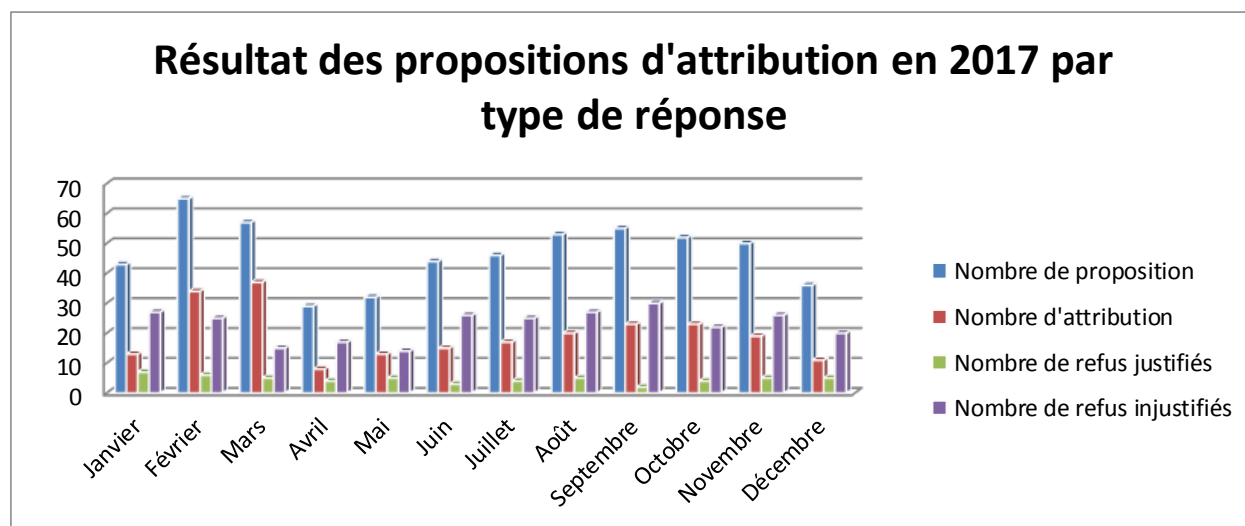
Mois	Nombre de proposition	Nombre d'attribution	Nombre de refus justifiés	Nombre de refus injustifiés
Janvier	43	13	7	27
Février	65	34	6	25
Mars	57	37	5	15
Avril	29	8	4	17
Mai	32	13	5	14
Juin	44	15	3	26
Juillet	46	17	4	25
Août	53	20	5	27
Septembre	55	23	2	30
Octobre	52	23	4	22
Novembre	50	19	5	26
Décembre	36	11	5	20
Total	562	233	55	274



Sur un total de 562 propositions, 41,45 % ont été concrétisées, ce qui illustre à plus d'un titre toute la difficulté de louer les logements libre d'occupation. Toutefois, il y a lieu de constater que la politique d'attribution du Logement Bruxellois, principalement au niveau des mutations et du plan de mutation et la régularité des propositions d'attributions (12 jours calendriers entre deux propositions pour un même logement inoccupé) portent leurs fruits.

Un accompagnement individuel dans le cadre du plan de mutation permet également de « viser juste » et rapidement.

Une moyenne de 2,41 propositions est nécessaire pour réaliser une attribution.



Les refus justifiés constituent 9,7 % des propositions d'attribution, ce qui représente une diminution de 16,57 % par rapport à 2016 (26,27 %). Il faut toutefois noter le nombre de refus important pour des logements de type studio au profit de logement de type 1 chambre.

Le formulaire unique de candidature, ne faisant pas la distinction entre ces deux types de logement, ne nous permet pas de proposer selon le souhait des candidats qui dans leur grande majorité préfère avoir un logement de type « 1 chambre » rejetant ainsi le type « studio ».

Lorsque le motif de refus est lié à cette cause, nous ne pratiquons pas la radiation de la demande, mais prenons note des desiderata afin que la prochaine proposition soit plus adaptée et ce, dans le respect de la législation en vigueur.

Le nombre de refus injustifiés est quant à lui en augmentation avec 48,75 % contre 27,96 % en 2016.

Une analyse poussée des motifs de refus a permis de démontrer que le critère majeur de refus était principalement la situation du bien mis en location (le quartier), ensuite le degré de finition des logements, la superficie et l'accessibilité (ascenseur vs escalier).

N'ayant aucune emprise sur la situation géographique, le département « Gestion locative » a décidé de mettre en place une procédure spécifique d'accompagnement à l'attribution dans les complexes présentant un taux de refus important. Ainsi, 10 complexes ont été identifiés.

Lors d'une attribution dans un de ces complexes, un membre de l'équipe candidat fixe la visite des lieux avec le candidat locataire afin de s'assurer qu'il n'y aura pas de refus exclusivement sur base de la lecture de l'adresse, mais que l'ensemble des critères seront bien pris en considération. Une information quant aux raisons acceptables de refus est également délivrée au cours de cette visite.

Si, aux termes de la première attribution un refus doit être essuyé, le département « Gestion locative » passe immédiatement aux propositions multiples avec visite des lieux en compagnie des candidats locataires.

L'objectif de cette démarche est de diminuer le taux de refus et donc de limiter le délai d'inoccupation inhérent aux procédures administratives réglementées liées aux attributions de logement.

La diminution du taux d'inoccupation est une préoccupation majeure du département « Gestion locative ».

Dans ce cadre, il y a lieu de faire la distinction entre les inoccupés liés au plan d'investissement (inoccupés de longue durée) et les inoccupés liés au turnover sur le patrimoine (vide entre deux locations).

Le département « Gestion locative » n'a d'emprise que sur ce dernier type. Comme exposé ci-haut, une adaptation de la procédure d'attribution a été réalisée ; la période de référence n'étant pas suffisamment importante (changement réalisé en novembre 2017), il n'est pas encore possible d'évaluer les résultats même si les premiers frémissements sont positifs.

La problématique des inoccupés est double :

- la durée d'inoccupation
- le nombre d'inoccupés

Si la modification de procédure a pour but de diminuer le délai d'inoccupation en travaillant sur les motifs de refus, il est indispensable de poursuivre les efforts en termes de régularité d'attribution et de délai entre deux attributions.

Le tableau ci-dessous reprend l'évolution du taux d'inoccupation au cours de l'année 2017. Le taux d'inoccupation est calculé sur base du rapport entre la somme des loyers de base des logements présents dans le circuit d'attribution et la somme des loyers de base de l'ensemble du patrimoine du Logement Bruxellois.

Mois	Taux d'inoccupation
Janvier	2,62%
Février	2,62%
Mars	2,29%
Avril	1,51%
Mai	2,02%
Juin	2,01%
Juillet	2,17%
Août	2,37%
Septembre	2,60%
Octobre	1,89%
Novembre	1,34%
Décembre	1,45%



Les fluctuations, parfois importantes, du taux d'inoccupation sont dues entre autre aux mouvements locatifs internes qui n'amènent pas de diminution du taux et les remises en location de nouveaux immeubles ou immeubles rénovés dont les loyers de bases sont plus élevés.

L'objectif 2017 était d'atteindre un taux d'inoccupé inférieur à 1,80 %, ce qui a été largement atteint.

◆ Etats des lieux locatifs

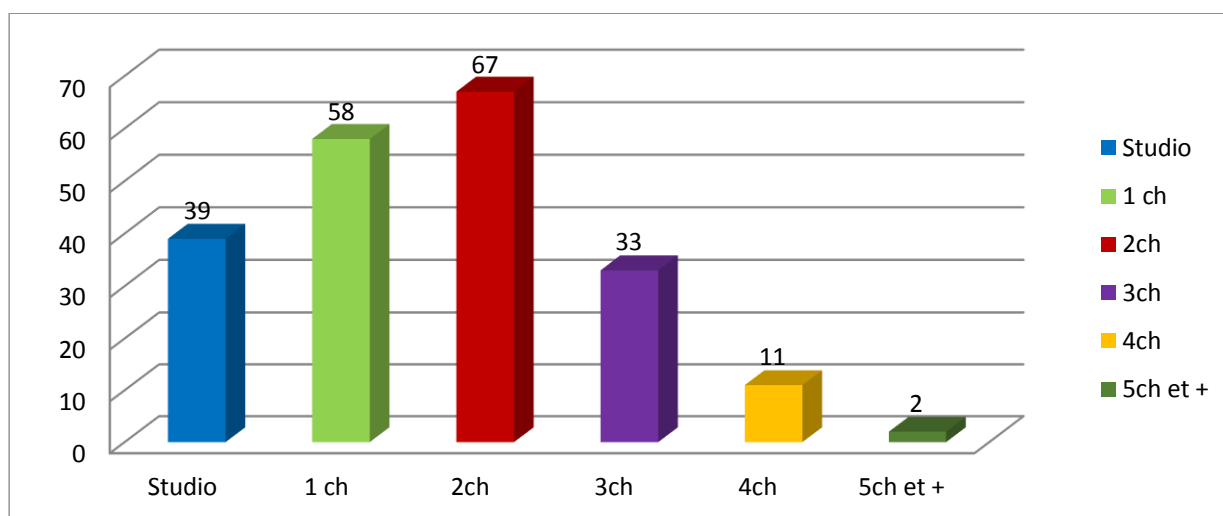
Sorties 2017							
Mois	Type						Total
	Studio	1 ch	2ch	3ch	4ch	5ch et +	
Janvier	3	0	2	1	1	0	7
Février	2	2	4	6	0	0	14
Mars	4	5	5	2	0	0	16
Avril	6	8	11	3	2	0	30
Mai	1	5	5	2	1	0	14
Juin	3	8	2	4	2	0	19
Juillet	4	2	3	3	0	0	12
Août	3	5	8	1	0	0	17
Septembre	1	7	7	4	2	1	22
Octobre	7	4	8	2	0	0	21
Novembre	3	7	7	1	2	0	20
Décembre	2	5	5	4	1	1	18
Total	39	58	67	33	11	2	210
Entrées 2017							
Mois	Type						Total
	Studio	1 ch	2ch	3ch	4ch	5ch et +	
Janvier	0	1	4	0	0	0	5
Février	1	5	9	2	0	0	17
Mars	1	6	8	2	0	0	17
Avril	5	6	9	4	2	1	27
Mai	4	8	10	13	0	0	35
Juin	3	3	3	4	0	0	13
Juillet	2	4	7	2	0	0	15
Août	0	6	4	3	0	0	13
Septembre	4	3	3	2	0	0	12
Octobre	5	3	7	4	5	0	24
Novembre	4	7	7	3	1	0	22
Décembre	3	6	5	5	0	0	19
Total	32	58	76	44	8	1	219

L'année 2017 se caractérise par un nombre total de mouvements locatifs de 429 soit 112 mouvements de plus qu'en 2016 (317).

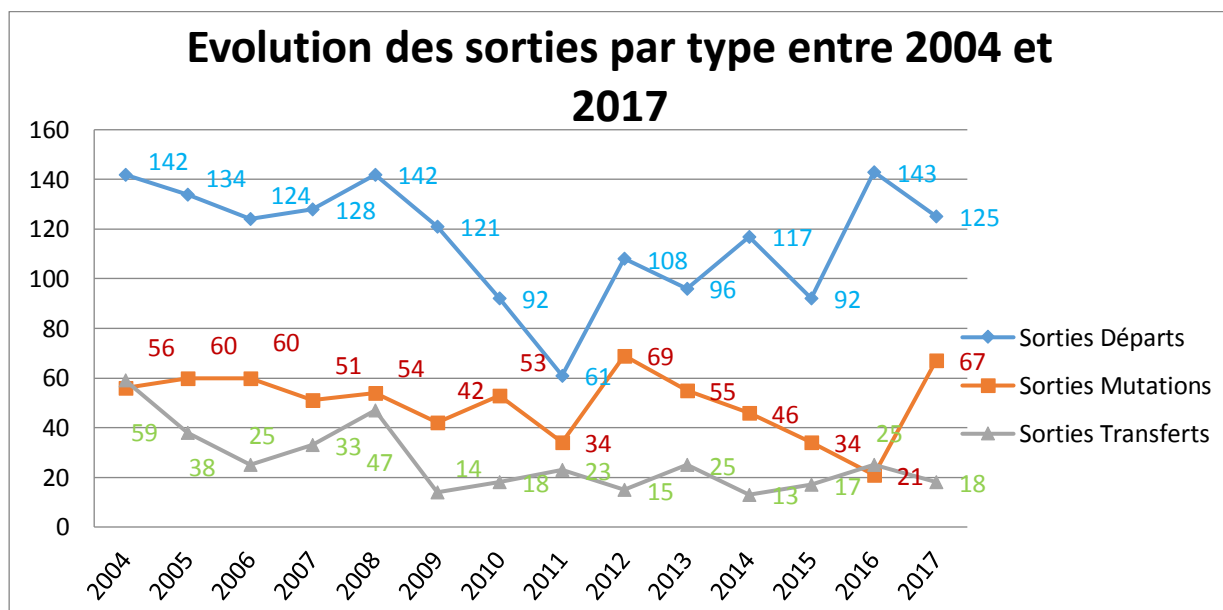
219 entrées (soit + 91 entrées par rapport à 2016) et 210 sorties (soit + 21 sorties par rapport à 2016) ont été comptabilisées.



Le graphique ci-dessous reprend la ventilation des sorties en 2017 par type de logement :

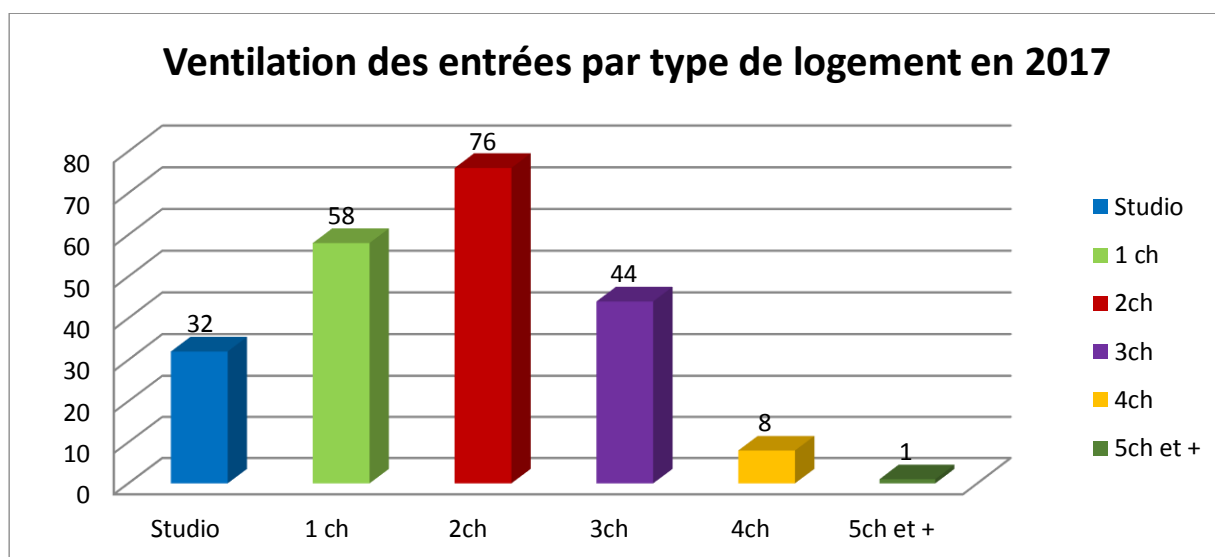


74,88 % des sorties (164) en 2017 sont des logements de type « studio » ou « 1 chambre » et « 2 chambres », à l'inverse 25,12 % des sorties sont des logements de type « 3 chambres ou plus » avec une majorité très marquée de type « 3 chambres » (46).



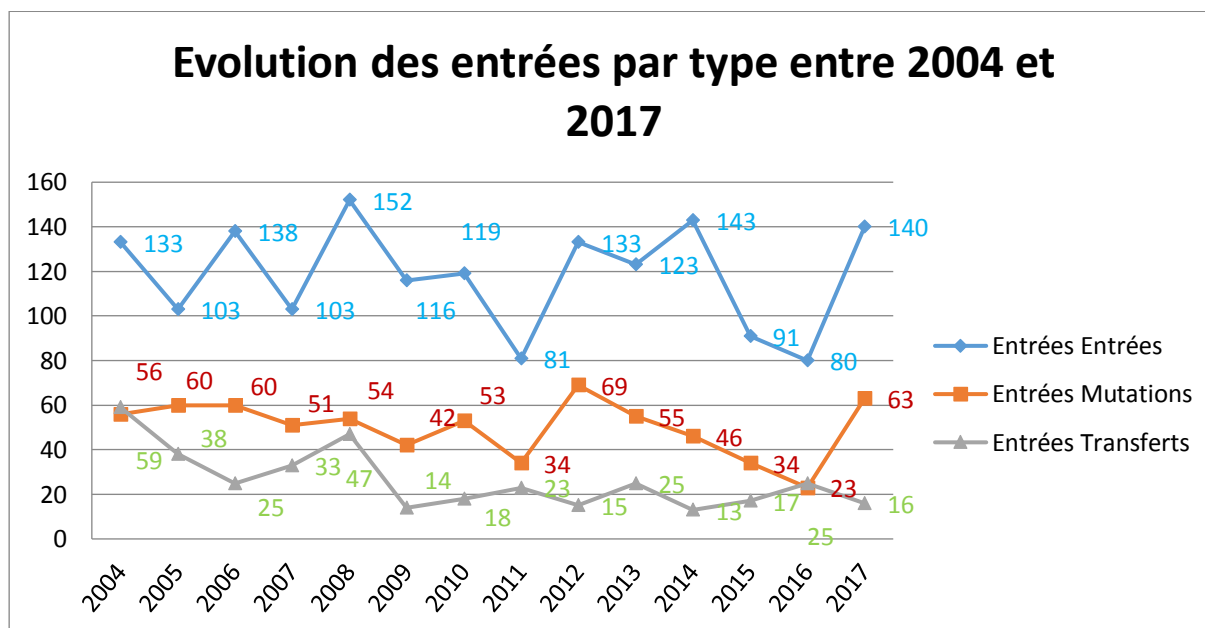
L'analyse du graphique ci-dessus montre que l'augmentation du nombre total de sorties est bien de mise, ceci principalement dû au nombre particulièrement important de sorties "naturelles", 125 en 2017 contre 143 en 2016, mais aussi une augmentation du nombre de mutations, 67 en 2017 contre 21 en 2016.

Le graphique ci-dessous reprend la ventilation des entrées par type de logement :



75,79 % des entrées sont réalisées pour des logements de type « studio », « 1 chambre » et « 2 chambres ».

En 2017 est comptabilisé un bonus de 9 locations (différence entre le nombre d'entrées (219) et le nombre de sorties (210)).



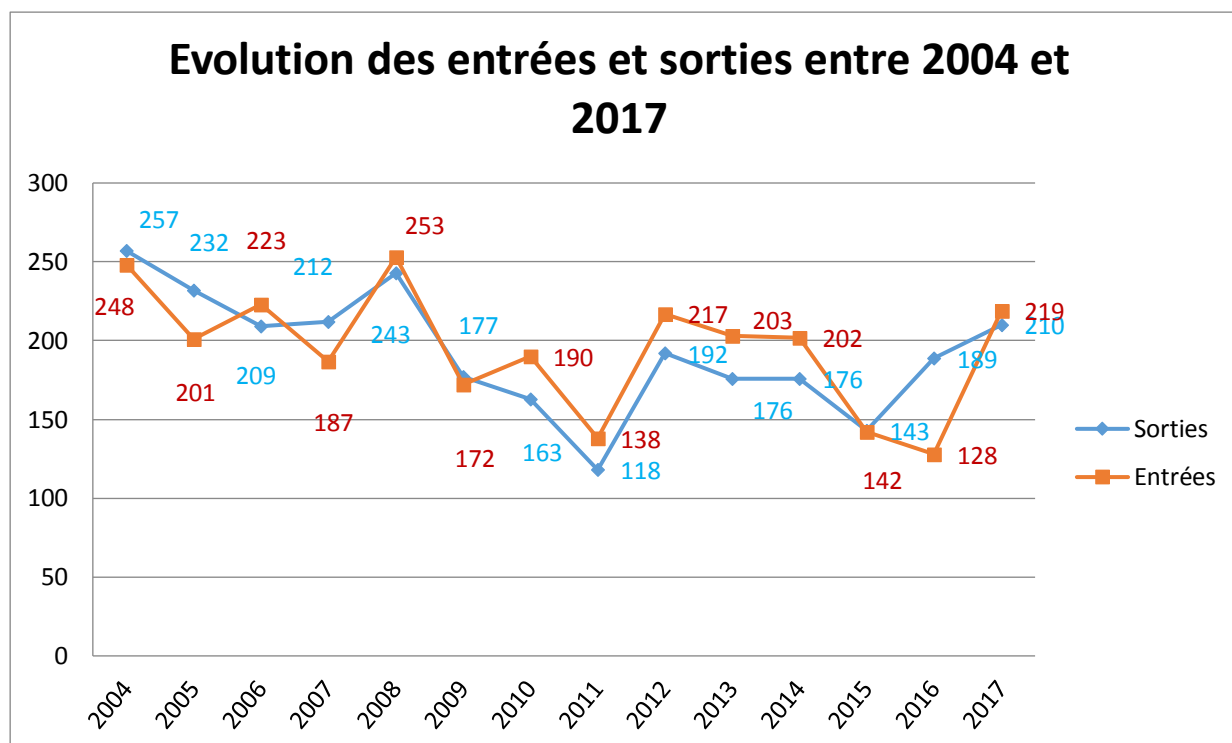
A l'analyse du graphique ci-dessus, on peut constater que le nombre d'entrées de nouveaux locataires est en augmentation tout comme le nombre de mutations.

Comparant l'évolution des entrées et sorties depuis 2004, on constate que les « entrées » ont un mouvement dit en dents de scie à tendance baissière.

A l'inverse, les sorties ont une évolution plus linéaire, mais généralement à tendance baissière, à l'exception de 2008, 2012, 2016 et de cette année 2017.



Il faut souligner le fait que le Logement Bruxellois mène une politique volontariste en terme de rénovation de son patrimoine. Cette politique amène à fermer des immeubles le temps des travaux, ce qui explique en partie l'augmentation des sorties de cette année 2017.

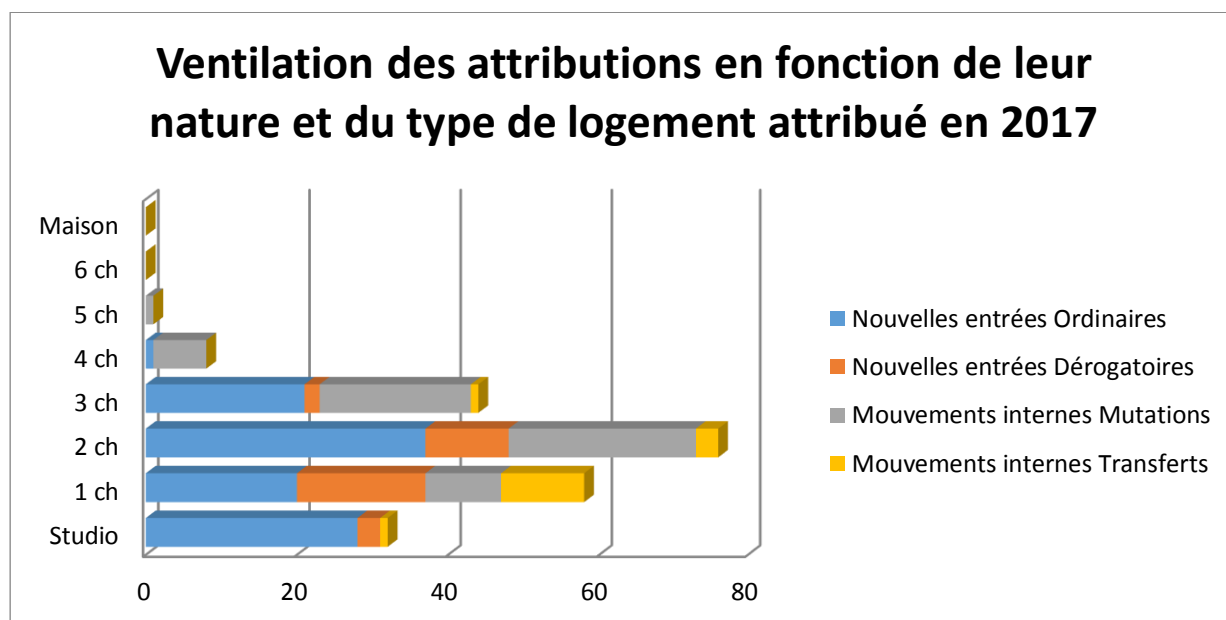


Une analyse du type de logement attribué en 2017 par type d'attribution peut s'illustrer de la manière suivante.

Type de logement	Nouvelles entrées		Mouvements internes		Total
	Ordinaires	Dérogatoires	Mutations	Transferts	
Studio	28	3	0	1	32
1 ch	20	17	10	11	58
2 ch	37	11	25	3	76
3 ch	21	2	20	1	44
4 ch	1	0	7	0	8
5 ch	0	0	1	0	1
6 ch	0	0	0	0	0
Maison	0	0	0	0	0
Totaux	107	33	63	16	219
	140		79		

Il est à noter que le nombre de nouveaux locataires a augmenté de 64 unités par rapport à 2016 (76) et que les nouvelles entrées (ordinaires + dérogations) constituent 63,92 % des entrées en 2017 contre 59,37 % en 2016.

Le Logement Bruxellois poursuit, dans la mesure de ses moyens, son ouverture aux candidats extérieurs, la majorité de ses attributions sont destinées aux personnes ne bénéficiant pas encore d'un logement social. Le lecteur voudra bien constater que le Logement Bruxellois poursuit son effort sur les logements 3 chambres en attribuant 23 aux candidats extérieurs. Un logement 4 chambres a également été attribué à une famille de candidats.



Ce graphique montre on constate que les dérogations ne se font que pour les logements de type « 1 chambre », « 2 chambres » et « 3 chambres ».

35,44 % des mutations sont opérées sur les logements de type « 3 chambres », « 4 chambres » et « 5 chambres ». Il est également utile de préciser que 27,84 % des mutations (22) ont été réalisées vers un logement plus petit, permettant ainsi de poursuivre l'effort en matière de plan de mutation obligatoire. Le tableau ci-dessous vous présente les mouvements de mutation dans le cadre du plan de mutation obligatoire, mais également les mouvements de mutations de logements plus petit vers plus grand.

Type logement quitté	vers Studio	1 ch	2 ch	3 ch	4 ch	5 ch
d'un studio			8	1	0	0
de 1 ch			9	0	0	0
de 2 ch	0	6		17	1	1
de 3 ch	0	6	5		4	0
de 4 ch	0	0	3	2		0
de 5 ch	0	0	0	0	0	
de 6 ch	0	0	0	0	1	0
de 7 ch	0	0	0	0	0	0
de 8 ch	0	0	0	0	0	0
TOTAL	0	12	25	20	6	1

En 2017, 89,19 % du quota de dérogation à l'ordre d'attribution octroyé a été utilisé. Les attributions dérogatoires, au nombre de 37 se sont ventilées de la manière suivante :

Catégories		Nombre max d'attributions autorisé (*)	Nombre de cas traités			Quota attributions / max autorisé
			Attributions	Rejets	Total	
Cas urgents et/ou exceptionnels		5	5	2	7	13,51%
Cas conventionnés	Centre Artaud	32	0	1	30	0,00%
	CPAS		9	1		24,32%
	Habitat & Logements		6	0		16,22%
	Lhiving		4	0		10,81%
	3e Œil		1	0		2,70%
	La Maison rue Verte		3	0		8,11%
	Ville de Bruxelles		1	0		2,70%
	Nos Pilifs		2	0		5,41%
	Transit		2	0		5,41%
Total		37	33	4	37	89,19%

◆ Statut et analyse du patrimoine

Le tableau ci-dessous reprend la ventilation du patrimoine depuis 2004.

Année	Nombre de logements sociaux						conciergerie	Total logt
	logt loués	Nombre de logements inoccupés				Nbre total		
		Rénovation	Inhabitables	Habitables	Total			
2004	2443	233	26	64	323	2766	20	2786
2005	2412	223	64	53	340	2752	20	2772
2006	2426	236	41	47	324	2750	20	2770
2007	2400	197	45	98	340	2740	20	2760
2008	2410	212	54	64	330	2740	20	2760
2009	2422	183	58	64	305	2727	20	2747
2010	2431	179	60	57	296	2727	20	2747
2011	2455	89	67	69	225	2680	20	2700
2012	2499	125	26	54	205	2704	21	2725
2013	2517	116	23	48	187	2704	21	2725
2014	2526	150	9	42	201	2727	21	2748
2015	2542	154	3	28	185	2727	21	2748
2016	3540	226	28	67	321	3861	22	3883
2017	3524	234	29	73	336	3860	23	3883

La mention « habitable » regroupe les logements « habitables » et « en cours de remise en état ».

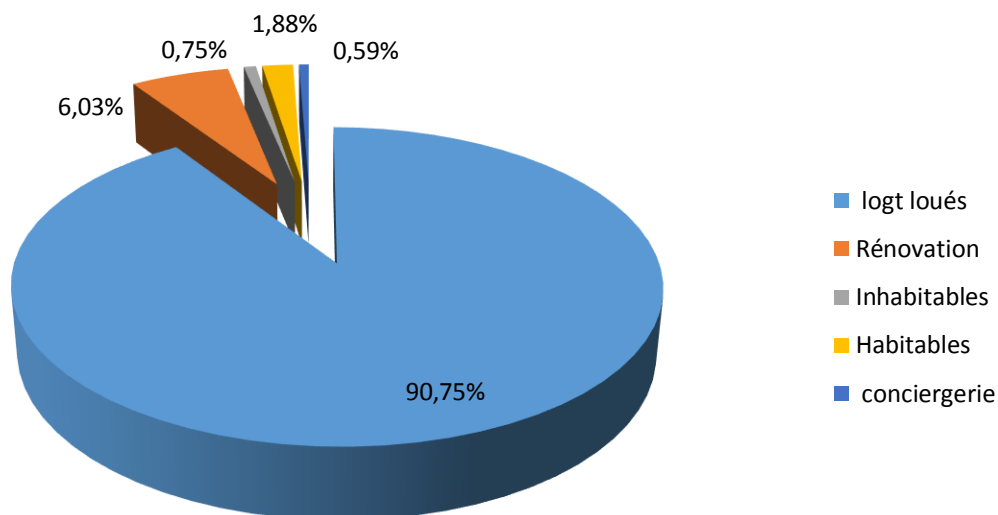
90,75 % du patrimoine est en cours de location.



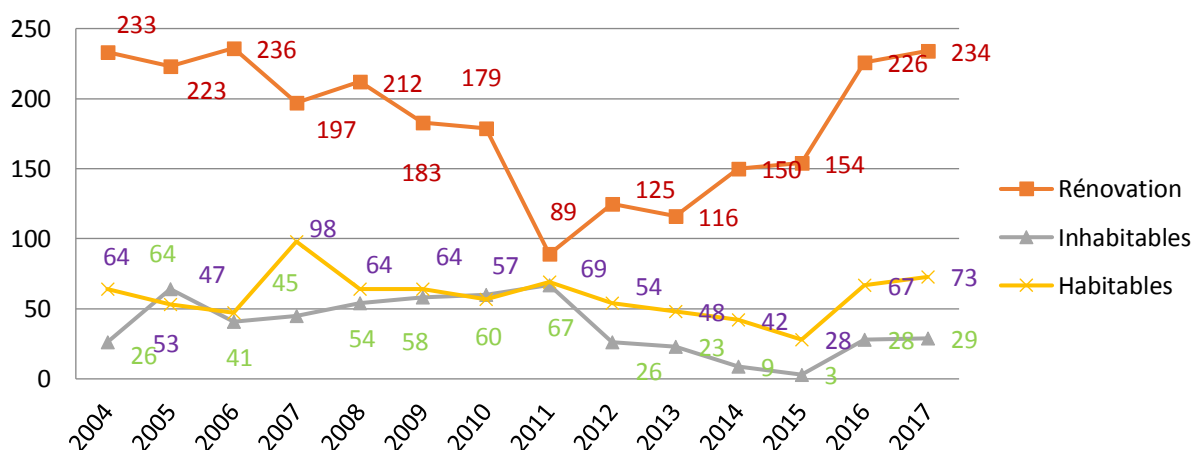
Les graphiques ci-dessous représentent respectivement :

- la ventilation du patrimoine par type de statut en 2017
- l'évolution du nombre de logements inoccupés entre 2004 et 2017
- l'évolution du nombre de logements loués de 2004 à 2017

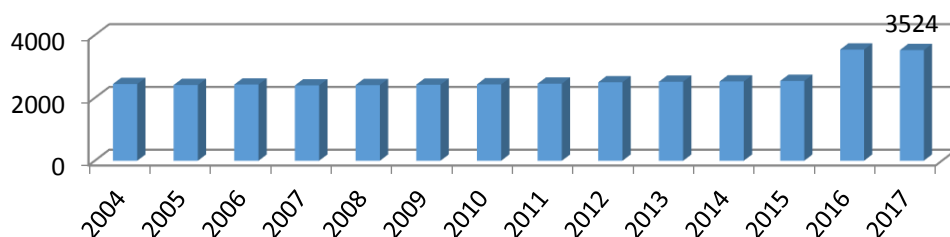
Ventilation du patrimoine par type de statut en 2017



Evolution du nombre de logements inoccupés par type de statut entre 2004 et 2017



Evolution du nombre de logements loués entre 2004 et 2017



◆ Plan de mutation

◆ Etat des lieux

Demande de mutation introduite								
Surdimensionnés								Total
Type -1		Type -2		Type -3		Type -4		
- 70 ans	+ 70 ans	- 70 ans	+ 70 ans	- 70 ans	+ 70 ans	- 70 ans	+ 70 ans	
13	25	11	6	0	0	0	0	
Sous-dimensionnés								Total
Type +1		Type +2		Type +3		Type +4		
- 70 ans	+ 70 ans	- 70 ans	+ 70 ans	- 70 ans	+ 70 ans	- 70 ans	+ 70 ans	
215	1	102	6	29	2	4	0	
								115
								359

Pas de demande introduite								
Surdimensionnés								Total
Type -1		Type -2		Type -3		Type -4		
- 70 ans	+ 70 ans	- 70 ans	+ 70 ans	- 70 ans	+ 70 ans	- 70 ans	+ 70 ans	
257	177	15	30	0	1	0	0	
Sous-dimensionnés								Total
Type +1		Type +2		Type +3		Type +4		
- 70 ans	+ 70 ans	- 70 ans	+ 70 ans	- 70 ans	+ 70 ans	- 70 ans	+ 70 ans	
652	145	63	3	8	3	1	0	
								480
								875

Le tableau ci-dessus ventile les cas d'occupation non conforme à la législation en fonction de quatre critères principaux :

- l'existence ou non d'une demande de mutation
- le type d'inadaptation du logement
- le nombre de chambre excédentaire ou manquante
- la qualité d'âge



Sur base de ces données et en fonction de la législation en vigueur¹, trois informations utiles peuvent être tirées :

▪ nombre de ménage pouvant faire l'objet d'un résultat probant	296
▪ nombre de ménage ayant introduit une demande mais dont l'issue n'est pas certaine	31
▪ nombre de ménages protégés par la législation	208 ²

◆ Mise en œuvre du plan de mutation

Le Logement Bruxellois est confronté, à l'instar d'autres SISP, aux regroupements familiaux qui viennent gonfler le nombre de situations de surpopulation.

Si lors de l'attribution, le logement est proportionné à la composition de ménage du(es) demandeur(s), force est de constater de manière régulière que, quelques mois plus tard, ces logements font l'objet d'une demande de cohabitation pour le(a) conjoint(e) et le(s) enfant(s).

Face à ces demandes de cohabitations, pas d'autre choix pour la SISP que d'accepter la cohabitation, si les enfants ont moins de 18 ans, ce qui est bien souvent la règle générale.

Jusqu'à présent, le Logement Bruxellois a adopté le principe de la mutation volontaire en permettant aux locataires ayant un logement surdimensionné de sélectionner les complexes de leurs choix. Il est confronté cependant à des choix de plus en plus restrictifs qui ne permettent pas d'avancer dans la réalisation du plan de mutation.

Face à cette situation, le département « Gestion locative » a travaillé en étroite collaboration avec le département social afin d'augmenter le nombre d'attributions de logements à des locataires occupant des logements surdimensionnés. Cette démarche proactive a permis en 2017 de récupérer 6 logements dont 5 logements de 4 chambres, 1 logement de 6 chambres.

Par ailleurs, il semble intéressant de souligner que 41 ménages occupant des logements trop petits, par rapport à leur composition de ménage, ont pu bénéficier d'une mutation vers un logement adapté.

◆ Plaintes

Procédure telle que prescrite par la réglementation en vigueur : les lettres de plaintes et les documents probants du dossier sont transmis au Délégué social dans les 8 jours de leur réception.

Le département informe les plaignants par lettre recommandée de la recevabilité de leur plainte dans les 30 jours de sa réception.

Le Délégué social entend les parties et transmet son avis au Logement Bruxellois.

¹ L'AGRBC 26/09/1996 dans son article 3 prévoit la possibilité de proposition de mutation d'office par la SISP aux locataires qui occupent un logement inadapté.

² Sur les 208 ménages, 177 ont une chambre excédentaire. Afin de circonscrire précisément notre champ d'action, nous avons retenu les ménages ayant au minimum deux chambres excédentaires.

Le Conseil d'administration statue sur le fondement des plaintes et les plaignants sont informés de la décision prise par lettre recommandée dans les 90 jours de la réception des plaintes.

Chaque lettre de notification de recevabilité ou de décision reprend les modalités réglementaires de procédure de plainte et de recours.

Thèmes	Décision			Total
	Fondé	Non fondé	En cours	
Radiation suite non réponse ou refus de proposition	3	5	0	8
Radiation suite non confirmation de candidature	0	0	0	0
Problème de voisinage	0	1	0	1
Contestation de délai d'attente de mutation ou de logement	0	2	0	2
Refacturation technique	0	1	0	1
Désaccord sur les loyers et/ou charges	0	0	0	0
Total	3	9	0	12

Le nombre de plaintes est en diminution (+7) par rapport à 2016 où 19 plaintes avaient été reçues.



6. PÔLE TECHNIQUE

Le pôle technique est composé de trois départements – Investissements, Maintenance et Personnel de sites – et de la cellule « Energie ».

En 2016, faisant suite à la fusion, un travail de réflexion a été mis en œuvre entre les directeurs du pôle et le responsable « Energie », afin d'assurer plus de cohérence et de fluidité dans l'exécution des missions ainsi que dans le transfert d'informations. En effet, le constat avait été fait, après quelques mois de pratique et malgré l'harmonisation des procédures, que chaque composante du pôle technique travaillait essentiellement « dans sa bulle » et que le transfert d'informations ne se faisait pas de manière efficace et structurée.

Cette réflexion a abouti à la création d'une nouvelle arborescence informatique, basée sur le principe suivant : le recentrement des répertoires, en fonction de ce que les départements ont en commun et qui était auparavant traité séparément.

Ainsi, par exemple, une arborescence commune reprend en répertoires partagés tous les complexes de logements, dans lesquels sont repris l'ensemble des projets de chaque département ; de même, sont centralisés la planification et le suivi des financements destinés aux travaux, que ces derniers soient gérés par le département « Investissements » ou le département « Maintenance », voire conjointement par les deux départements.

Tant le département « Personnel de sites » que la cellule « Energie » ont accès à ces répertoires.

La réflexion s'est poursuivie par la définition d'une nomenclature commune, afin, notamment, que chaque collaborateur puisse aisément reconnaître la nature des projets qui sont mis en œuvre dans les complexes sur lesquels il travaille.

Ce travail de réflexion, poursuivi en 2017, va aboutir à la mise en place de cette nouvelle structure de l'information en 2018.

◆ DÉPARTEMENT « INVESTISSEMENTS »

◆ Missions

La mission du département « Investissements » est d'établir et de mettre en application les plans d'investissements permettant de développer le patrimoine immobilier de la société et de rénover l'ensemble des immeubles présentant soit des pathologies ou une obsolescence des composants essentiels, ne répondant plus aux normes de sécurité et/ou de performance énergétique que sont en droit d'attendre ses locataires sociaux.

Ces plans d'investissements ont été élaborés en tenant compte, dans la mesure du possible, d'une restructuration des appartements afin de répondre à la demande actuelle des futurs locataires ainsi qu'à l'évolution de la composition des ménages. Il est donc judicieux de mettre à profit les opérations de rénovation lourde de ces complexes afin de répondre plus justement à la demande des locataires et candidats-locataires.



Le souci constant du département est d'être orienté au service du locataire, en conservant notamment à l'esprit sa responsabilité envers lui en matière de contrôle du niveau des charges locatives qui ont tendance, depuis plusieurs années, à s'accroître de manière démesurée à cause de l'augmentation du coût de l'énergie.

Pour cette raison, le Logement Bruxellois opte pour une démarche volontariste orientée vers des choix d'investissements axés sur le développement durable et sur les économies d'énergie.

Cette orientation ne doit toutefois pas se faire au détriment des autres obligations qu'a le Logement Bruxellois envers ses locataires, dont notamment celle d'assurer leur sécurité. Il y a donc lieu d'analyser les problématiques rencontrées et d'y adapter, au cas par cas, les modes de réponses et d'actions à mener afin d'y répondre.

◆ Objectifs

Dès 2008, le plan d'investissements du Foyer Bruxellois avait fait l'objet d'une redéfinition fondamentale : dorénavant, il s'inscrirait non seulement dans la continuité des plans d'investissements antérieurs basés sur les besoins exprimés par le diagnostic, mais aussi sur les travaux de réflexion menés afin de redéfinir les politiques d'investissements suivies jusqu'alors, qui étaient pour l'essentiel dictées par des impératifs d'ordre technique (vétusté, désordres, ...) ou par l'évolution des normes (ascenseurs, ...)

Une vision à long terme et des objectifs ont été dégagés, prenant en compte, outre l'état du patrimoine et les besoins de renouvellement de ses composants en fin de vie, un ensemble de paramètres, tels que :

- l'évolution des besoins en termes de confort et/ou d'exigences techniques à rencontrer, notamment en matière de sécurité, exprimées par exemple au travers du Code du logement ;
- l'évolution des besoins en termes de type de logements, suite au déséquilibre entre l'offre disponible de logements et les compositions familiales des candidats-locataires et locataires en place. Le département « Investissements » s'est attaché, pour chaque complexe devant faire l'objet de rénovation dans la prochaine décennie, à étudier le devenir des immeubles non seulement en termes techniques, mais aussi de réorganisations voire de regroupements d'appartements (afin, le cas échéant, de supprimer certains studios non-conformes au Code du logement).
- l'impérieuse nécessité, dans certains cas, de réécriture du cadre urbain afin d'assurer une intégration harmonieuse des ensembles de logements dans leur environnement urbain ;
- les capacités respectives de financement des différents partenaires. En effet, certains projets, vu leur ampleur et/ou la diversité des besoins et fonctions à assurer, ne peuvent se réaliser sans le soutien de partenaires, que ce soit la Région, par exemple au travers du plan Logement, Beliris ou la Ville, dans le cadre de projets menés en partenariat en vue d'assurer la mixité sociale dans de grands ensembles de logements, favorisant ainsi une meilleure intégration au sein des quartiers.
- l'élévation accélérée du coût de l'énergie et la responsabilité du Logement Bruxellois envers ses locataires en matière de contrôle des charges locatives ;

Ainsi, si l'objectif principal poursuivi par le département « Investissements » est de rénover et mettre aux normes le patrimoine immobilier tout en assurant sa mise en concordance aux besoins des locataires et candidats locataires, cet objectif se teinte également d'une composante de réduction des charges locatives liées à ces dépenses énergétiques.

Ce faisant, en parallèle à l'amélioration de l'efficacité de ses actions au travers de sa réorganisation, le département « Investissements » est également passé d'une culture « patrimoine immobilier, normes, techniques, ... » vers une culture « orientée client », à savoir une culture tournée vers le locataire et ses besoins.

Cette orientation initiée en 2008 a ensuite été confirmée par tous les plans stratégiques suivants, du PSLC 2009 au PSLC 2016-2020.

Elle a permis de dégager, tant pour les investissements futurs que pour certains budgets déjà accordés, les axes majeurs de travail suivants :

- d'une part, des chantiers relatifs aux enveloppes des bâtiments, afin de limiter les déperditions énergétiques et supprimer les ponts thermiques générateurs de pathologies ;
- d'autre part, lorsque cela s'impose vu l'état du bâti (voire également de son environnement urbain), des chantiers de rénovation lourde des bâtiments et de leurs abords, chantiers imposant le relogement des locataires en place via le plan de mutations, en concertation avec le département « Gestion locative » ;
- ensuite, des rénovations de composants des immeubles (toitures, chaufferies, menuiseries, ...) ;
- enfin, des mises en conformité des composants techniques des immeubles à de nouvelles normes (ascenseurs, ...).

En 2016, après la fusion, cette politique a été confrontée à celles menées auparavant tant par Lorébru que par Assam-Sorelo, notamment au travers des crédits budgétaires accompagnant l'ensemble des immeubles venus à cette occasion agrandir le patrimoine initial.

Ainsi, si, pour la majorité d'entre eux, les projets initiés tant au sein de Lorébru que d'Assam-Sorelo sont poursuivis dès lors que ces projets sont engagés, une réflexion a été initiée afin d'analyser l'opportunité de réorienter certains programmes ne s'inscrivant pas dans cette politique (tels que la réfection de joints de façade et l'hydrofugation de ces dernières), au bénéfice de projets à caractère plus durables et/ou répondant à des besoins plus essentiels.

◆ Mise en œuvre de la politique de rénovation

◆ Réaffectations de moyens budgétaires

En suite de la réflexion décrite plus haut, il a été décidé, courant 2017, de demander la réaffectation des crédits budgétaires initialement destinés à ces travaux de réfection de joints de façade et d'hydrofugation des façades des phases I, II et IV du complexe Versailles (1.153.109,26 € à 135 %) au bénéfice du remplacement des chaudières individuelles de la phase IV du même complexe.



En effet, les 283 logements de la phase IV sont équipés de chaudières atmosphériques individuelles mixtes de type B11 dont près de 90 unités sont encore les appareils d'origine datant de la construction de l'immeuble (1984). Ces chaudières ont plus de 33 ans, tombent de plus en plus fréquemment en panne et les pièces détachées ne sont plus disponibles.

De plus, dans le cadre de la mise en vigueur de la réglementation européenne 813/2013 imposant de nouvelles obligations, l'application à partir du 26/09/2018 d'exigences accrues en matière de niveau d'émission de Nox, cette génération de chaudières ne sera bientôt plus disponible sur le marché : ceci ne concerne donc pas uniquement les chaudières âgées de plus de 30 ans, mais bien l'ensemble de celles équipant ces 283 logements.

Il y a en effet dorénavant lieu, afin d'être conforme, d'installer des chaudières individuelles étanches à condensation ; or, ce type de chaudières puise son air de combustion à l'extérieur des immeubles.

Ceci implique donc un rééquipement de l'ensemble des logements, puisqu'il est impossible de raccorder dans un même conduit des chaudières de types différents et que, de plus, les chaudières étanches à condensation nécessitent des doubles conduits et ne peuvent donc réutiliser tels quels les shunts actuels.

Heureusement, des techniques existent afin d'adapter les shunts existants afin d'alimenter en air frais les chaudières étanches et d'assurer l'évacuation des gaz brûlés, tout en récupérant les condensats.

En comparant d'une part l'impossibilité d'entretenir près d'un tiers de ces chaudières de plus de 33 ans et le degré d'urgence de les remplacer, d'autre part, l'impossibilité prochaine (concernant l'ensemble des 283 appareils) de les remplacer par des chaudières de même type, suite à l'évolution de la réglementation, et enfin la nécessité de remplacer de joints souples et d'hydrofuger les façades, un choix clair s'est en effet imposé.

Ainsi, une demande de complément budgétaire d'un montant de 757.140,74 € permettant de couvrir la différence entre les crédits réaffectés et le montant nécessaire afin de mener ces travaux a été introduite dans le cadre du programme quadriennal d'investissements 2018-2021.

◆ Quadriennal 2018-2021

A l'occasion du programme quadriennal 2018-2021, en réponse à une demande de la SLRB, une inflexion a été apportée à la politique de rénovation du Logement Bruxellois : tout en maintenant une continuité dans le financement des projets de rénovation lourde des grands ensembles en plusieurs phases (Rempart des Moines et Haute II bloc II), un accent particulier a été mis sur la sécurité des logements, en matière de mise en conformité aux normes des installations électriques et de remplacement d'installations de gaz vétustes, ainsi que de chaudières individuelles obsolètes.

Il est important de souligner ici que, si le dossier de demande de crédits budgétaires pour le quadriennal 2018-2021 a été introduit en date du 28/07/2017 et adapté le 18/09/2017 suite à un échange avec la tutelle (les demandes du Logement Bruxellois excédant les montants disponibles pour la SISP), le Logement Bruxellois, tout comme toutes les autres SISP restait toujours, fin décembre 2017, en attente d'une réponse de la Région de Bruxelles-Capitale, ce qui est dommageable pour l'avancement de la politique de rénovation.



◆ Etat d'avancement du Plan d'investissements

En 2017, le nombre de projets menés en parallèle par le département « Investissements » s'élève à près de 65, auxquels il faut ajouter 7 plans logements, pilotés par la SLRB ou la SRIB, au travers de SFARs. Sans vouloir tous les citer, voici l'état d'avancement des projets essentiels au 31/12/2017.

- Chantiers terminés ou en cours de réception provisoire :
 - Mises en conformité des ascenseurs (multicomplexes) : chantiers réceptionnés ;
 - Rénovation et isolation des enveloppes du complexe Meiboom : en réception provisoire ;
 - Rénovation lourde du complexe Tanneurs-Lavoir : en réception provisoire.
- Chantiers en cours :
 - Rénovation et isolation des enveloppes des 3 tours du complexe Querelle ;
 - Rénovation lourde des 14 maisons du complexe Haren-Paroisse ;
 - Rénovation et isolation des enveloppes des deux immeubles du complexe Marais-Ommegang ;
 - Rénovation lourde du bloc IV du complexe Haute II ;
 - Mises en conformité des installations électriques (multicomplexes) ;
 - Travaux de construction de l'immeuble plan logement Roue ;
 - Travaux de construction de l'immeuble plan logement Soignies ;
 - Travaux de construction des immeubles plan logement « Chemin Vert ».
- Projets en cours d'étude :
 - Rénovation-isolation des enveloppes du complexe Lacaille-Fleuriste : marché de travaux en cours d'approbation ;
 - Rénovation-isolation des enveloppes des immeubles B et C du complexe Querelle : dossier base d'adjudication en cours ;
 - Rénovation lourde du complexe Potiers II : dossier base d'adjudication en cours ;
 - Rénovation lourde du bloc III de Haute II et de Philanthropie 12 : dossier base d'adjudication en cours ;
 - Rénovation-isolation des enveloppes des immeubles du complexe Haute III : dossier base d'adjudication en cours ;
 - Rénovation des installations de chauffage du complexe Querelle : dossier base d'adjudication en cours.
- Projet en attente de permis d'urbanisme :
 - Rénovation lourde des rez et 1er étage de l'immeuble arrière du complexe Vautour.
- Projet au stade marché de services :
 - Rénovation du complexe Rempart des Moines : sélection des 5 équipes d'auteurs de projet approuvée – préparation du cahier spécial des charges pour phase attribution en cours.

◆ Plan d'investissements

Le plan d'investissements exprime la mise en application des objectifs décrits ci-avant. Il est illustré par différents tableaux repris en annexe à la fin du rapport.

◆ Plan d'investissements

Ce tableau reprend l'ensemble des projets, qu'ils soient totalement ou partiellement financés, ou encore en attente d'un futur financement.

◆ Planning des investissements

Ce tableau reprend l'ensemble des projets précédents, ainsi que leurs plannings prévisionnels.

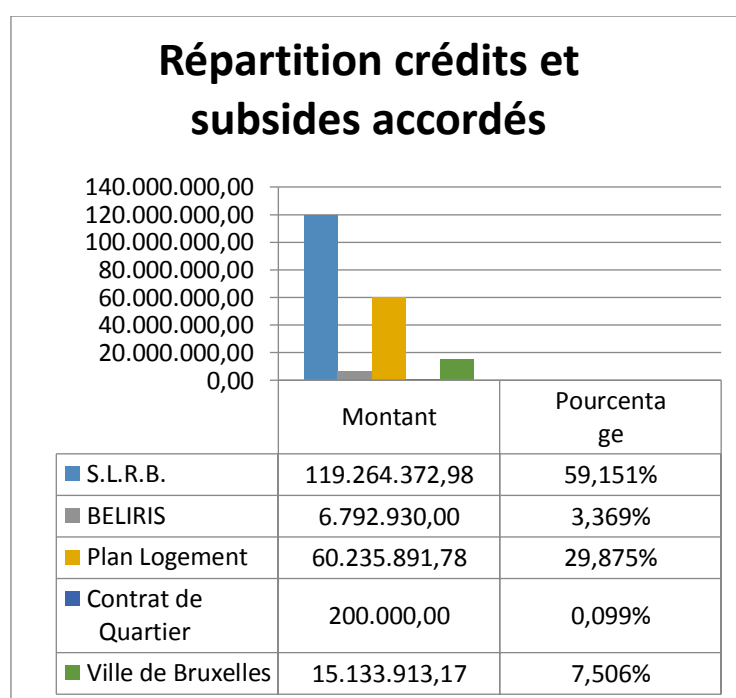
◆ Marchés publics engagés

En 2017, en matière de marchés publics, 52 procédures d'appel d'offres, dont 19 marchés de travaux et 33 marchés de service, tant par adjudication publique, appel d'offres général ou restreint que via procédure négociée, ont abouti à autant d'attributions de marchés, pour un montant total de 10.706.270,15 €.

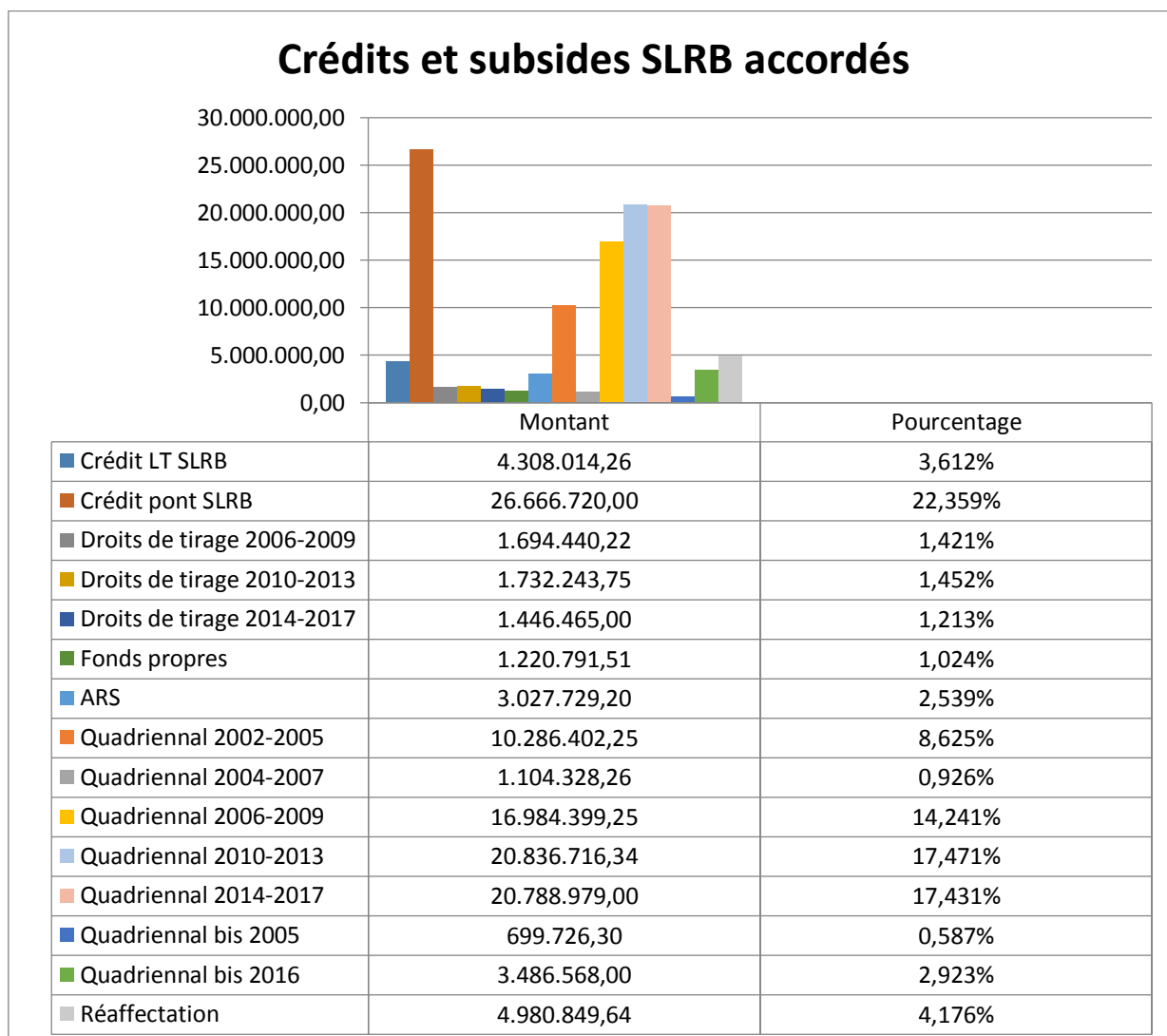
En termes d'exécution de travaux, services et frais divers, des paiements ont été effectués pour un montant total de 14.334.584,90 €.

◆ Sources de financement

Fin 2017, le montant total de ces crédits et subsides accordés, soit 201.627.107,93 €, était réparti de la façon suivante :



Les crédits et subsides SLRB accordés étaient répartis comme suit :



◆ Conclusion

Ainsi qu'on le constate lors de l'analyse des divers stades d'avancement des principaux projets menés par le département « Investissements », le travail de ce dernier est assez cyclique, au rythme des octrois de crédits budgétaires tous les 4 ans.

Si l'année 2017 a été pour l'essentiel une année lors de laquelle des projets initiés il y a 4 ou 8 années (voire davantage dans certains cas) et qui ont fait l'objet soit de sous-financement soit de réaffectations de crédits budgétaires (suite notamment à la redéfinition de la politique d'investissements mise en œuvre depuis quelques années et à son application dans le cadre des complexes hérités lors de la fusion), l'année 2018 s'annonce comme l'année où des projets dont les crédits budgétaires ont été octroyés lors du quadriennal 2014-2017 aboutiront à leurs phases « chantier ».

On peut donc conclure que l'effort de rattrapage des retards causés par les raisons citées plus haut s'approche de sa fin et qu'un cycle plus normal prend place.

◆ DEPARTEMENT « MAINTENANCE »

◆ Introduction

La réforme du département « Maintenance » a permis d'accentuer la présence des Gestionnaires techniques sur les sites : les statistiques 2017 ont permis en effet de constater un accroissement de 20 % des visites techniques par rapport à 2016 (voir tableau « Statistiques » ci-après).

En parallèle, le département « Maintenance » a poursuivi ses missions et efforts en matière d'embellissement des parties communes et de sécurisation afin d'améliorer le cadre de vie des locataires et de diminuer le sentiment d'insécurité. Les complexes Versailles (étages et escaliers des phases I, II, III et IV), la cité Hellemans, Philanthropie 8, Harenheyde, De Witte de Haelen et cité du Sureau font partie de ce projet, débuté en 2013. La collaboration avec Multijobs a également permis de rafraîchir les halls d'entrée du site Versailles (Phases I, II et III).

Ce site a également été sécurisé au niveau des abords verdurés, en collaboration avec les agents de prévention du Logement Bruxellois et le SIAMU.

Le renouvellement du système de parlophonie/contrôle d'accès sans fils s'est poursuivi en 2017. Les sites de Fleuristes, Minimés 75, Meiboom, Terre-Neuve, De Witte de Haelen et Forêt d'Houthulst se sont rajoutés à la liste des sites déjà équipés.

◆ Missions

◆ Services envers les locataires

Le département « Maintenance » assure les missions principales suivantes :

- Dépannages techniques des logements avec imputation des frais
- Etablissement des états des lieux d'entrée et de sortie locative (état du logement-relevé des compteurs)
- Contrats « maisons vides » entre deux locations (fournisseurs d'énergie)
- Demande de désinfection des logements
- Enquête de mutation des logements (état d'entretien des logements dans le cadre des mutations/transferts)
- Accueil et suivi des demandes techniques des locataires (antenne-Logement Bruxellois)
- Gestion des sinistres
- Gestion des contrats et des marchés de service

◆ Maintien du patrimoine en bon état locatif (parties communes et privatives)

- Suivi du plan d'entretien pluriannuel des complexes
- Réalisation et renouvellement des contrats de maintenance (chaufferies-ascenseurs-équipements de sécurité, entretien)

- Mise en concurrence des marchés de travaux de remise en état des logements en sortie locative
- Mise en conformité électrique des logements en sortie locative
- Réparations immobilières suite aux sinistres – dégâts des eaux – vandalisme
- Rafraîchissement des parties communes

◆ Organisation du département

◆ Structure technico-administrative

◆ Directeur

Missions : management et coaching des équipes administratives, organisation des missions et de la structure du département, supervision de toutes les tâches définies et associées au département (courriers, factures, rapports, etc.). Réalisation des Rapports annuels, Plan stratégique, Rapport au Conseil d'administration, notes, divers. Participation aux décomptes de charges et aux différents engagements de personnel technique ou de site.

◆ Directeur-adjoint

Missions : collaborateur direct du Directeur du département. Assurant toujours une gestion administrative et technique d'une partie du patrimoine immobilier, il est associé directement au Directeur de département dans les stratégies à mener ou les nouveaux défis à relever. En outre, il exécute des actions transversales (badges-indicateurs de gestion-divers). En plus de ses missions, il a notamment en charge la gestion des contrats de maintenance du Logement Bruxellois.

◆ Assistants techniques

Missions : les assistants techniques assurent les permanences téléphoniques et guichets afin de répondre aux demandes des locataires. Ils assurent les interventions d'urgence ne nécessitant pas une visite préalable du gestionnaire technique et planifient dans les agendas des gestionnaires techniques les visites pour les interventions de 2ème ligne. D'autres missions transversales sont également réalisées: la gestion et le reporting des pannes de chauffage, eau chaude sanitaire et ascenseurs sur le patrimoine. La gestion des équipements de sécurité incendie et des fiches d'entretien relèvent également de leurs prérogatives ainsi que la gestion des badges et les refacturation des prestations externes.

◆ Gestionnaires techniques

Missions : agent technique pluridisciplinaire qui gère en bon père de famille un portefeuille d'immeubles, tant au niveau des états des lieux que de la gestion technique préventive et curative des immeubles pour les prestations de 2ème ligne. Il participe aussi à l'élaboration du plan d'entretien pluriannuel, exécute des marchés de travaux. Il contrôle aussi les factures techniques et leurs imputations. Leur tâche principale étant la remise en état des logements vacants, les déclarations d'assurances « dégâts des eaux et incendie », la gestion et le suivi du plan d'entretien, les enquêtes techniques de mutation/transfert.

◆ Secrétaires techniques

Missions : missions de secrétariat (réponses courriers, avis, etc.), contrôle des procédures internes, valorisation des bons de la régie et refacturations des prestations techniques internes (régie). Il assure aussi le secrétariat du Directeur du département du personnel extérieur et d'interface entre les régies internes (régie concierges/cantonniers/travaux) et les gestionnaires techniques. Le secrétaire technique gère également l'aspect administratif des états des lieux et tout type de classement. Il assure le respect des clauses de la charte « qualité » (délais de réponse du courrier entrant, des demandes techniques, des pannes collectives : chaufferies, ascenseurs, entretiens, etc.), les demandes de désinfection, les demandes de certificats PEB, l'organisation des enquêtes techniques de mutation/transfert.

◆ Stratégie du suivi des demandes techniques

◆ Interventions de « 1^{ère} ligne » sans visite préalable du gestionnaire technique

Les demandes de 1^{ère} ligne sont traitées et gérées par les Assistants techniques. Ces demandes, jugées urgentes, sont traitées dans les 2 jours ouvrables et assurées principalement par la régie technique interne. Pour les dépannages qui sortent du cadre d'intervention de cette régie, ils sont sous-traités, sauf pour les contrats de maintenance en cours (ascenseurs, chauffage, eau chaude, compteurs, équipements de sécurité incendie).

Les interventions assurées par la régie sont de natures suivantes ;

- Débouchage
- Plomberie/sanitaire
- Menuiserie/vitrierie
- Serrurerie/ferronnerie
- Electricité/parlophonie
- Chauffage (hors chaufferie, hors contrat)

Les dépannages exécutés en interne sont planifiés par le Responsable de la régie, en fonction de la disponibilité des ouvriers. Les rendez-vous sont fixés par les ouvriers eux-mêmes.

◆ Interventions de « 2^{nde} ligne » avec visite du gestionnaire technique

Le rendez-vous est fixé directement par les Assistants techniques dans les agendas des Gestionnaires techniques pour une visite obligatoire avant création du bon de travail Régie et/ou Intervenant externe, pour les demandes suivantes :

- Humidité
- Infiltrations/ponts thermiques
- Travaux de peinture/carrelage/cimentage/étanchéité
- Manquements au Code bruxellois du logement
- Dossiers assurance
- Non identification du problème lors de l'encodage



- Demandes d'interventions spécifiques (émaillage, plastification de conduites de gaz, etc.
- Demandes de remplacement de mobilier/vinyle/appareils sanitaires pour cause de vétusté ou dégâts.
- Demandes de travaux d'amélioration du bien loué (aménagement de bains en douches, transformation, etc...)
- Bris de vitrage (hors communs)
- Demandes particulières nécessitant des investigations
- Travaux supérieurs à 1.500 euros HTVA (contrats de maintenance compris)
- Demandes de devis
- Gestion des devis liés aux contrats de maintenance et sortant du cadre de l'entretien ou de l'Omnium
- Plan d'entretien

Ce mode opératoire présente les avantages suivants :

- Les rendez-vous fixés par les Assistants techniques dans les agendas des Gestionnaires techniques sont concentrés sur trois demi-jours par semaine : optimisation du temps de travail des gestionnaires techniques.
- Leur présence accrue et régulière sur les complexes permet tant une meilleure communication avec les concierges/cantonniers qu'un suivi plus régulier des installations techniques, pour lequel un protocole de contrôle mensuel est rédigé: vérification des carnets d'entretien des chaufferies et ascenseurs, contrôle des équipements de sécurité incendie, ...

◆ Procédures de travail – règles internes (respect des marchés publics)

◆ Attribution des marchés de travaux entre deux locations

Dans le cadre des travaux de remise en état des logements en sortie locative, chaque Gestionnaire technique exécute un métré descriptif des travaux à réaliser suivant un canevas standardisé. Ce métré est envoyé à la régie interne pour exécution dans les 25 jours calendrier. Si le planning de la régie interne est complet ou si le chantier comporte des travaux importants dépassant le cadre opérationnel de la régie (vinyle au sol-remplacement de mobilier ou portes-carrelage), le métré est chiffré par le gestionnaire technique, sur base d'une mercuriale de prix prédéfini et sert de comparatif d'appel d'offres par procédure négociée. Trois entreprises sont consultées sur base de deux critères d'attribution ;

- Le montant éventuel du rabais (pondération à 90 %)
- Le délai d'exécution des travaux (pondération à 10 %)



L'entreprise sélectionnée sur base d'une formule de calcul reprenant ces deux critères d'attribution reçoit le bon de commande pour exécution dans les délais définis par le marché. Une réception du chantier est exécutée par le gestionnaire technique. Les retards de chantier sont pénalisés par une amende de 80 euros par jour de retard.

L'ensemble de la procédure doit être exécutée dans les 40 jours calendrier (objectif à atteindre). En 2017, le délai moyen était de 49 jours calendriers (toutes sorties confondues en ce compris les placements et décès).

Les visites des candidats locataires se font 10 jours après l'état des lieux de sortie locative. Les convocations sont envoyées par le département « Gestion locative ».

◆ Procédure d'attribution des marchés de travaux du Plan d'entretien (PSLC)

Après la définition et la réactualisation du plan d'entretien pluriannuel budgétisé sur fonds propres ou ARS, une répartition des dossiers par gestionnaire technique est soumise à la Direction générale du Logement bruxellois. Chaque Gestionnaire technique doit prendre en charge les étapes du marché de travaux, comme auteur de projet :

- Rédaction des CSC (clauses administratives et techniques) + métré, sous la supervision du Directeur ou du Directeur-Adjoint.
- Lancement des appels d'offre par procédure négociée ou par appel d'offres, suivant le montant estimatif du marché.
- Etablissement du PV d'ouverture des offres
- Etablissement du rapport de soumission et d'attribution du marché sous la supervision du Directeur ou du Directeur Adjoint.
- Etablissement du rapport pour le Comité de gestion et le Conseil d'administration Après approbation, envoi du bon de commande à l'entreprise sélectionnée
- Suivi de chantier
- Réception du chantier
- Approbation de la facture
- Paiement

◆ Procédure « certificat PEB résidentiel des logements »

L'arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 17 février 2011 relatif au certificat PEB a été publié au Moniteur belge du 1er mars 2011. Depuis le 1er mai 2011, le certificat PEB est donc obligatoire à Bruxelles pour toutes les ventes d'appartements, de maisons quel que soit leur superficie ainsi que pour les bureaux de + de 500m². Depuis le 1er novembre 2011, le certificat PEB est obligatoire pour les autres types de transactions (location).

Etapes :

- Envoi du tableau mensuel des sorties locatives réellement exécutées (pas les fins de préavis) par le département « Maintenance » (tableau excel). Le tableau indique également la présence ou non du cylindre « chantier » et si le complexe est pourvu d'un contrôle d'accès sous badge
- Visite des appartements inoccupés par le certificateur via la clef « chantier » et le badge « passe-partout ». Planning donné à la concierge du site par le certificateur
- Visite de la chaufferie par le certificateur en présence de la concierge ou de la société de maintenance des installations techniques
- Envoi du certificat PEB au Logement Bruxellois
- Impression d'un exemplaire du certificat par le département « Gestion locative » afin de le joindre au contrat de bail du nouveau locataire.

◆ Démarches « qualité » des procédures

Le respect des procédures internes est contrôlé par le secrétariat du département. Dans certains cas, des procédures nouvelles doivent être élaborées afin de faire face aux nouveaux défis du département en termes de communication envers les locataires.

1. Procédure des bons de commandes : envoi systématique d'un courrier « d'avertissement de travaux » au locataire pour chaque demande d'intervention technique. Ce courrier indique la prise en charge de la demande technique (numéro de bon de commande) et les coordonnées du sous-traitant. Il invite le locataire à prendre contact directement avec l'intervenant si ce dernier ne le contacte pas sous huitaine pour fixer la date des travaux. Pour les interventions d'urgence, aucun courrier n'est envoyé au locataire puisque l'intervention sera réalisée avant réception du courrier (exemple : débouchage). Cette procédure a été suspendue en 2017 suite à la fusion des bases de données du Foyer Bruxellois et de LOREBRU car les fonctionnalités du programme n'existaient plus. Elles seront rétablies dès que possible. Cela représente néanmoins une charge de travail importante car les courriers-type sont issus du programme de gestion « Lord » et impliquent donc des manipulations informatiques laborieuses.
2. Procédure des demandes techniques des concierges (par fax/mail) : lors de demandes de travaux émanant des concierges des sites, chaque gestionnaire technique ou assistant technique doit indiquer sous huitaine la réponse qui y sera apportée (n° bon de commande, courrier, etc.). Le secrétariat se charge de vérifier si tous les fax entrants reçoivent réponse. Dans le cas contraire, un rappel est envoyé au gestionnaire technique. Le fax est pratiquement abandonné au profit du mail. Les concierges ont tous un mail, ce qui facilite les échanges et la communication. La boîte mail technique (technique@lbw.brussels) est gérée par le Directeur du département « Maintenance » ou son adjoint.

◆ Collaboration renforcée avec l'ASBL « Multijobs »

L'objectif est de maintenir une collaboration étroite avec Multijobs à travers des contrats d'entretien des parties communes et abords mais aussi des travaux de rafraîchissement des parties communes et notamment le lancement de la mise en peinture des rez-de-chaussée du site de Versailles (Phases I, II, III). Les rez de la phase IV sont quant à eux rafraîchis par la régie du Logement Bruxellois basée à Neder-Over-Hembeek.

Multijobs intervient notamment pour :

- Entretien des communs de De Witte de Haelen et Ophem
- Entretien des communs du 1 Tour Japonaise
- Entretien des vêtements de la régie + locaux régie sur NOH
- Nettoyage des abords de Versailles
- Nettoyage des communs du site Molenblok

Au niveau de la division travaux, l'ASBL exécutent les dépannages sur NOH/Centre à la demande des locataires et principalement ceux dont le coût est à charge de ceux-ci. Ils interviennent également à la demande du bailleur afin de soulager la régie interne ou collaborer à des projets participatifs.

◆ Plan d'entretien

Projets	Complexe	N° dossier	Service	Montant avec frais	Type	Etat d'avancement
Remplacement des groupes de ventilation en toiture	2	ARS 16-01	Maintenance	réalisé dans le cadre de la GT du contrat maintenance chaufferie	adjudication	terminé
Travaux d'étanchéité des murs enterrés de Fleuristes 26	62	ARS 17-07	Maintenance	22.727,67 €	adjudication	terminé
Rafraichissement des communs	1-45-46-47-61-49-50-68	ARS 16-14	Maintenance	175.000,00 €	adjudication	en cours d'exécution
Rénovation des 2 halls d'entrée du Beyseghem 117 et Versailles 146	47	ARS 16-14	Maintenance	25.000,00 €	adjudication	terminé
Mise en peinture des marches en béton des escaliers des communs (sauf les 2 tours) + épaisseurs trémies escaliers	47	ARS 16-14	Maintenance	22.820,00 €	offre	terminé
Mise en peinture des 4 cages d'escaliers des 2 tours (Beyseghem 117 et Versailles 146)	47	ARS 16-15	Maintenance	22.070,00 €	offre	terminé
TOTAL				267.617,67 €		



◆ Statistiques

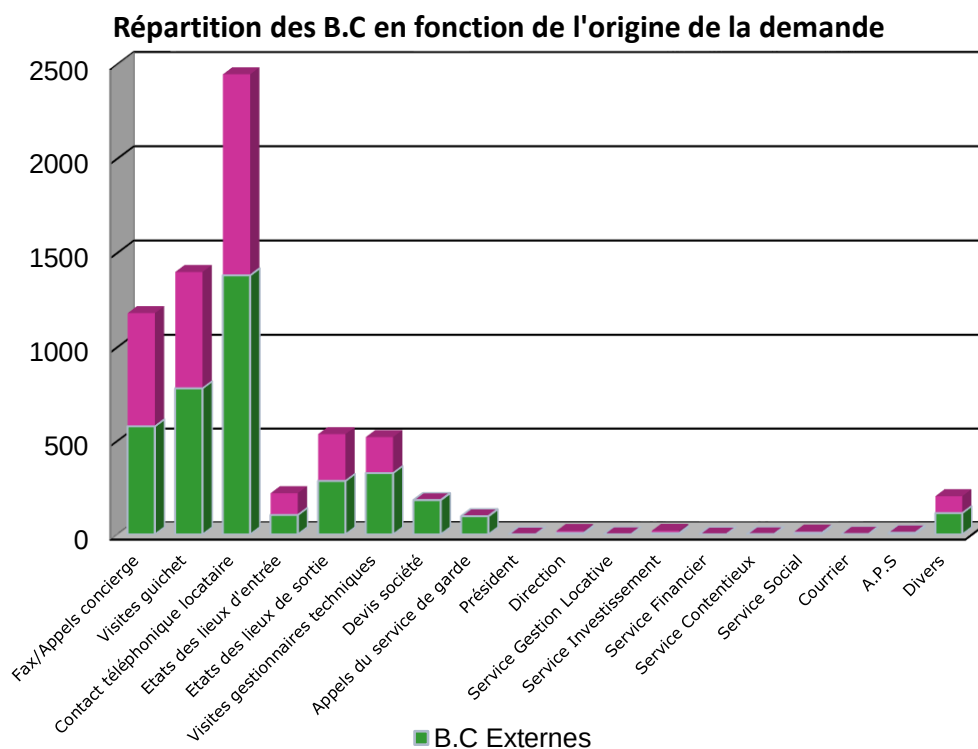
◆ Bons de commande

Origine de la demande	B.C Externes	B.C Internes	TOTAL 2017	TOTAL 2016
Fax/Appels concierge	578	602	1180	1107
Visites guichet	781	617	1398	998
Contact téléphonique locataire	1381	1066	2447	652
Etats des lieux d'entrée	104	116	220	197
Etats des lieux de sortie	286	250	536	385
Visites gestionnaires techniques	328	192	520	431
Devis société	183	0	183	242
Appels du service de garde	97	0	97	83
Président	0	0	0	3
Direction	8	10	18	76
Service Gestion Locative	0	1	1	11
Service Investissement	7	12	19	20
Service Financier	0	0	0	0
Service Contentieux	1	0	1	19
Service Social	9	6	15	17
Courrier	1	3	4	27
A.P.S	8	3	11	1
Divers	114	90	204	51
TOTAL en 2017	3886	2968	6854	
TOTAL en 2016	2469	1851	4320	

Le tableau ci-dessus montre une progression importante du nombre de demandes techniques par rapport à 2016 qui se justifie en partie par la non fiabilité des données récoltées sur l'ancienne base Lorébru en 2016 (avant fusion des bases de données) : certaines données n'étaient pas exploitables du fait du paramétrage différent des bases. Il faut donc considérer 2017 comme année de réelle référence pour les années futures.

Néanmoins, on peut constater qu'en 2017, le département « Maintenance » a traité 6854 demandes sur l'ensemble du patrimoine (3875 logements). A l'analyse du tableau, on constate une augmentation significative des visites techniques (+ 89 unités) suite aux rdv fixés par les assistants techniques dans les agendas des gestionnaires techniques pour les demandes de 2^{ème} ligne. On peut donc se réjouir de l'impact positif de la première partie de la réforme du département « Maintenance » en termes de présence sur le terrain. Les contacts téléphoniques avec les locataires ont également progressé (en lien avec les statistiques de téléphonie (voir ci-dessous) de même que les demandes faites aux permanences tenues au guichet. 6854 demandes techniques représentent 571 demandes par mois, soit 26 demandes par jour ouvrable à traiter.





◆ Types d'intervention et montants

Types d'interventions	Montant 2017	Montant 2016	Pourcentage de quote-part par rapport au coût total	Taux d'augmentation 2016
Abords et voiries	44.730,11 €	41.568,92 €	2,27%	7,60%
Ascenseur	100.178,48 €	112.532,85 €	5,09%	-10,98%
Carrelage	15.875,15 €	9.856,41 €	0,81%	61,06%
Chauffage	383.239,34 €	415.874,27 €	19,48%	-7,85%
Désamiantage	5.874,36 €	6.125,47 €	0,30%	-4,10%
Divers	88.983,22 €	68.782,02 €	4,52%	29,37%
Electricité	95.742,81 €	92.457,76 €	4,87%	3,55%
Etanchéité (toitures et terrasses)	45.967,09 €	18.745,35 €	2,34%	145,22%
Expertise d'humidité	2.365,89 €	6.572,43 €	0,12%	-64,00%
Ferronnerie	32.685,47 €	28.974,64 €	1,66%	12,81%
Incendie sécurité	29.583,70 €	5.783,27 €	1,50%	411,54%
Contrôle d'accès	14.682,36 €	17.756,81 €	0,75%	-17,31%
Maçonnerie/Plafonnage	61.368,05 €	72.365,93 €	3,12%	-15,20%
Menuiserie générale	210.326,78 €	175.897,28 €	10,69%	19,57%
Nettoyage et désinfection	34.921,99 €	14.259,68 €	1,78%	144,90%
Peinture	275.133,58 €	223.562,85 €	13,99%	23,07%
Revêtement de sol	223.160,83 €	154.652,57 €	11,34%	44,30%
Sanitaire	192.451,93 €	138.547,96 €	9,78%	38,91%
Serrurerie	10.173,36 €	6.975,52 €	0,52%	45,84%
Vandalisme	69.127,03 €	74.235,63 €	3,51%	-6,88%
Ventilation	5.632,47 €	2.587,69 €	0,29%	117,66%
Vitrerie/châssis	24.956,16 €	11.569,53 €	1,27%	115,71%
TOTAL	1.967.160,16 €	1.699.684,84 €	100,00%	

Ci-dessus, l'ensemble des frais à charge du Logement Bruxellois (y compris les contrats de maintenance).



On constate une augmentation du coût des interventions à charge du Logement Bruxellois. Cette augmentation est liée à l'accroissement du patrimoine (plans « logements ») qui a généré plus de mouvements de mutation des locataires. L'augmentation du coût est de l'ordre de 16 %. Ce poste "remise en état des logements vacants" est ventilé dans les postes "peinture" et "revêtements de sol" principalement.

Le coût lié à la remise en état des logements en sortie locative est éclaté dans le tableau par nature d'intervention (peinture, revêtement de sol, sanitaire, ...).

Au niveau du vandalisme, on constate une légère diminution des frais par rapport à 2016. La ventilation des frais est 70 % à charge du Logement Bruxellois et 30 % dans les charges communes.

Les postes les plus coûteux restent les interventions en chauffage et le coût des contrats d'entretien + Omnium. Le renouvellement du marché d'entretien des chaufferies collectives sera plus élevé car mieux suivi au niveau opérationnel et avec une partie GT pour toutes les interventions en-dessous de 1.250 euros HTVA pour toutes les chaufferies.

Les postes « menuiserie générale », « peinture », « revêtement de sol » et « sanitaires » sont également en augmentation importante. Cela est lié à l'augmentation des états des lieux de sortie (ELS), mais également à l'augmentation des dépannages dans ces matières. Le poste « étanchéité » est fortement croissant du fait de l'état de certaines toitures plates et notamment Rempart des Moines et Versailles.

Le poste « sécurité incendie » est en forte croissance suite à l'avenant passé avec Ansul pour équiper le site Versailles d'extincteurs en "propre" et non plus en "location longue durée" chez Somati et Sicli. C'est donc un "coût exceptionnel 2017" qui se régularisera sur les années suivantes où sera uniquement facturé le "coût d'entretien annuel" des extincteurs.

Le poste « vitrerie » est en augmentation suite à l'abandon des demandes faites à la régie (surcharge et activité peu rentable).

Le poste « châssis » est en augmentation importante suite aux nombreux dépannages sur les sites RDM, Versailles Phase I et II, Assam.

Le poste « nettoyage et désinfection » est également en expansion suite à l'augmentation des ELS et dossiers "contentieux" mais surtout à des prestations de désinfection dans les vides ventilés (RDM) et les sous-sols.

Montants des interventions à charge du Logement Bruxellois en 2017

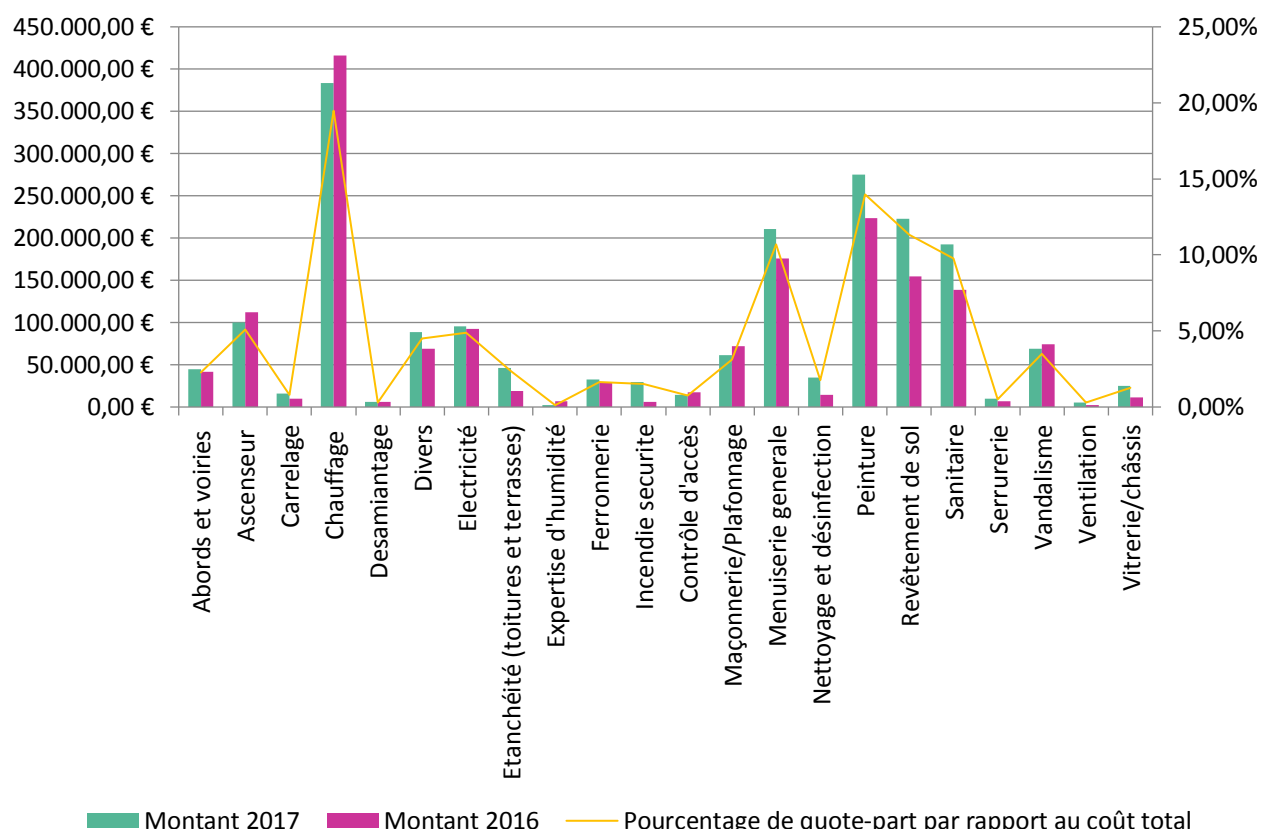


Tableau des refacturations externes aux locataires en 2017 (avec comparaison 2016).

Types de refacturation	Types d'interventions	Montants 2017	Montants 2016	Pourcentage de quote-part/coût total
Refacturations aux locataires suite aux interventions des prestataires extérieures	Divers	11.051,47 €	20.154,08 €	10,38%
	Sanitaire (plomberie et débouchage)	44.586,65 €	48.578,68 €	41,88%
	Vitrerie	11.960,06 €	11.875,36 €	11,23%
	Serrurerie	11.298,45 €	9.652,63 €	10,61%
	Menuiserie	9.031,98 €	6.978,23 €	8,48%
	Chauffage	5.876,19 €	4.875,14 €	5,52%
	Electricité	9.847,82 €	11.568,24 €	9,25%
	Récupération des déchets/encombrants	2.658,63 €	3.687,52 €	2,50%
	Peinture	159,67 €	652,78 €	0,15%
		106.470,92 €	118.022,66 €	
Dégâts locatifs suite à E.L.S		32.983,84 €	27.298,16 €	
TOTAL		139.454,76 €	145.320,82 €	

On constate une légère diminution (-10 %) des refacturations des prestations externes aux locataires entre 2016 et 2017. Ces refacturations sont liées aux dépannages dans le respect du code civil et notamment de la jurisprudence et des usages en la matière.



Sans surprise, le poste « sanitaire » est le plus lourd financièrement pour les locataires en termes de débouchage, même si ce coût est en légère diminution par rapport à 2016 (-10 %). Il est donc utile de recruter un plombier déboucheur afin d'assurer cette mission en interne avec des coûts de refacturation moindres et forfaitaires. Cela permettra également de prévoir enfin un plan préventif d'entretien des égouts horizontaux, voire verticaux. Les autres postes importants sont la vitrerie, la serrurerie et divers. Les refacturations liées aux interventions en vitrerie sont refacturées aux locataires dans le cadre de l'assurance locative "tous risques - bris de vitrage". On peut constater une augmentation de 21 % des dégâts locatifs suite aux états des lieux de sortie par rapport à 2016. Cela s'explique par le nombre plus élevé d'états des lieux de sortie entre les deux années. Les états des lieux de sortie locative sont réalisés en interne, tenant compte de la vétusté des composants et de l'état du bâti. L'externalisation des états des lieux fera probablement augmenter ce coût.

Tableau des refacturation internes aux locataires en 2017 (comparaison 2016)

Types d'interventions	Montants 2017	Montants 2016
Chauffage	126,08 €	89,00 €
Sanitaire	9.796,44 €	9.856,24 €
Serrurerie	1.509,76 €	3.654,81 €
Menuiserie	4.085,82 €	6.521,43 €
Ferronnerie	121,44 €	0,00 €
Peinture	108,37 €	198,54 €
Electricité	541,08 €	457,28 €
Vitrerie	283,45 €	2.746,65 €
TOTAL	16.572,44 €	23.523,95 €

On constate une diminution des refacturations des prestations internes aux locataires (-30 % entre 2017-2016). On remarque une diminution conséquente des prestations en vitrerie car opération peu rentable (2 déplacements, prise de mesures, déplacement vitrerie, placement). Les coûts de la régie seront toujours inférieurs aux coûts de la sous-traitance (absence de frais de déplacement, frais fixes). Les postes "sanitaire", "serrurerie" et "menuiserie" sont les plus importants car ils représentent le plus gros volume des interventions et recouvrent en général les prestations de "menu entretien" à charge des locataires, conformément aux usages en la matière (voir ROI).

Tableau récapitulatif des refacturations aux locataires

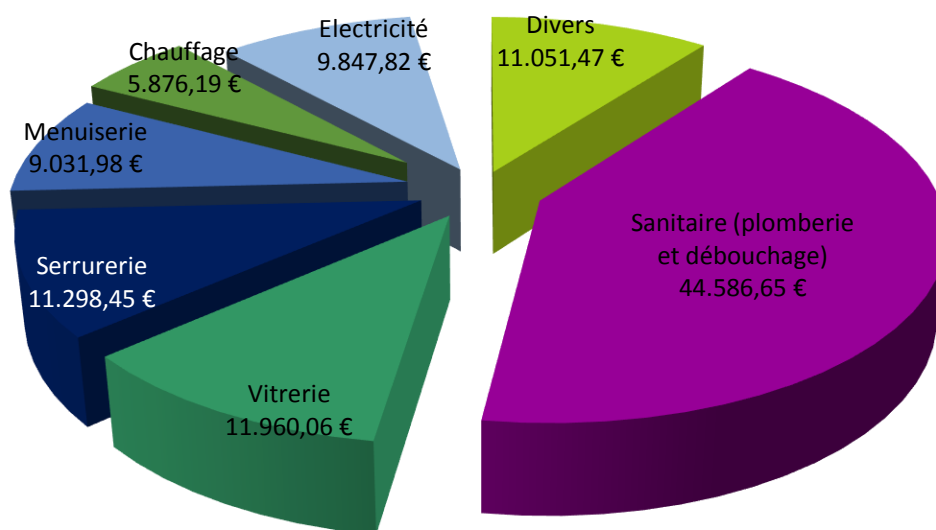
Type de refacturation	Montants 2017	Montants 2016
Refac externes	106.470,92 €	118.022,66 €
Refac internes	16.572,44 €	23.523,95 €
TOTAL	123.043,36 €	141.546,61 €

On peut constater une diminution de 13 % des refacturations entre 2016 et 2017. On peut considérer une stabilité entre les 2 années depuis la fusion entre le Foyer Bruxellois et la société LOREBRU.

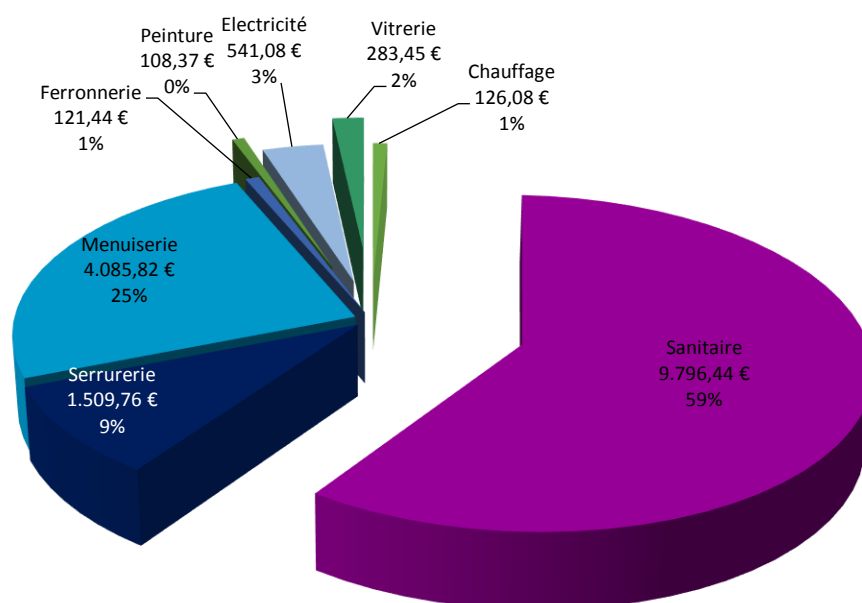
Le poste « sanitaire » est prépondérant car il représente le plus grand nombre d'interventions à charge du locataire dans le cadre du menu entretien et notamment les frais de débouchage (principalement COMMUN ou LOCATAIRES)



Répartition des refacturations externes aux locataires en 2017



Répartition des refacturations internes aux locataires en 2017



Montants et % des interventions externes refacturées aux locataires

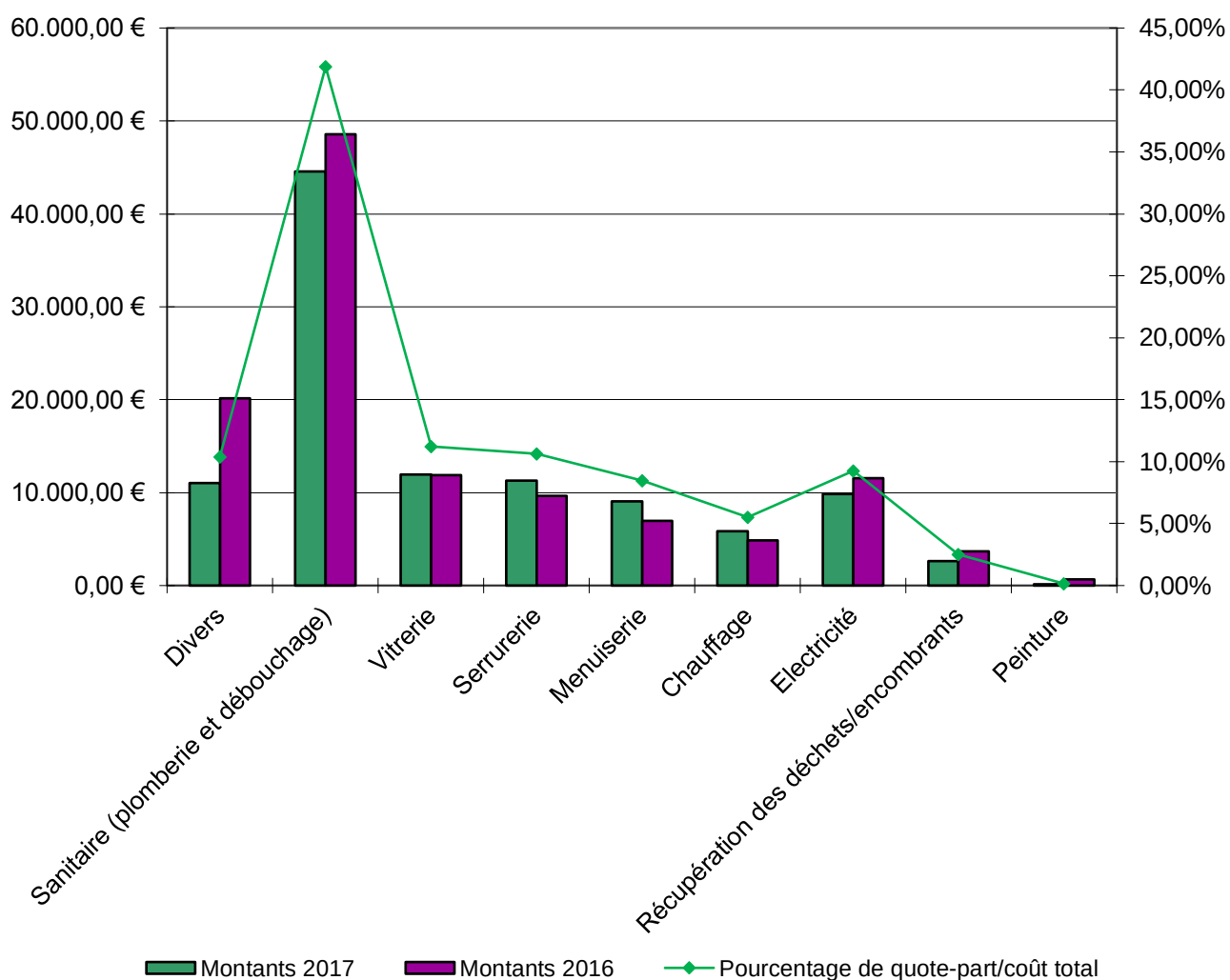


Tableau des remboursements pour les dossiers « assurances »

Année	Montant des remboursements
2014	66.524,00 €
2015	46.823,00 €
2016	211.270,00 €
2017	74.214,34 €

Le montant des indemnités lié aux sinistres couverts a diminué par rapport à 2016, mais est supérieure aux années 2014 et 2015. En 2016, il y a eu un travail de récupération de la TVA sur les dossiers non clôturés sur les dernières années. Il faut également tenir compte du remboursement de 2 gros sinistres incendies en 2016.



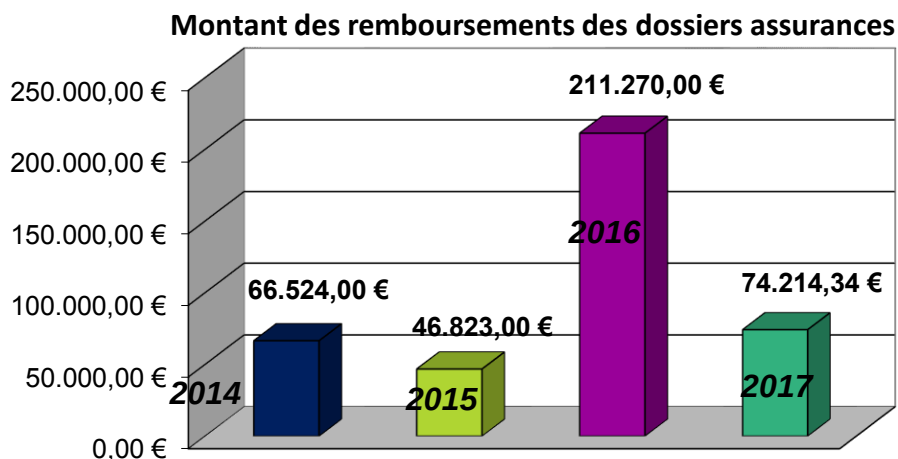


Tableau des bons de commande réalisés en 2017 (uniquement sur base Logement Bruxellois)

Du 01/01/2017 au 31/12/2017, il y a eu 3526 bons de commande réalisés sur le programme sur la base Logement Bruxellois (ex-Foyer Bruxellois) vers des sociétés extérieures (en 2016, il y a eu 2469 bons de commande).

La répartition de ces bons se fait comme suit :

Bons de commande ouverts (statut 30)	1043	29,58%
Bons de commande clôturés (statut 80)	2355	66,79%
Bons de commande annulés (statut 90)	128	3,63%

Les 3526 bons de commande se répartissent de la manière suivante en fonction de la nature de l'intervention :

<i>Nature d'interventions</i>	2017	2016
Ascenseur	143	112
Abords et voiries	24	15
Carrelage	20	11
Chauffage	477	326
Divers	65	33
Désamiantage	2	3
Expertise d'humidité	11	6
Ventilation	9	7
Electricité	707	719
Etanchéité (toitures et terrasses)	90	71
Ferronnerie	86	56
Incendie sécurité	100	57
Contrôle d'accès	36	13
Maçonnerie	19	9
Menuiserie générale	387	145
Nettoyage et désinfection	57	78
Peinture	35	24
Rénovation appartements	179	51
Revêtement de sol	110	32
Sanitaire	780	622
Serrurerie	82	17
Vitrierie	107	62
TOTAL	3526	2469



On peut constater une forte augmentation par rapport à 2016. Cela s'explique par l'unification des bases de données entre ex LOREBRU et ex Foyer Bruxellois en juin 2017. Pour l'année échue, il manque donc les 5 premiers mois de l'année pour avoir l'activité complète du département « Maintenance ».

Au niveau des 1043 bons de commande "ouverts", il y a 240 bons qui appartiennent à la société COFELY SERVICES (soit +/- 23 %). Ce sont des prestations qui sont réalisées en majeure partie, mais pas facturées à cause d'une mauvaise organisation interne de la société. Il y a également +/- 70 factures liées à des bons de commande de 2017 qui sont bloquées suite à des demandes de note de crédit. Pour le reste, chaque gestionnaire technique doit réaliser une analyse afin de connaître la raison pour laquelle ces bons ne sont pas valorisés.

Les raisons suivantes sont possibles :

- bons réalisés en fin d'année et non exécutés en 2017
- bons à annuler car prestation remplacée par devis
- bons "doublon"
- intervention sous garantie, d'où pas de facturation
- autres



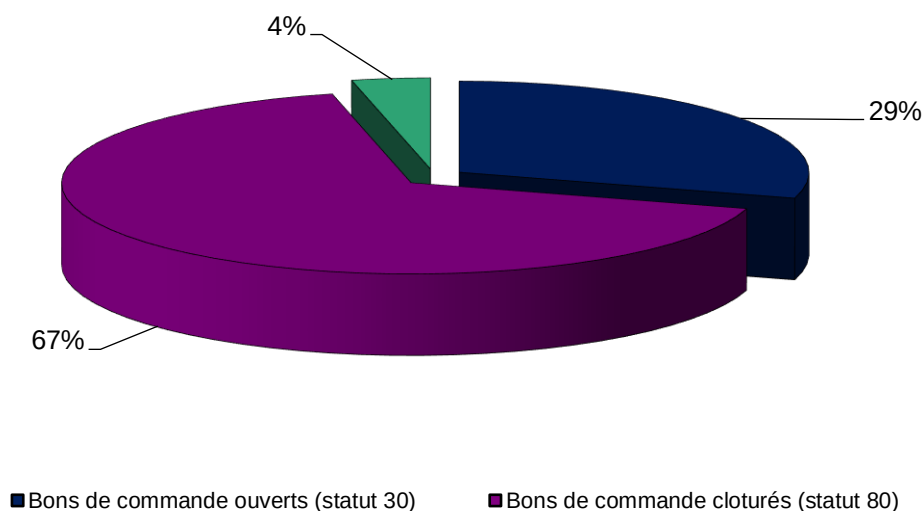
Tableau récapitulatifs des natures d'interventions en 2017 pour l'ensemble des complexes (uniquement base Logement Bruxellois)

Nature d'intervention	Montant estimé	Montant Facturé 2017	Nbre d'interventions facturés	Mont. Facturé en 2016
Ascenseur	51.051,92 €	49.245,20 €	111	97.563,25 €
Abords et voiries	28.830,00 €	29.900,24 €	21	11.257,63 €
Carrelage	7.875,15 €	7.875,15 €	13	7.603,20 €
Chauffage	121.994,50 €	127.371,13 €	235	146.273,99 €
Divers	21.905,13 €	21.459,62 €	41	17.563,82 €
Désamiantage	1.379,74 €	1.379,74 €	1	14.850,00 €
Expertise d'humidité	1.753,83 €	1.830,73 €	5	20.843,85 €
Ventilation	996,61 €	974,12 €	2	3.978,59 €
Electricité	162.911,59 €	152.024,41 €	497	179.560,80 €
Etanchéité (toitures et terrasses)	64.235,50 €	65.718,00 €	65	14.597,33 €
Ferronnerie	21.590,66 €	24.660,29 €	54	32.644,90 €
Incendie sécurité	22.475,75 €	24.808,28 €	89	34.319,63 €
Contrôle d'accès	5.450,34 €	5.441,44 €	15	6.401,76 €
Maçonnerie	8.633,89 €	8.694,89 €	11	10.234,87 €
Menuiserie générale	96.541,77 €	103.185,61 €	246	43.472,26 €
Nettoyage et désinfection	34.192,20 €	34.255,20 €	52	78.652,48 €
Peinture	9.680,79 €	9.560,09 €	20	26.257,87 €
Rénovation appartements	637.710,60 €	685.303,84 €	142	286.963,58 €
Revêtement de sol	71.387,72 €	74.768,22 €	66	42.658,17 €
Sanitaire	141.271,77 €	152.413,40 €	515	126.964,39 €
Serrurerie	10.287,00 €	9.941,74 €	69	2.468,63 €
Vitrierie	26.260,27 €	26.941,70 €	85	20.342,96 €
<u>TOTAL en 2016</u>	<u>1.548.416,73 €</u>	<u>1.617.753,04 €</u>	<u>2.355</u>	
<u>TOTAL en 2015</u>	<u>1.083.442,64 €</u>	<u>1.225.473,96 €</u>	<u>1.988</u>	
<u>TOTAL en 2014</u>	<u>1.292.082,72 €</u>	<u>1.352.025,45 €</u>	<u>2.118</u>	

Ce tableau reprend le montant global des prestations réalisées et facturées en 2017 (hors contrats d'entretien et fourniture marchandise) uniquement sur la base ex-Foyer Bruxellois car la base ex-LOREBRU ne permet pas d'extraire les chiffres détaillés (5 premiers mois). Le coût global a augmenté par rapport à 2016, ce qui s'explique par un chiffre représentant réellement l'activité de la société après fusion. Il faudra attendre 2018 pour avoir un comparatif égal entre les années, vu que l'année 2016 reprend uniquement les interventions du patrimoine ex-Foyer Bruxellois.

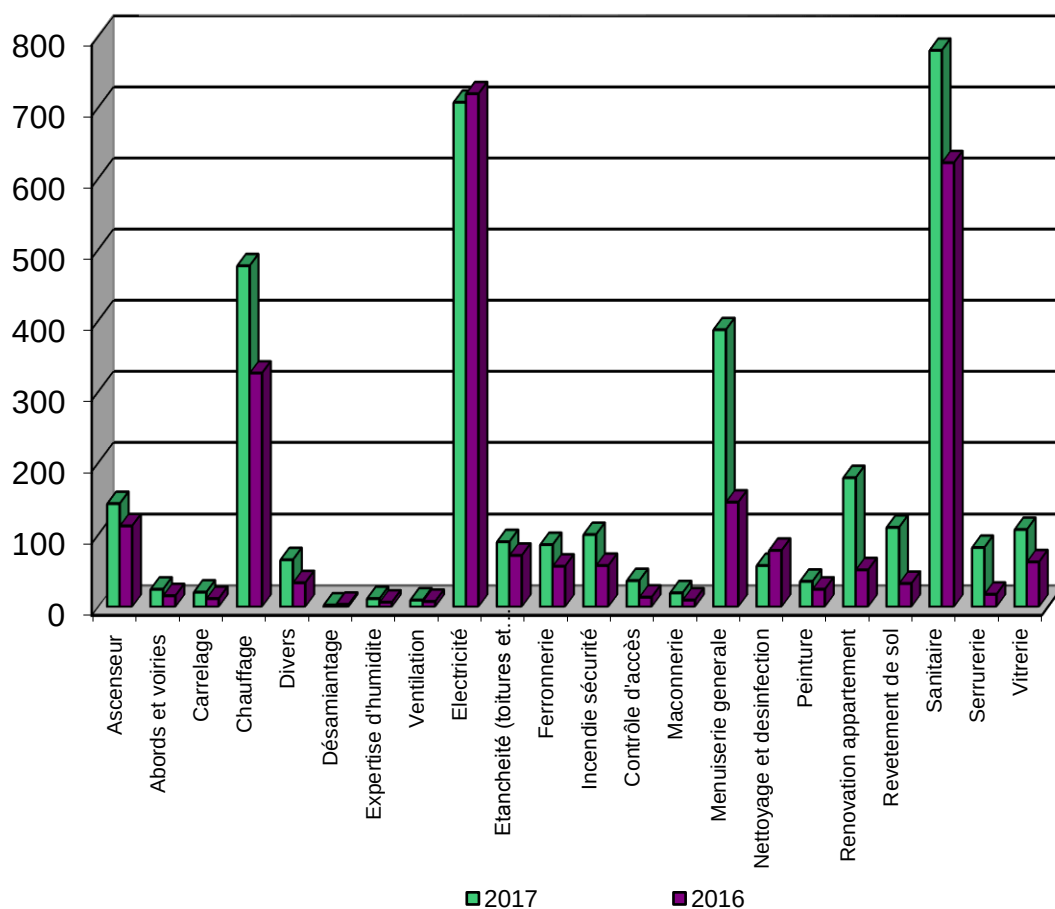


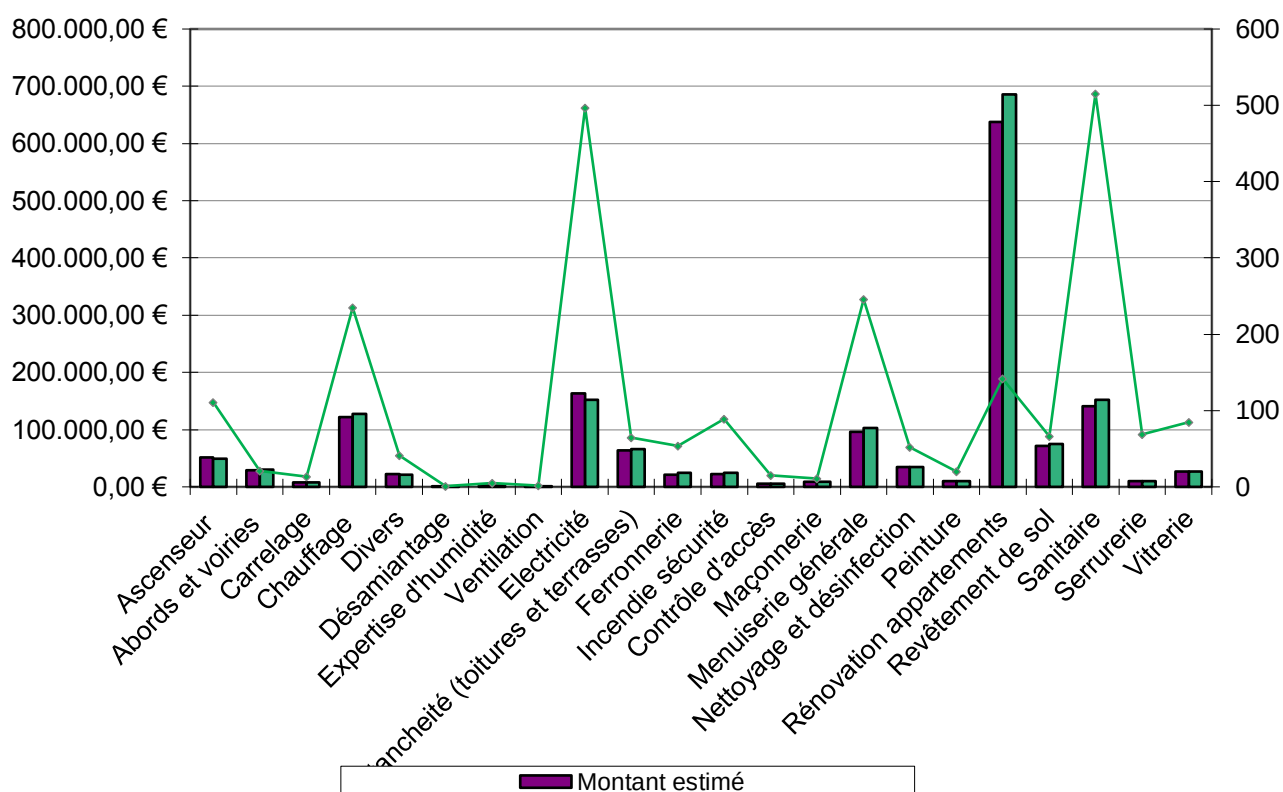
Répartition des bons de commande en 2017



Nature et nombre d'interventions réalisées et facturées en 2017

Nature et nombre d'interventions réalisées et facturées en 2017





Nombre d'intervention réalisées et clôturées pour la Régie interne en 2017

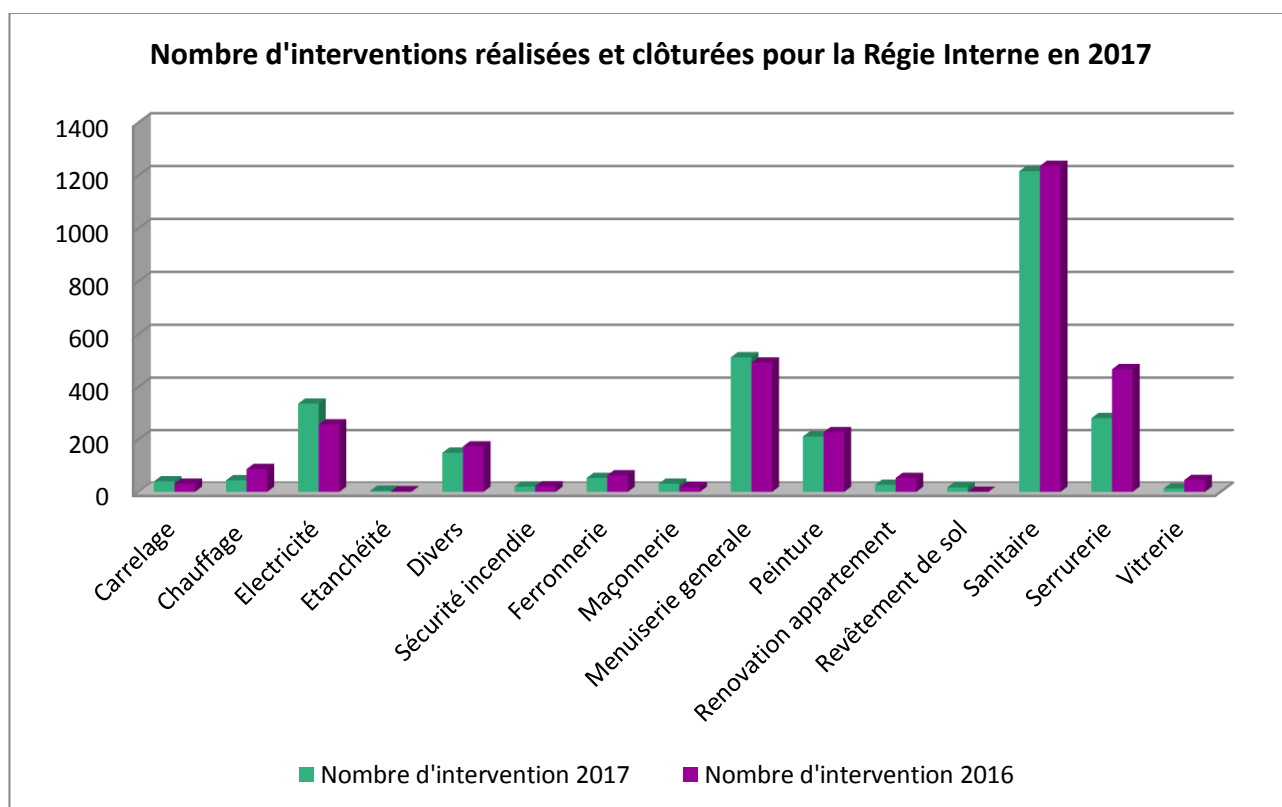
Nature d'intervention	Nombre d'intervention 2017	Nombre d'intervention 2016
Carrelage	40	31
Chauffage	44	87
Electricité	336	257
Etanchéité	4	2
Divers	149	173
Sécurité incendie	20	21
Ferronnerie	53	63
Maçonnerie	31	18
Menuiserie générale	512	492
Peinture	211	227
Rénovation appartements	27	53
Revêtement de sol	17	0
Sanitaire	1216	1236
Serrurerie	281	467
Vitrerie	13	45
TOTAL	2954	3172

On peut constater un équilibre au niveau des prestations de la régie entre 2016 et 2017 (7% de différence).



Le poste en réelle augmentation est l'électricité (+ 30 %). Cela s'explique par l'engagement d'un électricien supplémentaire dans la régie, et ce notamment pour le programme de pose du système INTRATONE sur l'ensemble du patrimoine.

- Les postes en diminution sont la serrurerie (- 40 %). Cela est dû au fait que ces prestations sont sous-traitées de par la nature urgente de l'intervention. La régie est souvent débordée dans ce domaine car il n'y a pas de cellule spécifique très réactive en serrurerie. Cette prestation est réalisée par la cellule menuiserie.
- vitrerie (- 71 %). Cela s'explique par le fait que cela demande beaucoup de déplacement entre le locataire et les fournisseurs, ce qui n'est pas rentable pour la régie (=> sous-traitance).
- chauffage (- 50 %). Mis à part le remplacement des bulbes des vannes de radiateurs dans les logements, ces prestations sont souvent sous traitées car il y a nécessité de vidanger les installations. Au sein de la régie, il n'y a pas de cellule "chauffage". De plus, les contrats de maintenance chauffage prévoient les dépannages dans les logements (GT ou prestations facturées), sauf les contrats VEOLIA (ex-Assam-Sorelo).



◆ Statistiques entrées et sorties 2017 par complexe

Total ELE/ELS tous complexes confondus : 448

	Etats des lieux d'entrée 2017	Etats des lieux d'entrée 2016	Etat des lieux de sortie 2017	Etat des lieux de sortie 2016
Complexe 1	13	7	9	11
Complexe 2	2	2	3	1
Complexe 4	2	0	2	1
Complexe 5	0	2	1	2
Complexe 6	6	0	2	1
Complexe 7	0	1	1	1
Complexe 8	1	2	1	2
Complexe 9	1	1	2	0
Complexe 10	1	0	0	0
Complexe 11	2	3	3	2
Complexe 12	5	4	7	4
Complexe 14	1	3	1	3
Complexe 15	5	2	5	3
Complexe 16	6	1	7	1
Complexe 17	0	0	0	33
Complexe 18	1	2	0	3
Complexe 19	21	17	21	22
Complexe 20	11	5	8	6
Complexe 21	15	17	21	20
Complexe 22	3	6	2	8
Complexe 23	2	0	1	1
Complexe 25	1	1	1	0
Complexe 26	1	1	1	0
Complexe 27	3	1	4	1
Complexe 28	3	0	3	0
Complexe 29	2	0	1	1
Complexe 31	7	1	10	4
Complexe 32	2	0	0	1
Complexe 33	0	1	0	0
Complexe 34	4	1	4	2
Complexe 36	1	0	0	1
Complexe 38	0	5	0	0
Complexe 39	8	0	0	0
Complexe 41	1	0	0	1
Complexe 43	28	0	0	0
Complexe 45	20	4	16	10
Complexe 46	3	8	8	7
Complexe 47	14	3	15	5



Complexe 48	16	6	15	8
Complexe 49	6	0	1	3
Complexe 50	1	0	1	0
Complexe 51	13	6	7	6
Complexe 52	1	2	0	1
Complexe 53	0	1	0	1
Complexe 55	1	0	1	0
Complexe 56	1	1	1	1
Complexe 57	2	0	4	0
Complexe 62	0	1	0	1
Complexe 63	7	9	5	12
Complexe 66	2	0	1	0
Complexe 68	3	1	3	1
Total	249	128	199	192

	Etats des lieux d'entrée	Etat des lieux de sortie	TOTAL
Année 2017	249	199	448
Année 2016	128	192	320

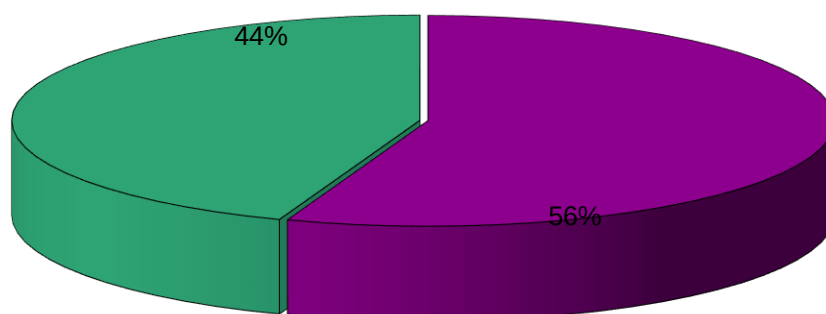
On peut constater une augmentation significative des états des lieux d'entrée de l'ordre de 40% par rapport à 2016 (+ 50 unités), en lien avec l'arrivée de nouveaux logements issus du "plan logement" (complexes Tanneurs 89 avec 8 logements, Plumes avec 8 logements et Molenblok avec 28 logements).

Les principaux mouvements locatifs se concentrent sur les sites Querelle, RDM, Versailles phase I, III et IV. Ces mouvements sont en partie liés à l'état dégradé du bâti (patrimoine des années 60-70).

448 états des lieux réalisés par 5 gestionnaires techniques, cela représente +/- 89 unités/gestionnaire, soit 7/mois.

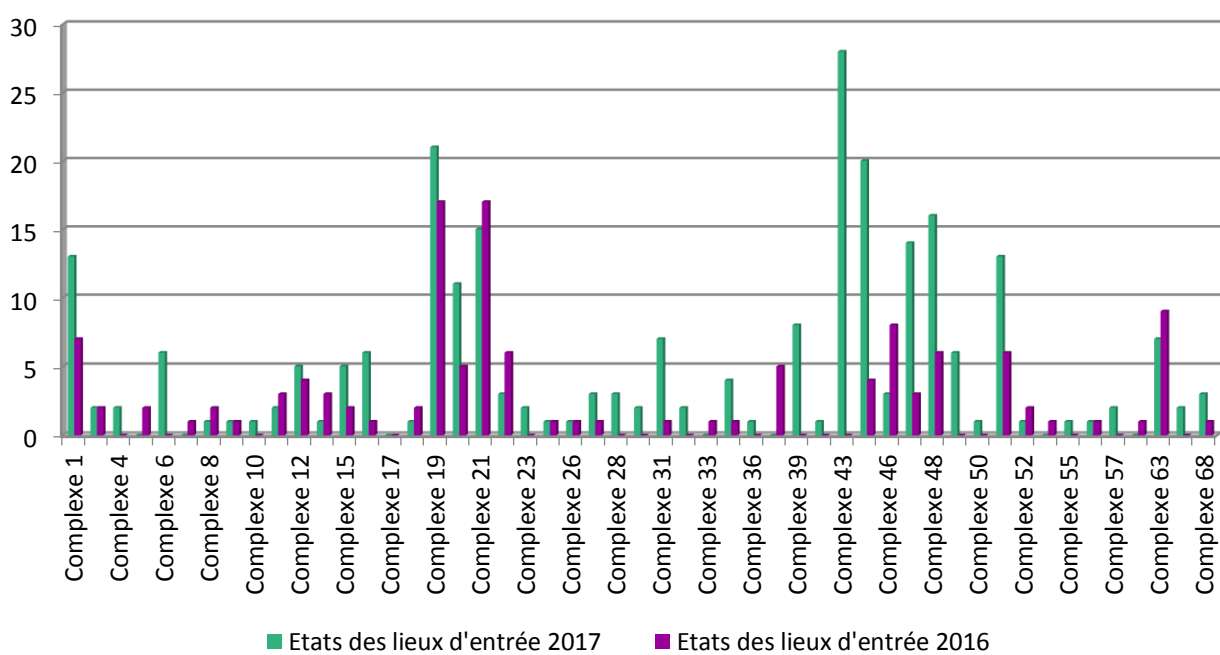


Etats des lieux entrées et sorties en 2017



■ Etats des lieux d'entrée

Nombre des états des lieux d'entrée par complexe

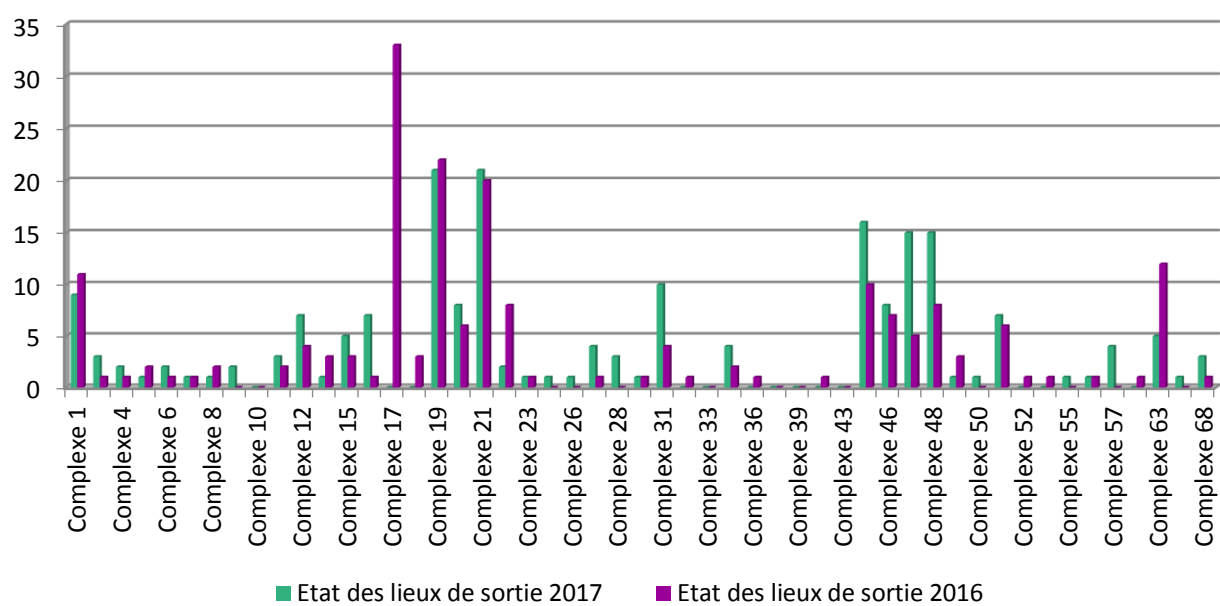


■ Etats des lieux d'entrée 2017

■ Etats des lieux d'entrée 2016

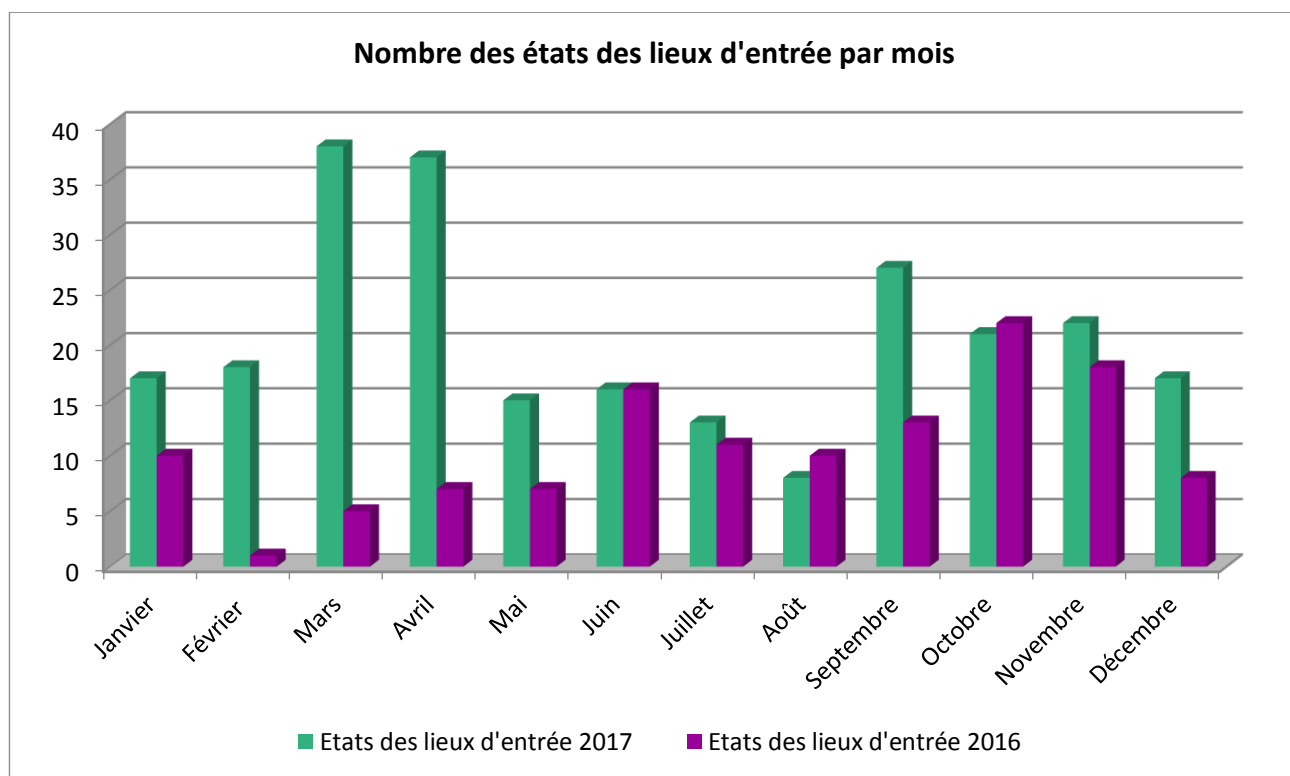


Nombre des états des lieux de sortie par complexe

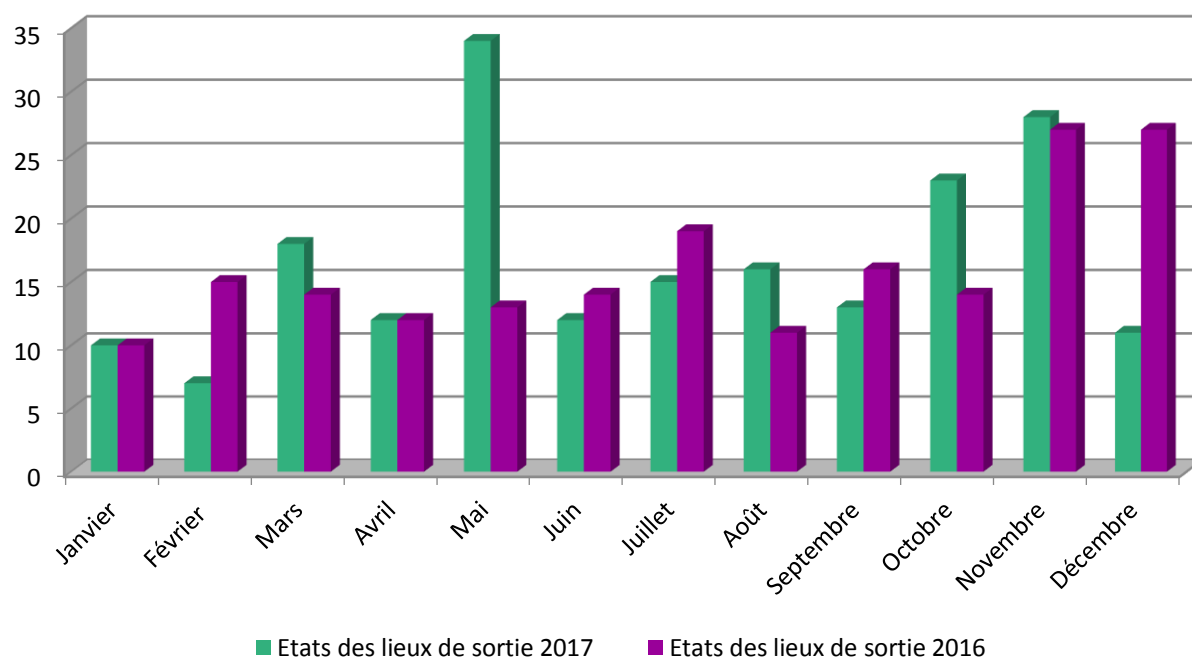


Nombre d'états des lieux par mois en 2017

	Etats des lieux d'entrée 2017	Etats des lieux d'entrée 2016	Etats des lieux de sortie 2017	Etats des lieux de sortie 2016
Janvier	17	10	10	10
Février	18	1	7	15
Mars	38	5	18	14
Avril	37	7	12	12
Mai	15	7	34	13
Juin	16	16	12	14
Juillet	13	11	15	19
Août	8	10	16	11
Septembre	27	13	13	16
Octobre	21	22	23	14
Novembre	22	18	28	27
Décembre	17	8	11	27
TOTAL	249	128	199	192



Nombre des états des lieux de sortie par mois



◆ Coût moyen pour la rénovation d'un logement pour l'année 2017

Complexe	Coût total facturé (2017)	Nombre d'appartement traité par des E.L.S et E.L.E	Coût moyen de rénovation d'un appartement	Nombre d'appartement traité par des E.L.S et E.L.E (année 2016)	Coût moyen de rénovation d'un appartement (année 2016)
complexe 1	63.260,55 €	7	9.037,22 €	7	6.785,63 €
complexe 2	24.353,05 €	3	8.117,68 €	1	7.852,16 €
complexe 4	17.572,45 €	2	8.786,23 €	0	0,00 €
complexe 5	1.346,44 €	1	1.346,44 €	2	3.876,98 €
complexe 6	7.572,93 €	2	3.786,47 €	0	0,00 €
complexe 7	8.422,81 €	1	8.422,81 €	0	0,00 €
complexe 8	10.841,96 €	1	10.841,96 €	0	0,00 €
complexe 9	11.410,45 €	2	5.705,23 €	1	6.985,84 €
complexe 11	15.525,60 €	2	7.762,80 €	2	8.758,96 €
complexe 12	40.925,61 €	5	8.185,12 €	4	9.863,52 €
complexe 14	6.417,10 €	1	6.417,10 €	3	9.254,23 €
complexe 15	17.774,60 €	5	3.554,92 €	2	3.152,64 €
complexe 16	40.341,78 €	6	6.723,63 €	1	5.985,36 €
complexe 18	0,00 €	0	0,00 €	2	9.125,73 €
complexe 19	123.189,13 €	15	8.212,61 €	20	7.852,71 €
complexe 20	51.479,26 €	7	7.354,18 €	5	7.569,52 €
complexe 21	118.274,57 €	13	9.098,04 €	19	7.823,16 €
complexe 22	16.461,72 €	2	8.230,86 €	7	6.852,45 €
complexe 23	6.630,55 €	1	6.630,55 €	1	4.875,63 €
complexe 25	6.054,70 €	1	6.054,70 €	0	
complexe 26	6.537,52 €	1	6.537,52 €	0	
complexe 27	19.504,47 €	3	6.501,49 €	1	5.482,91 €
complexe 28	15.347,80 €	2	7.673,90 €	0	
complexe 29	1.427,59 €	1	1.427,59 €	0	
complexe 31	17.274,40 €	5	3.454,88 €	2	6.327,82 €
complexe 34	28.026,17 €	4	7.006,54 €	1	1.758,48 €
complexe 45	49.764,15 €	5	9.952,83 €	10	3.918,15 €
complexe 46	21.821,14 €	4	5.455,29 €	7	3.634,58 €
complexe 47	42.606,01 €	5	8.521,20 €	6	11.917,25 €
complexe 48	104.902,38 €	11	9.536,58 €	6	5.700,28 €
complexe 49	6.256,06 €	1	6.256,06 €	0	
complexe 50	4.350,69 €	1	4.350,69 €	0	
complexe 51	50.009,12 €	4	12.502,28 €	6	11.005,83 €
complexe 56	6.871,27 €	1	6.871,27 €	1	1.484,00 €
complexe 57	37.722,70 €	3	12.574,23 €	0	
complexe 63	40.552,42 €	5	8.110,48 €	0	
complexe 66	13.596,97 €	1	13.596,97 €	0	
complexe 68	18.741,85 €	3	6.247,28 €	0	
TOTAL en 2017	1.073.167,97 €	137	7.833,34 €		
TOTAL en 2016	779.436,12 €	117	6.661,85 €		
TOTAL en 2014	1.041.927,35 €	154	6.765,76 €		



Le montant total facturé se répartit comme suit :

	année 2017	année 2016
Montant des facturations externes	686.119,61 €	320.770,10 €
Montant de la Régie Interne	387.048,36 €	284.563,74 €
TOTAL	1.073.167,97 €	605.333,84 €

Délai moyen de remise en état d'un logement : **49 jours** calendriers entre l'**état des lieux de sortie et la réception des travaux** et ce pour l'ensemble des préavis (renon, mutation, décès, ...)

Le coût total des interventions suite aux états des lieux ne correspond pas au montant indiqué par la cellule financière. En effet, ce tableau reprend uniquement les bons de commande pour les états des lieux qui ont été réalisés courant de l'année 2017 pour l'ensemble du patrimoine du Logement Bruxellois, tandis que le chiffre total renseigné par les Finances englobe toutes les factures entrantes pour l'année 2017. Ce qui implique que les rénovations faites en fin d'année 2016 et facturées en 2017 sont reprises dans ce montant. Contrairement à 2016, le coût moyen est plus juste vu que la base de données a été unifiée entre les anciennes sociétés.

Pour calculer le prix moyen de rénovation, ont été écartés les éventuels travaux commandés après état des lieux d'entrée (ELE).

Pour le calcul du prix moyen ont été inclus les appartements rénovés par la Régie interne. Sur le montant total facturé, il y a un coût total de 387.048,36 € de travaux réalisés par celle-ci. On constate une augmentation de ce chiffre par rapport à 2016, vu que les chiffres sont plus complets (année de référence, base unifiée)

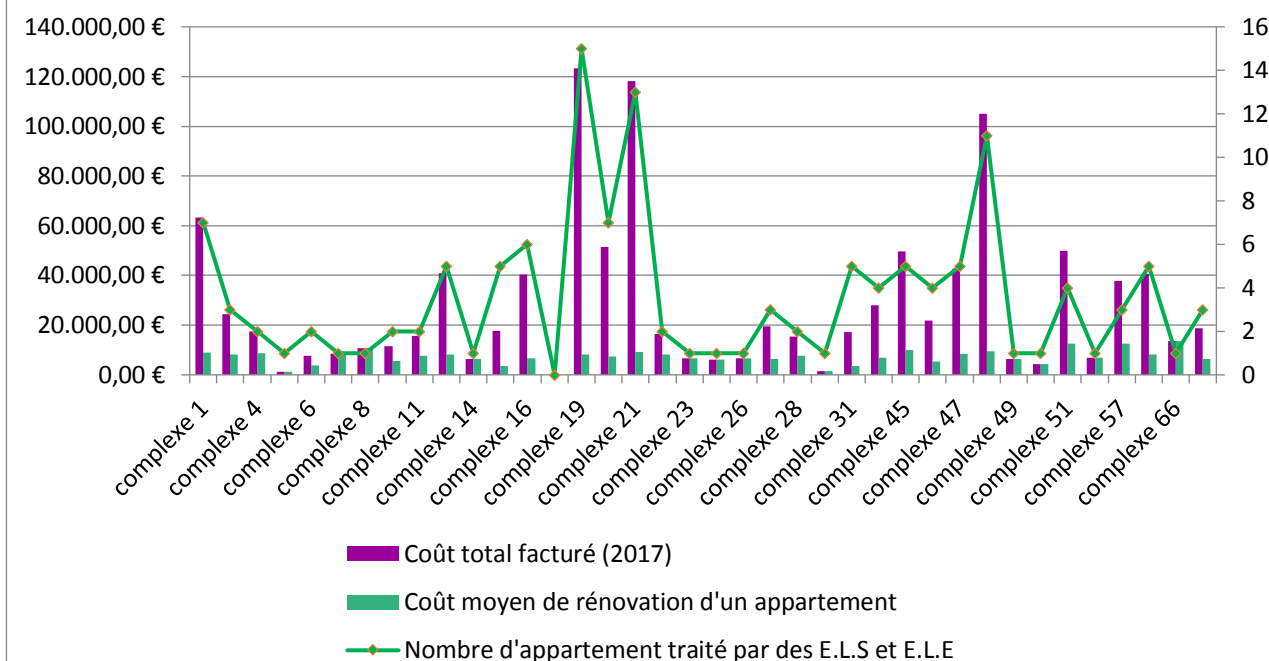
Dans ce coût moyen sont comprises les mises en conformité électrique des appartements non-conformes au RGIE (Règlementation Générale des Installations Electriques). Le budget total pour ces travaux s'élève à 70.728,21 € HTVA (moyenne de 1.300,00 € HTVA/appartement). Si on déduit ce montant du total, le coût moyen de rafraîchissement d'un logement redescend à 6.533,34 € HTVA.

Il faut également noter que le coût de rénovation est en augmentation sur les complexes dont les châssis sont principalement d'origine et fortement dégradés (bois, acier ou alu) ou présentant des dégradations liées à la condensation, soit notamment les complexes 16 (Marais/Ommegang - rénovation des façades en cours en 2018), 19 (RDM), 21 (querelle - rénovation des tours en 2017-2018), 22 (châssis bois dégradés), 23 (idem), 45 (condensation/infiltrations), 46 (condensation/infiltrations), 48 (condensation/infiltration) et 51 (vétusté), 57 (Prêtres) 66 (Rasière), 68 (Harenheyde - vétusté/châssis/façade) ce qui implique un niveau de remise en état plus conséquent. Ce sont ces complexes qui comptabilisent le plus de mouvements locatifs.

Pour les complexes 8 (Louise), 51 (Ménages), 57 (Prêtres) et 66 (Harenheyde), le coût moyen de rénovation dépasse 10 000 euros/unité. Ce coût s'explique par le degré de vétusté des bâtiments récupérés de Sorelo et le sous-investissement structurel manifeste (plancher bois, pas de ventilation efficace, condensation, peu de mouvements locatifs et donc longue occupation amenant un degré de vétusté majeur des décors). Il faut également signaler une configuration des pièces peu conviviale et exigüe.



Coût de rafraîchissement d'un logement par complexe en 2017



◆ Permanences physiques et téléphoniques

Affluence de la permanence physique sur le site Cardinal Mercier pour le département « Maintenance »

Période	Nombre de locataires/mois	Moyenne/jour
janv-17	235	13
févr-17	226	14
mars-17	231	13
avr-17	190	13
mai-17	241	14
juin-17	197	14
juil-17	220	14
août-17	245	13
sept-17	349	22
oct-17	400	22
nov-17	317	20
déc-17	285	19
MOYENNE	261	16

On constate que les 4 derniers mois de l'année connaissent le plus d'affluence avec une moyenne de 21 personnes par jour de permanence. Sur l'année, on tourne avec une moyenne de 16 locataires par permanence. On ne constate pas de "période creuse" malgré les congés estivaux.

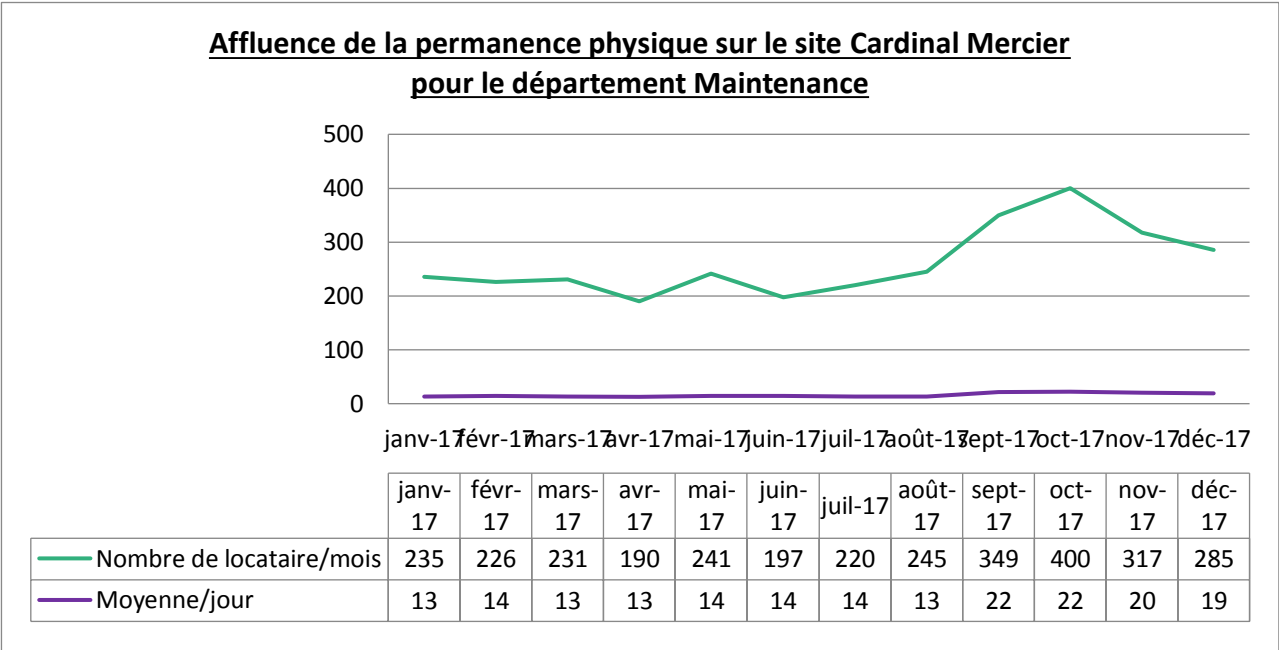


La charge de travail est donc continue alors que les effectifs sont réduits en juillet et août, ce qui peut amener a des difficultés au niveau des ressources disponibles. On constate une moyenne de 261 visiteurs par mois avec un pic de 400 visiteurs en octobre, en lien avec les révisions de loyer

Le mois d'avril est également chargé à cause des décomptes de frais (selon solde créditeur/débiteur). La permanence technique est assurée par un/une assistante technique, cela représente une moyenne de 16 visiteurs par permanence, soit 6 visiteurs par heure, soit 10 minutes par locataire

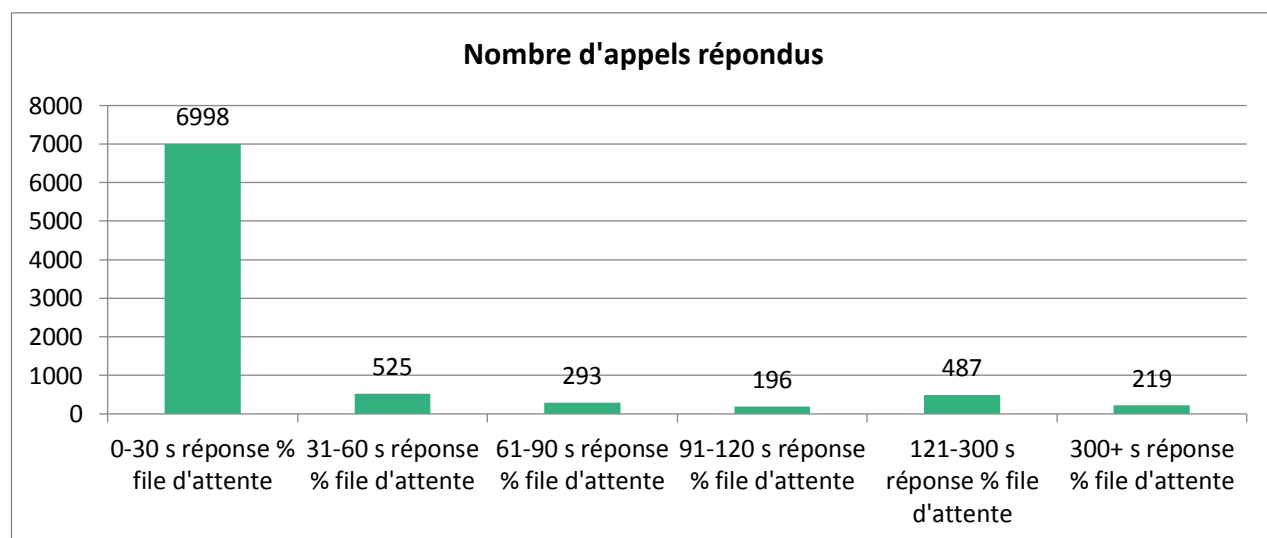
Permanences téléphoniques

Le département « Maintenance » assure une permanence téléphonique du lundi au vendredi de 9h00 à 11h30 et de 13h30 à 16h00.



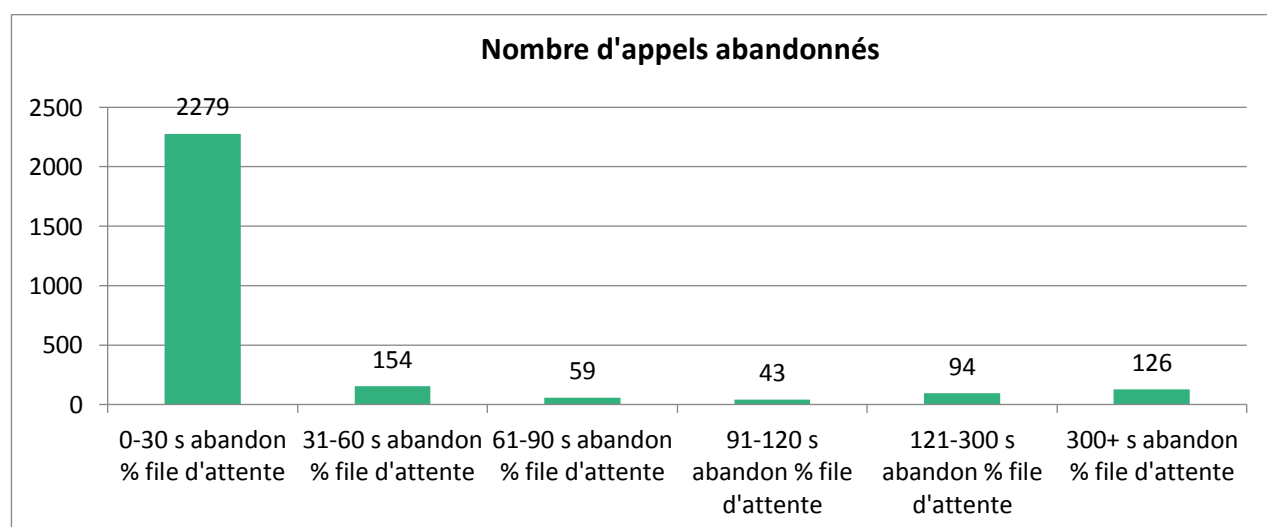
Appels répondus

	0-30 s réponse % file d'attente	31-60 s réponse % file d'attente	61-90 s réponse % file d'attente	91-120 s réponse % file d'attente	121-300 s réponse % file d'attente	300+ s réponse % file d'attente	TOTAL
Nombre d'appels répondus	6998	525	293	196	487	219	8718
Pourcentage	80,27%	6,02%	3,36%	2,25%	5,59%	2,51%	100,00%



Appels abandonnés

	0-30 s abandon % file d'attente	31-60 s abandon % file d'attente	61-90 s abandon % file d'attente	91-120 s abandon % file d'attente	121-300 s abandon % file d'attente	300+ s abandon % file d'attente	TOTAL
Nombre d'appels abandonnés	2279	154	59	43	94	126	2755
Pourcentage	82,72%	5,59%	2,14%	1,56%	3,41%	4,57%	100,00%



On constate un très gros volume d'appels téléphoniques au département. Ce volume représente 8718 appels sur 2017, soit 726 appels par mois, soit 33 appels par jour ouvrable avec des pics pouvant dépasser allègrement les 100 appels par jour. Les 33 appels par jour sont réceptionnés par 3 assistants sur 4 en moyenne car les permanences physiques sont assurées à raison de 4 demi-jours par semaine. Cela représente 11 appels par jour par assistant à traiter dans les 2 jours ouvrables. Sur les 8718 appels entrants, 6998 appels ont été traités entre 0 et 30 secondes, soit 80,27% des appels entrants, 525 appels entre 30 et 60 secondes (soit 6%) et ainsi de suite. Au niveau des appels abandonnés, il y a eu 2279 appels abandonnés avant 30 secondes d'attente (soit 82,72%), 154 appels abandonnés avant 60 secondes d'attente (5,59%). 156 appels (4,57%) ont été abandonnés après 5 minutes.

◆ PERSONNEL DE SITES

◆ Introduction

En 2016, dans le cadre de la fusion entre Lorébru et Le Foyer Bruxellois, un nouveau département a été créé : le département du Personnel de sites. Celui-ci regroupe l'ensemble du personnel ouvrier du Logement Bruxellois.

Il se compose comme suit :

- Un directeur de service
- Une régie technique
- Une équipe de cantonniers
- Une équipe de concierges
- Un coursier

L'année 2016 a été l'année du rapprochement entre Lorébru et Le Foyer Bruxellois. Chacune de ces sociétés possédait son propre personnel ouvrier avec ses propres procédures et culture d'entreprise.

L'année 2017 a été quant à elle une année charnière : l'objectif a été de faire émerger une dynamique commune liée aux valeurs véhiculées par le Logement Bruxellois (efficacité, orientation client, respect des coûts et des délais, ...)

Bon nombre d'éléments concrets ont été mis en place durant l'année 2016 et poursuivis en 2017 pour renforcer ce sentiment d'appartenance à la nouvelle entité :

- Uniformisation des vêtements de travail estampillés aux couleurs du Logement Bruxellois.
- Elimination de l'ancien logo du Foyer Bruxellois et de Lorébru sur les camionnettes de la régie technique et pose du nouveau logo aux couleurs du Logement Bruxellois.
- Harmonisation de diverses procédures : demandes de congés, gestion des demandes techniques émanant des concierges, ...
- Harmonisation de l'ensemble des fiches de travail des concierges et cantonniers.
- Mise à jour de l'ensemble des descriptifs de fonction des différents métiers composant le service.
- ...



Parallèlement à cette dynamique d'harmonisation, l'ambition en 2017 a été de moderniser les outils et procédures au sein du département.

Exemples :

- Utilisation du système BODET par le personnel de sites comme pour les autres collaborateurs qui permet d'encoder une demande de congé à distance depuis un ordinateur. Cette demande arrive par mail chez le responsable qui se réserve le droit d'accepter ou pas la demande du collaborateur. Cet outil permet de ne plus utiliser de papier et facilite la planification des équipes.
- Utilisation du mail pour la transmission d'information entre le personnel de bureaux et le personnel de terrain. Le but étant de renforcer l'efficacité dans le traitement des demandes émanant des concierges. A noter que le fax était utilisé, mais cet outil devient de plus en plus obsolète.

◆ Composition et missions

◆ Direction

Missions : management quotidien du service, mise en place et suivi d'objectifs et d'indicateurs de gestion, motivation continue des équipes et recadrage si nécessaire, mise en place et suivi de la stratégie générale de la société, ...

◆ Régie ouvrière

Missions : **la régie ouvrière** assure les dépannages techniques dans les logements des locataires et participe aux remises en état des logements inoccupés et dans les parties communes. Chaque ouvrier encadre son binôme P.T.P. et le forme aux techniques de la construction. **Le contremaître** assure l'encadrement des équipes et le suivi des missions quotidiennes. Il veille au respect des consignes de sécurité, des délais et des coûts d'intervention.

◆ Localisation des vestiaires et des zones de stockage

Compte tenu de l'étendue du patrimoine du Logement Bruxellois, la régie ouvrière est séparée en deux zones géographiques :

- Centre :
 - Rue des Arbalétriers 1 (complexe 6) : réfectoire + vestiaires et sanitaires
 - Rue du Miroir 46 (complexe 6) : locaux de stockage + bureau du Contremaître.
 - Rue des Minimes 137 A : locaux vestiaire et de stockage plomberie – menuiserie/serrurerie
- Neder-Over-Hembeek :
 - Rue de Beyseghem 117. 1120 Neder-Over-Hembeek

Dans un souci d'efficacité, l'objectif en 2018 sera de regrouper l'ensemble de la régie « Centre » sur un seul et même site : Rue des Fleuristes 42.



◆ Convention de partenariat avec la Mission locale de Bruxelles-Ville

Dans le cadre du Programme de transition professionnelle (PTP), la Mission locale de Bruxelles-Ville met à disposition du Logement Bruxellois 12 travailleurs temps plein sous statut « PTP » pour une durée minimale de 2 ans ainsi que de 2 encadrants techniques temps plein.

L'objectif du projet est de créer, pour les bénéficiaires, des conditions propices à la réinsertion professionnelle par l'acquis d'une expérience de terrain et du suivi d'une formation théorique au métier de la construction.

◆ Projet de partenariat avec « MULTIJOBS »

L'A.S.B.L. MULTIJOBS, a été créée fin 2004 par Lorébru pour, d'une part, répondre aux nombreuses demandes techniques de ses locataires, non prises en charge par les services de Lorébru et, d'autre part, pour participer à la réinsertion de personnes fragilisées sur le marché de l'emploi. MULTIJOBS est d'ailleurs reconnue comme ILDE (Initiative locale de développement de l'emploi).

Son objectif est de proposer des prestations à coûts modérés auprès de locataires sociaux. Aujourd'hui, cette collaboration permet de mettre à disposition du Logement Bruxellois, trois travailleurs « Art. 60 » pour divers travaux techniques.

◆ Concierges et cantonniers

L'équipe de concierges et cantonniers se compose comme suit :

- Un responsable d'équipe
- 21 concierges
- 14 cantonniers
- 1 surveillant

Chaque concierge et cantonnier est affecté à une zone géographique bien précise.

◆ Missions

Concierges : nettoyage intérieur des immeubles, interface entre les locataires et les services administratifs du Logement Bruxellois, visites des logements vides, contact locataires, signalement des conflits, des dépôts clandestins et des désordres techniques dans les communs.

Cantonniers : nettoyage des abords des immeubles, gestion des conteneurs à déchets, tri sélectif, enlèvement des encombrants, remplacement des ampoules, participe aux opérations communes de nettoyage des caves, entretien des espaces verts.

Nombres de conteneurs à déchets en gestion

- 177 conteneurs noirs (déchets résiduels) de 1100 litres
- 54 conteneurs bleus (PMC) de 1100 litres
- 58 conteneurs jaunes (papiers/cartons) de 1100 litres

Responsable d'équipe : supervision du travail des concierges et cantonniers, vérification de la qualité de nettoyage, vérification des fiches de travail et des fréquences d'entretien, évaluation des équipes et suivi



des demandes émanant du bureau, fourniture de matériel et produits, lien entre l'administration et le personnel de terrain, coaching et motivation des équipes, ...

Encombrants : il est à noter que la gestion des encombrants est un réel souci que rencontrent autant nos locataires que nos équipes de cantonniers. Cette gestion devient de plus en plus lourde du fait du mauvais comportement de certains locataires et de certains riverains. Ceux-ci n'hésitent pas à déposer leurs encombrants sur le périmètre du patrimoine du Logement Bruxellois obligeant nos équipes à les faire évacuer.

Pour pouvoir gérer ce flux permanent d'encombrants, quelques alternatives sont mises à disposition :

- 1 conteneur de 15 m³ tous les 2^{èmes} et 4^{èmes} jeudis du mois pour le patrimoine du Centre mis à disposition par l'Agence BXL – Propreté
- 1 conteneur de 15 m³ tous les 2^{èmes} et 4^{èmes} mardis du mois pour le patrimoine de Neder-Over-Hembeek mis à disposition par la ville de Bruxelles – Ville.

La situation sur le site de Versailles à Neder-Over-Hembeek est tellement critique que ce conteneur bimensuel mis à disposition ne suffit pas pour pouvoir absorber la quantité d'encombrants. C'est pourquoi un conteneur supplémentaire est en permanence présent sur le site. Ce conteneur « tampon » de 30m³ émanant d'une société privé (Aramis) permet de mieux gérer le flux d'encombrant.

Un rapide calcul permet de mettre en évidence la quantité d'encombrants évacués par les équipes de cantonniers en 2017 :

- 390 m³ via le conteneur de l'ABP (Centre)
 - 390 m³ via les conteneurs de la Ville de Bruxelles (N.OH.)
 - 900 m³ via les conteneurs d'Aramis (N.O.H.)
- ⇒ Soit plus de **1680 m³** d'encombrants sur l'ensemble du patrimoine du Logement Bruxellois.

En 2016, une collaboration a vu le jour entre Logement Bruxellois et les services de verbalisation de l'Agence « Bruxelles – Propreté » (ABP) et du service « Propreté » de la Ville de Bruxelles.

Ces deux institutions ont des personnes assermentées au sein de leurs services permettant de sanctionner tout mauvais comportement en matière de propreté publique. Concrètement, lorsqu'un cantonnier constate un dépôt clandestin pour lequel il est possible via des preuves de remonter jusqu'à l'auteur des faits, il contacte soit le service verbalisation de l'ABP soit celui de la Ville de Bruxelles en fonction de l'endroit du dépôt.

En 2017, cette collaboration a été pérennisée et a permis de déclarer de nombreux dépôts clandestins. Ci-dessous le détail :

- 15 contrôles à la ville de BXL
- 29 contrôles à l'ABP

À chaque fois que ces services sont contactés, un inspecteur assermenté descend sur place pour constater le dépôt et procède à une fouille minutieuse de celui-ci. Si l'auteur est identifié, celui-ci se voit recevoir une amende en matière de dépôt clandestin.

De plus, en 2017, de nombreuses « planques » ont été montées par les agents de l'ABP pour tenter de prendre en flagrant délit ce genre de dépôt clandestins.



Notre ambition pour 2018 est de pérenniser cette collaboration et de renforcer les contrôles et les « planques ».

◆ Coursier

En 2016, dans le cadre de la fusion, la fonction de coursier au sein du Logement Bruxellois a vu le jour. Suite à un recrutement en interne, un cantonnier a été désigné comme coursier.

Missions : acheminer tous types de courrier émanant des services du Logement Bruxellois, déplacement de mobilier dans le cadre de réunions à l'extérieur, acheminement des produits d'entretiens vers le personnel de sites, gestion de la flotte des véhicules technique (passe au CT, entretien, ...), menus travaux au sein des bureaux (remplacement d'ampoules, montage de meubles, déplacement de mobilier, ...)

◆ Indicateurs de gestion

Pour tous les groupes qui composent le département du Personnel de sites, des indicateurs de gestions ont été mis en place pour tenter de mieux objectiver les performances des équipes de terrain.

Pour les **concierges et cantonniers**, il existe un tableau reprenant l'ensemble des résultats des contrôles « qualité » réalisés par le responsable sur le terrain. Chaque concierge et cantonnier ont leur propre tableau permettant ainsi de voir l'évolution de son travail tout au long de l'année. Ce tableau sert au calcul de la prime de fin d'année.

Le **coursier** remplit un tableau journalier reprenant l'ensemble des actions réalisées. Cela permet de voir quelles sont les principales demandes dont il fait l'objet. Il remplit également un autre tableau reprenant l'ensemble des entretiens et réparations des véhicules du service technique.

Pour la **régie technique**, il existe un fichier reprenant tous les bons de travaux que l'ouvrier reçoit. Dans ce fichier est indiquée la date de réception et la date de remise du BT. Cela nous permet de « tracer » chaque fiche de travail et de vérifier le temps nécessaire entrepris par l'ouvrier pour réaliser la tâche demandée.

Parallèlement à cela, un autre fichier est tenu à jour par le contremaître dans lequel il indique les cotes de prestations suite aux interventions. Ces cotes servent de référence pour le calcul de la prime de fin d'année.

Un autre indicateur permet de mieux cerner la performance de la régie ouvrière. C'est le chiffre d'affaires qui est la résultante de la valorisation de tous les bons de travaux réalisés sur une année par la régie ouvrière que le tableau ci-après précise.

PRODUCTIVITE DE LA REGIE LOGEMENT BRUXELLOIS

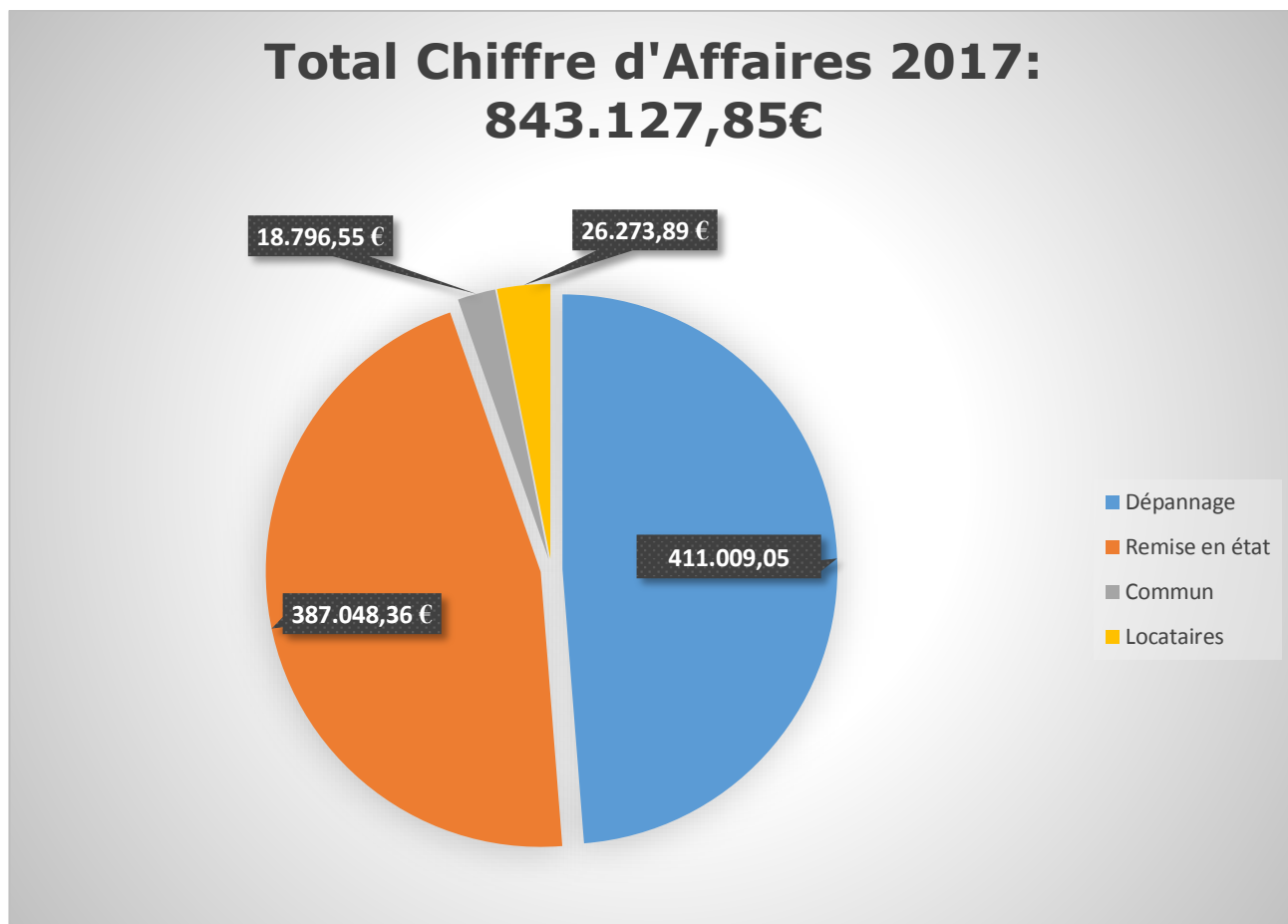
VALORISATION DES TRAVAUX DE LA REGIE	2016	2017	%
LOGEMENT BRUXELLOIS	640.386,62 €	798.057,41 €	24,62%
COMMUNS	15.086,75 €	18.796,55 €	24,59%
LOCATAIRES	23.384,46 €	26.273,89 €	12,36%
TOTAL VALORISATION	678.857,83 €	843.127,85 €	+24,20%

COUTS REGIE	2016	2017	%
FRAIS VEHICULES	39.563,98 €	32.799,68 €	-17,10%
FOURNITURES	289.644,10 €	290.382,42 €	0,25%
AMORTISSEMENT OUTILLAGE	3.445,59 €	600,04 €	-82,59%
PETIT OUTILLAGE	1.694,97 €	868,68 €	-48,75%
PERSONNEL MIS A DISPOSITION	28.119,99 €	23.778,96 €	-15,44%
VETEMENTS DE TRAVAIL	17.932,37 €	5.074,57 €	-71,70%
FRAIS DE PERSONNEL	561.366,20 €	682.026,46 €	21,49%
TOTAL COUTS REGIE	941.767,20 €	1.035.530,81 €	+ 9,05%

Le volume total du chiffre d'affaires de la régie s'élève à 843.127,85 € (ensemble des bons de travail valorisés reprenant la main-d'œuvre + le matériel mis en œuvre), soit une augmentation de 24,20 % par rapport à 2016. A noter que le coût horaire actuellement valorisé est de 33 € contre 45 € (en moyenne) pour la sous-traitance.



Le graphique ci-après expose l'imputation de ce chiffre d'affaires :

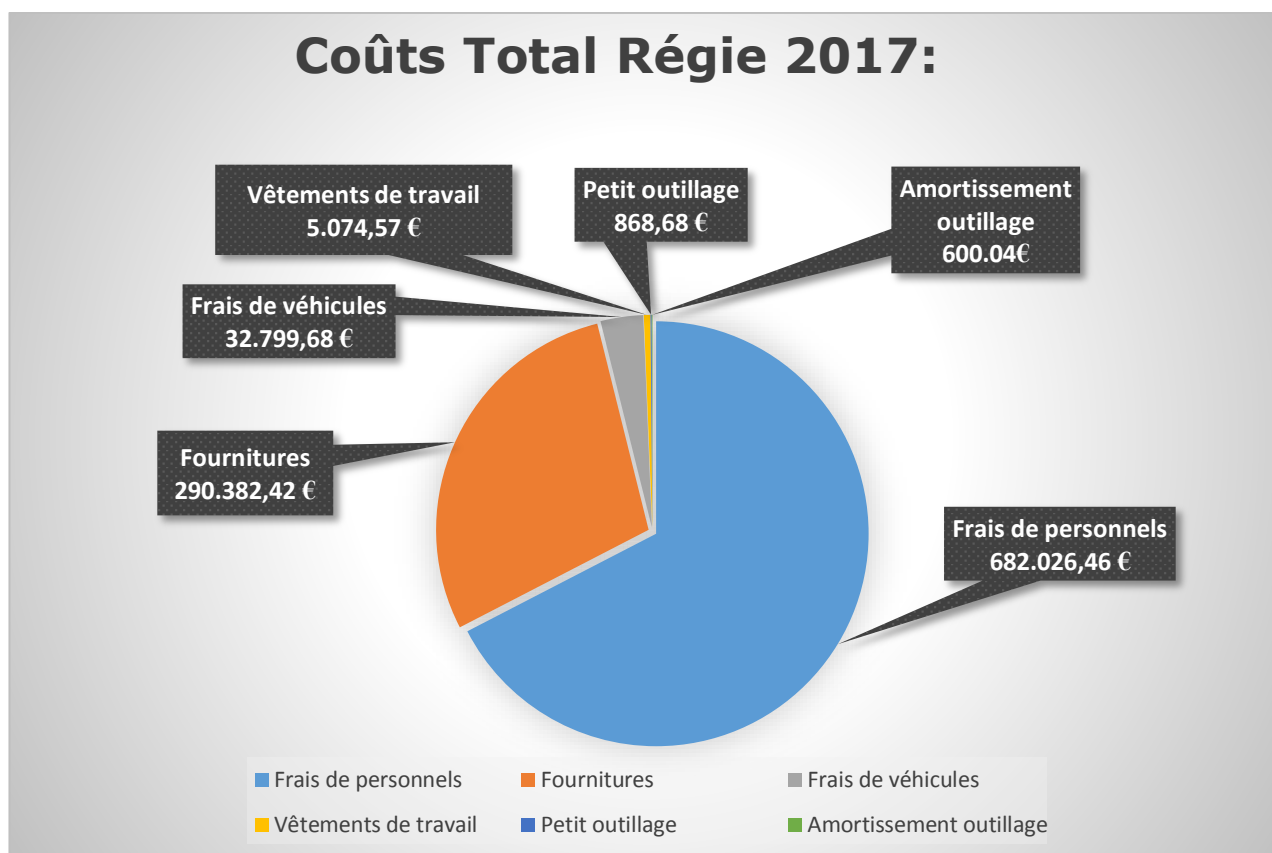


Le coût total lié au fonctionnement de la régie s'élève quant à lui à 1.035.530,81 € (salaires, frais de véhicule, fournitures, amortissement outillage, vêtement de travail). On remarque également une augmentation des coûts par rapport à 2016 soit 9,05 %.

Cette augmentation peut s'expliquer par :

- Le fait que le montant total des pécules de vacances versé aux ouvriers a été intégré dans le chiffre contrairement à 2016
- L'engagement d'un nouvel électricien en août 2016.

Les coûts de la régie quant à eux se ventilent comme suit :



Faisant la balance entre le montant total de la valorisation (Chiffre d’Affaires) et le coût que représente notre régie, une différence de -192.402 € est obtenue pour 2017. On remarque que cette différence a fortement diminué par rapport aux chiffres de 2016 puisque l’année passée cette différence s’élevait à 262.909,37 €

Par ailleurs, il est à noter qu’en 2017, **2954** bons de travail ont été assurés par la régie ouvrière. Ces interventions ont été de différentes natures (électricité, menuiserie, sanitaire, remise en état d’appartement, etc.- voir détails tableau « Maintenance » ci-dessus)

Trois pistes de réflexion pourraient augmenter la productivité de la régie et faire diminuer cette différence entre chiffre d’affaires et coûts :

- **Stock centralisé**

Pour la régie de Neder-Over-Hembeek, un stock centralisé reprenant plus ou moins 500 articles différents existe afin d’éviter les déplacements chez le fournisseur puisque tous les achats sont centralisés ce qui permet à l’ouvrier d’être plus présent sur chantier augmentant ainsi sa productivité.

Pour la régie Centre, un stock aussi structuré n’existe pas. Le département a l’ambition d’implanter un stock central pour 2018 lors de l’installation dans les nouveaux locaux. Un gestionnaire de stock devra être engagé et il supervisera l’ensemble des deux magasins (NOH + Centre) permettant ainsi de répondre rapidement aux besoins en matériel de la régie, renforçant également l’efficacité opérationnelle sur le terrain et donc augmentera le chiffre d’affaires.



▪ **Management**

Comme expliqué plus haut, la fusion entre Lorébru et le Foyer Bruxellois a fait se rapprocher deux régies ouvrières avec des cultures d'entreprise et des procédures différentes. Aujourd'hui, ces deux régies sont rassemblées et sont dirigées par un même contremaître et un adjoint. Avec un bon management opérationnel, la productivité des équipes peut être améliorée. La ligne hiérarchique est soucieuse de cette augmentation de la productivité et il faut que les équipes de terrain soient également conscientisées à cet aspect des choses.

De plus, le rôle du département et de sa Direction est de pouvoir donner des outils à la régie pour améliorer ces résultats, convaincus que la maîtrise du « métier » permet d'augmenter cette productivité. C'est pourquoi un plan de **formation** qualifiante sera organisé courant 2018 en vue d'améliorer les compétences techniques des ouvriers. Ces formations seront organisées par le pôle « Construction » de BXL Formation et seront données par des formateurs expérimentés.

Il est à rappeler que le Logement Bruxellois (Personnel de sites) bénéficie de 12 équipes différentes. Une **planification** rigoureuse des équipes est nécessaire pour garantir l'efficacité. En 2017, un fichier Excel a été créé dans le but de planifier toutes les remises en états de la régie ouvrière. En 2018, ce fichier devra être rempli régulièrement par le responsable de la régie dans le but de mieux anticiper les fins de chantiers évitant ainsi les « temps morts » entre deux chantiers.

▪ **Recrutement P.T.P.**

Comme expliqué plus haut, chaque ouvrier en fond propre travaille avec un binôme P.T.P. Il faut rappeler que les ouvriers, en plus de réaliser des interventions techniques, doivent encadrer et former un travailleur qui la plupart du temps ne connaît pas le métier. Le Logement Bruxellois a la possibilité de pouvoir participer aux séances de recrutement de ce P.T.P. avant que la Mission locale de BXL ne l'y détache. Pour améliorer l'efficacité des équipes, il y a lieu de recruter des profils qui ont déjà des notions dans le bâtiment et qui sont extrêmement motivés. Cela permet à l'ouvrier du Logement Bruxellois de mieux concentrer son énergie sur son travail et donc d'accomplir plus de tâches.



7. DÉPARTEMENT SOCIAL ET CONTENTIEUX

◆ DÉPARTEMENT SOCIAL

◆ Missions

- Responsabiliser les habitants, les rendre acteurs de leur milieu de vie et les amener à participer activement à la vie au sein du complexe et dans le quartier.
- Améliorer la communication entre les locataires et la société et entre les locataires eux-mêmes.
- Gérer les situations de crise.
- Mener une action préventive par l'accompagnement des locataires au niveau des arriérés de loyer et de l'hygiène, afin de leur permettre de rester dans leur logement.
- Recenser les problèmes, demandes et ressources des habitants et élaborer avec eux des propositions de solutions (par l'organisation de réunions thématiques).
- Créer des dynamiques au sein des bâtiments, développer des échanges et des solidarités.

L'ensemble de ces missions a pour objectif secondaire de valoriser l'image du Logement Bruxellois.

Toutes ces tâches sous forme d'aide, d'information, d'accompagnement, ont pour finalité de susciter la participation des locataires et de favoriser leur intégration.

Les réunions collectives ont pour objectif d'impliquer les habitants concernés dans les projets, la résolution de problèmes et ce, afin d'améliorer leurs conditions de vie dans leur logement et leur environnement.

◆ Objectifs

Les objectifs du Service social se déclinent sur trois axes :

- Accompagnement social individuel
- Accompagnement social collectif
- Accompagnement social communautaire, via un réseau de partenariat

Dans tous les cas, il s'agit d'outiller au maximum le locataire afin qu'il puisse atteindre un maximum d'autonomie, prioritairement dans le cadre de la relation bailleur-locataire, que ce soit dans la gestion de son logement en termes d'entretien, de comportement, de relation de voisinage, ou dans la gestion administrative que ce soit dans le cadre de la mise à jour de son dossier dans le cadre de la réglementation en vigueur, du paiement de son loyer et en lien avec la gestion de ses relations avec les différents organismes sociaux ou partenaires. Il s'agit d'une approche responsabilisante où le locataire est informé des possibilités et fait ses choix, l'objectif primordial étant de lui permettre de garder son logement.

Un objectif important est également de mettre à disposition du locataire des espaces d'expression et de l'écouter, de lui offrir des opportunités d'être davantage acteur dans sa vie citoyenne.



◆ Organisation du département

Le service social individuel comprend sept assistants sociaux et le service social collectif comprend trois travailleurs sociaux. En plus, depuis avril 2017, une assistante sociale « travaux » a été engagée. Ses missions sont principalement de servir d'intermédiaire entre les locataires, les entrepreneurs et le Logement Bruxellois lorsqu'un site de logement est en rénovation et qu'il y a maintien du locataire dans le logement pendant les travaux. Elle aide également le locataire à préparer son logement avant les travaux et donne une guidance pédagogique après ceux-ci afin qu'il comprenne et utilise au mieux les nouvelles spécificités techniques du logement rénové (basse énergie).

Les permanences ont lieu quatre demi-jours par semaine :

- Au siège de la société
 - Lundi et mardi 13h30 à 16h
 - Mercredi et jeudi de 9h à 11h30
- A l'antenne de Neder-Over-Heembeek (suite aux travaux d'aménagement, ces locaux n'ont pas été disponibles en 2017)

Des réunions d'équipe ont lieu tous les mois : c'est un lieu d'échange d'informations et de bonnes pratiques. Elles sont de deux types : d'une part des réunions de réflexion entre assistants sociaux, d'autre part des réunions générales avec la directrice du département. Les thèmes abordés en 2017 étaient le contenu du dossier social, les visites à domicile, le traitement des dossiers en VLN, la pertinence et le contenu des rapports sociaux pour mutation et transfert (en collaboration avec le service location). Les idées et propositions sont ensuite rapportées à la directrice en réunion générale pour validation ou modifications. En 2017, le service social a rencontré l'Entraide des Marolles, la cellule énergie du CPAS et les travailleurs de la médiation sociale et locale et Bravvo.

Des réunions réunissant les assistants sociaux individuels et les travailleurs sociaux collectifs sont également mises en place trimestriellement afin de susciter des collaborations entre le travail social individuel, collectif et communautaire. C'est dans cette même optique que les assistants sociaux sont impliqués :

- dans les comités de suivi afin de créer des synergies pour un meilleur accompagnement du locataire dans son environnement (orientation vers les PCS, ouverture au quartier, opportunité de participation...)
- dans les fêtes de quartier : possibilité de rencontrer les locataires en-dehors d'un cadre contraignant, de rencontrer des locataires non suivis par le service social (prévention).

La collaboration entre le service social et le service contentieux s'est poursuivie. L'intervention du service social est sollicitée lorsqu'un courrier de rappel et une mise en demeure ont été adressés au locataire et sont restés sans suite. Parallèlement, une mise en demeure par huissier de justice lui est envoyée. L'assistant social peut ainsi faire valoir cette ultime démarche avant l'assignation en justice pour introduire son intervention. Depuis octobre 2017, cette tâche est assumée par une seule assistante sociale dont c'est la fonction principale. Il s'agit d'étudier la capacité de remboursement du locataire et d'établir avec lui un plan de paiement raisonnable.



Une enquête sociale est également réalisée par les assistants sociaux avant toute demande d'expulsion, en vue d'informer le locataire du danger de la situation et de dégager une dernière possibilité, le cas échéant, afin de le maintenir dans son logement.

Le but du travail social est d'identifier les difficultés du locataire et de déterminer avec lui des pistes de solution. Ce que vise l'assistant social c'est « d'amener le locataire en position d'acteur dans la résolution de son problème en l'informant des conséquences de ses choix. Il ne s'agit pas de choisir pour la personne quelles doivent être ses priorités mais de l'aider à les déterminer et à voir clair dans ses propres « stratégies ». (« Réflexions sur le travail social dans le cadre des 8 missions » document rédigé par les travailleurs du SASLS. »)

Durant l'année 2017, le service social a traité 377 dossiers d'arriérés qui ont nécessité au total près de 1.380 actions (rendez-vous, visite à domicile, communications téléphoniques...).

En janvier 2016, un agent de contentieux de comportement a été engagé. Il y a évidemment une collaboration étroite entre lui et les assistants sociaux. Quand ces derniers constatent des manquements au règlement d'ordre intérieur (au niveau de l'hygiène, de l'occupation du logement, du comportement), l'agent contentieux peut prendre le relai en envoyant un courrier au locataire concerné et en vérifiant si ce dernier a suivi les injonctions. De son côté, l'assistant social travaille avec le locataire pour mettre en place les aides éventuelles nécessaires pour qu'il puisse occuper son logement conformément au règlement d'ordre intérieur.

De même, les assistants sociaux sont en collaboration étroite avec les agents de prévention et de sécurité pour tout ce qui concerne des problèmes de voisinage et un soutien lors de certaines visites à domicile.

◆ Collaboration avec les autres services

Une collaboration étroite existe avec le département « Gestion locative » pour les demandes de mutation et de transfert.

Le département « Maintenance » participe à des réunions d'informations organisées pour les locataires, par exemple sur les travaux prévus dans un immeuble.

Le département « Investissements » participe à des réunions d'information organisées pour les locataires pour expliquer les travaux de rénovations lourdes, montrer les plans...

Une fois par an, le Logement Bruxellois organise des réunions par complexe réunissant les concierges, les cantonniers, le service maintenance et le service social, soit tous les intervenants sur un même site. C'est l'occasion de voir concrètement les problèmes posés sur le terrain et de réfléchir ensemble à des pistes de solution. C'est aussi un lieu d'expression pour les concierges et cantonniers qui sont en première ligne et qui ont peu l'occasion d'exprimer leurs difficultés. Il s'agit de reconnaître l'utilité de leur travail et de les valoriser. Dix-neuf réunions ont été organisées en 2017.

◆ Partenariats et collaborations extérieurs

Le service social travaille en collaboration étroite avec des professionnels de la santé mentale entre autres avec le SMES (Santé Mentale et Exclusion Sociale) et Hermes+ pour les personnes de tous âges.



Il y a aussi une collaboration avec l'ASBL « SSM Rivage » pour le projet Dionysos qui concerne les personnes de plus de 60 ans.

Ce projet prend en compte tout type de demandes, par exemple des demandes liées à un problème de démence, somatique, psychique, de mobilité, de relation avec le conjoint ou avec un professionnel.

Le service social collabore principalement avec deux centres de santé mentale : le Centre Antonin Artaud et Titeca.

◆ Collaboration avec le CPAS

Au niveau du décompte de charges et de consommations : après analyse du dossier, le cas échéant, le service social invite le locataire à prendre contact avec la cellule énergie du CPAS pour une demande de prise en charge de la totalité ou d'une partie des frais de consommations. Un tableau commun permet de voir l'évolution des dossiers au CPAS.

◆ Autres collaborations

- Centres de médiation de dettes : SASLS (collaboration arrêtée courant 2017 suite à la disparition du service), CPAS, Télé-services...
- Problèmes de santé : Maison médicale des Marolles, Maison médicale du Miroir, Centre des Riches-Clares, Promo Santé...
- Problèmes de toxicomanie : Hôpitaux St-Pierre et Brugmann
- Problème d'alcoolisme : les Alcooliques Anonymes, Al-Anon
- Difficultés conjugales : Centre de consultations conjugales Télé-service, Planning Familial des Marolles, Planning Familial de la Senne
- Problèmes de législation sociale et juridique : Maisons de quartiers, Promotion des Droits Sociaux, Télé-Service, CPAS, Entraide des Marolles
- Conflits de voisinage : Bravvo

Le Logement Bruxellois est membre des coordinations sociales des Marolles, de la Senne et de Neder-Over-Heembeek. Le service social participe aux réunions et est membre du Conseil d'administration de la coordination sociale Heembeek-Mutsaert (NOH).

Le Logement Bruxellois collabore avec l'ASBL Bravvo pour la mise à disposition de Gardiens de la Paix sur certains sites.

◆ Partenariats dans des dispositifs PCS

Le Logement Bruxellois est partenaire dans six Projets de Cohésion Sociale :

- avec l'ASBL Habitat et Rénovation pour les PCS Querelle, Potiers-Vautour-Rempart et Chantier-Houthulst
- avec l'ASBL Les Ateliers Populaires pour les PCS Minimes et Radis-Marolles
- avec l'ASBL Coin des Cerises pour le PCS Versailles-Val Marie.

Le service social participe aux comités de suivi et aux réunions de locataires organisés conjointement par les travailleurs du PCS et les travailleurs du Logement Bruxellois en collaboration avec le COCOLO.



◆ Collaboration avec le SASLS

En 2017, quatre travailleurs sociaux étaient détachés par le SASLS au Logement Bruxellois.

◆ Collaboration avec le Conseil Consultatif des Locataires (COCOLO)

Des réunions régulières sont organisées par le Logement Bruxellois avec le COCOLO, la Direction et les départements Maintenance, Locatif et Social. Le but est d'échanger les informations de chacun et de coordonner les actions le cas échéant. Une attention particulière est portée pour encourager la collaboration entre les membres du COCOLO et les travailleurs des Projets de cohésion sociale.

◆ Travail social individuel

◆ Missions

◆ Prévenir et tenter de désamorcer des conflits de voisinage dans le respect du contrat de bail et réorientation si nécessaire.

- Entretien avec la ou les personnes concernées
- Médiation entre les plaignants et le locataire à l'origine des troubles
- Confirmation des entretiens par lettre en cas de récidive qui peut aller jusqu'à une mise en demeure
- Orientation vers un service de médiation local

Il est à noter que Le Logement Bruxellois a renforcé ses équipes depuis janvier 2016 avec un agent de contentieux de comportement et deux agents de prévention et de sécurité (qui travaillent sur tous les sites et sont en contact direct avec les locataires). Ces trois personnes sont de précieux atouts pour les assistants sociaux dans leur gestion des conflits de voisinage.

◆ Enquête de précarité, suite aux demandes de réduction sociale spécifique

- Rassembler toutes les preuves de ressources et dépenses du locataire
- Si la différence entre les ressources et les dépenses est inférieure à un budget nourriture (référence : normes d'un centre de médiation de dettes), proposition d'accorder une réduction
- Rapport soumis au délégué social

◆ Accompagnement dans les démarches sociales des locataires : propres à la SISP

- Explications relatives au calcul du loyer et aux frais d'intervention technique
- Mutation et transfert
- Occupation problématique du logement
- Sécurité
- Cas de placement, d'hospitalisation ou d'emprisonnement : prise de contact avec le service social de l'institution afin d'assurer le suivi du paiement du loyer ou de requérir le renon
- Démarches administratives de tous genres (aide pour contracter une assurance, contact avec les assurances en cas de sinistre...)



- Accompagnement au relogement

◆ **Accompagnement dans les démarches sociales des locataires : propres à la Sécurité Sociale et aux autres démarches sociales**

- RIS et aide sociale CPAS
- Chômage
- Mutuelle
- Pension
- Allocations pour personnes handicapées
- Administration de biens
- Allocations familiales
- Réductions sociales, tarifs sociaux
- Allocations de relogement (déménagement ou loyer)
- Problèmes de jeunesse et troisième âge

◆ **Ecoute et Soutien**

- Problèmes de santé mentale
- Dépendances (alcool, drogue, médicaments, ...)
- Collaboration avec les centres de santé mentale, médecins, hôpitaux
- Problèmes psychologiques

◆ **Surendettement et arriérés locatifs : accompagnement social et budgétaire dans le cadre d'une démarche destinée à prévenir les éventuelles actions administratives et judiciaires à l'encontre des locataires**

- Etude de la situation budgétaire du locataire en vue d'éclaircir le service contentieux sur le montant que peut proposer le locataire pour son plan d'apurement
- Etablir un plan d'apurement au domicile pour les personnes qui sont dans l'impossibilité de se déplacer.
- Aider le locataire dans certaines démarches telles qu'ouvrir un compte bancaire, prévoir une domiciliation, débrouiller tout dossier au niveau administratif (allocations familiales, allocation de chômage) afin que la personne récupère ses ressources.
- Assurer un encadrement social dans certains cas problématiques.
- Information quant à l'origine de la dette.
- Collaboration avec des centres de Médiation de dettes (SASLS, CPAS, Télé-Service ou autres)
- Réunions régulières avec le service contentieux afin de faire l'évaluation des dossiers.



◆ Guidance pédagogique sur les règles d'entretien du logement et du respect des obligations du locataire

- Assurer le suivi des locataires âgés ou handicapés ou ayant des problèmes de santé mentale afin de remettre en état leur logement et les maintenir en bon état de propreté
- Collaboration avec des services spécialisés pour l'introduction de demandes d'aide ménagère

◆ Aide à la récolte de documents pour les locataires en difficulté dans le cadre de la révision annuelle des loyers

- Démarche au domicile
- Informer les locataires des documents nécessaires au calcul du loyer
- Assurer le suivi
- Pour les personnes qui sont dans l'impossibilité de faire ce travail : effectuer les démarches à leur place (exemple : personnes âgées, handicapées)

◆ Premier accueil et réorientation des locataires

- Accueil des nouveaux locataires
- Présentation du service social
- Remise d'une farde d'accueil comprenant 12 volets : contacts, bail et contrats, loyer, charges et consommations, eau, électricité, gaz, TV-TEL-WEB, courriers, logement, infos utiles, autres. Parcours et explications des différents points.
- Rappel des grands points du ROI (respect des voisins, assurance incendie, révision des loyers, modification de la composition de ménage, nettoyage des paliers le cas échéant, ...)
- Allocations de relogement : conditions d'octroi et introduction de la demande le cas échéant
- Réorientation
 - *Services internes à la SISP : location, comptabilité, technique, ...*
 - *Services externes à la SISP : caisse de sécurité sociale, jeunesse, santé, santé mentale, troisième âge, enfance, service juridique, SLRB, CPAS, ...*

◆ Développer un réseau de partenariat autour de la société ou renforcer le réseau existant

- Susciter des réunions avec les partenaires afin de mieux se connaître
- Analyser ensemble certaines situations particulièrement délicates afin de collaborer à la résolution du problème sans oublier que le locataire est toujours l'acteur principal
- Prévoir une réunion d'évaluation dans certains cas
- Assister aux réunions mensuelles de certaines coordinations sociales (Ex. : coordination des Marolles, de la Senne, NOH)

A la demande du département « Gestion locative », une enquête sociale peut être menée pour des candidats locataires en vue d'une éventuelle dérogation.



◆ Accueil des nouveaux locataires

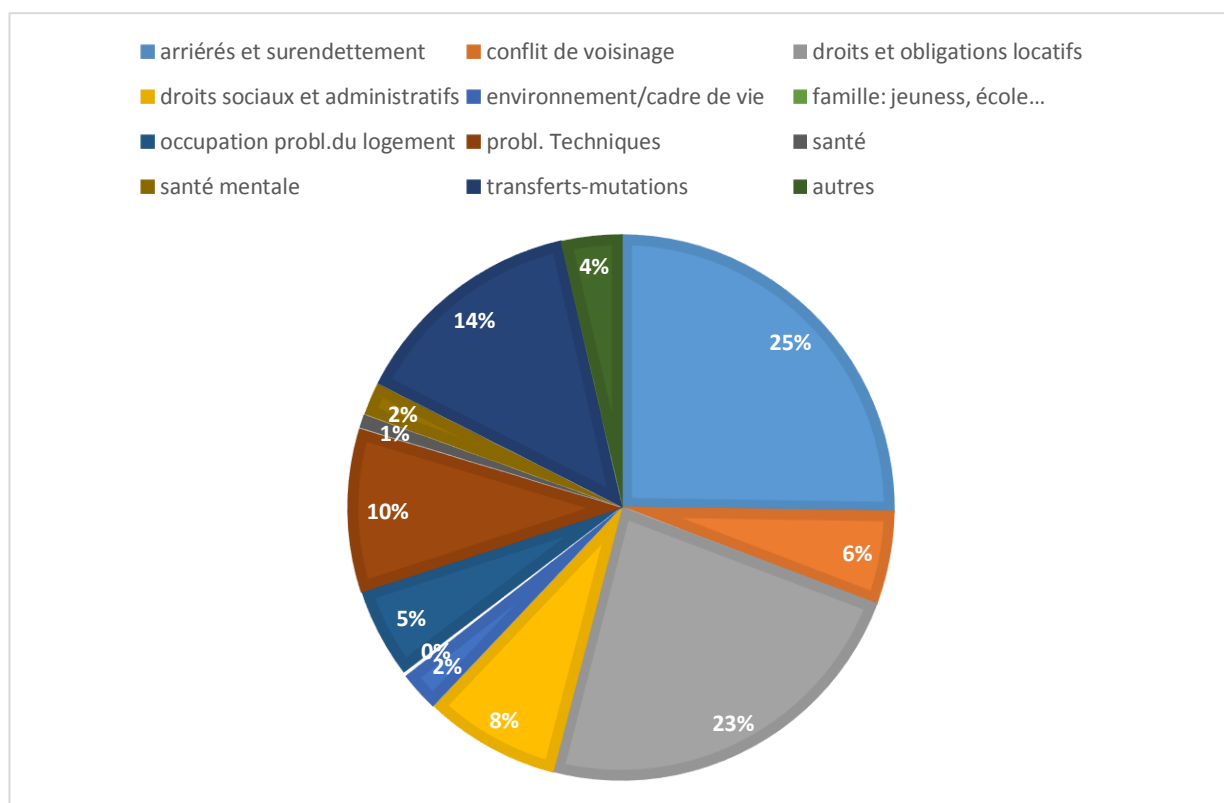
L'assistant social du Logement Bruxellois remet la farde d'accueil au nouveau locataire lors de la visite d'accueil qui a lieu 2-3 mois après la mise en location du logement. Les locataires manifestent leur contentement : ils se sentent reconnus et apprécient la démarche. Cependant, suite à un audit interne et une consultation des locataires, le contenu et le modèle actuel de la farde d'accueil ont été remis en question. Elle sera donc révisée en 2018. En 2017, 112 visites d'accueil ont été effectuées (et 112 fardes d'accueil remises).

◆ Evolution des dossiers traités en 2017

	2016	%	2017	%
Arriérés	1490	23,48 %	1383	25,24 %
Voisinage	375	5,91 %	302	5,52 %
Droits locatifs	1646	25,94 %	1276	23,29 %
Droits administratifs	708	11,16 %	441	8,05 %
Environnement	166	2,62 %	130	2,37 %
Famille	27	0,43 %	11	0,20 %
Occupation logement	236	3,72 %	292	5,33 %
Problèmes techniques	552	8,70 %	531	9,69 %
Santé	95	1,50 %	45	0,82 %
Santé mentale	133	2,10 %	107	1,95 %
Transfert/mutation	833	13,13 %	765	13,96 %
Autres	85	1,34 %	196	3,58 %
TOTAL	6346	100,00 %	5479	100,00 %

Les items repris n'étant pas identiques chez Lorébru (items SASLS) et au Foyer Bruxellois (Items SRLB), il n'est pas possible de faire de comparaisons pertinentes avant 2016.





Les assistants sociaux sont les plus sollicités pour les thématiques « arriérés et surendettement » et « droits locatifs ». Dans les droits locatifs, il s’agit principalement d’aide à la récolte des documents dans le cadre de la révision des loyers. Viennent ensuite « transfert et mutation » et « problèmes techniques ». Les trois premiers visent essentiellement à aider directement le locataire au regard de ses obligations envers la SISP (révision annuelle et paiement des loyers).

◆ Travail social collectif

Un des grands défis du Logement Bruxellois est d’améliorer la communication avec les locataires. Dans ce but, nous avons mis en place deux types de réunions : les réunions thématiques et les Assemblées Générales. Le COCOLO est toujours invité ainsi que les travailleurs sociaux des Projets de Cohésion Sociale s’il y en a un sur le complexe.

D’autres projets sont aussi mis en place pour mettre en relation des individus, les mobiliser, créer des synergies, le pouvoir d’action d’un groupe étant plus fort que celui des individus pris séparément. En effet, la politique sociale que nous souhaitons développer sur le terrain est une politique d’impulsion de projets qui nécessitera de développer des partenariats avec les services existants et les locataires en vue d’un impact positif pour la collectivité. Le travailleur social collectif a ainsi plusieurs rôles : facilitateur, communicateur, vecteur de lien, gestionnaire de projet et animateur.

◆ Réunions thématiques

Tout au long de l’année, le TSC organise des réunions concernant diverses problématiques. Il s’occupe de la rédaction et l’envoi du courrier d’invitation, d’animer les réunions et d’assurer le suivi de l’action à réaliser.



En 2017, l'accessibilité d'un jardin sur Haren posait problème à certains locataires. Une réunion a été réalisée afin de comprendre l'origine du problème et d'établir ensemble un nouveau règlement pour l'accès au jardin signé par tous les locataires souhaitant pouvoir l'utiliser.

En collaboration avec le service technique, une réunion sur l'installation de nouveaux abris à conteneurs a été organisée à NOH. Les objectifs étaient d'informer les locataires sur le projet et de recueillir leur choix concernant le design des abris.

◆ Le porte-à-porte

Le TSC est parfois amené à faire du porte-à-porte pour consulter les locataires sur différents avis. Le porte-à-porte permet de rencontrer plus de locataires et de prendre le temps de discuter avec eux.

Sur le site de Versailles, l'avis des locataires a été recueilli concernant leur choix pour la couleur des halls d'entrée de leur immeuble (146 avenue de Versailles et 117 rue de Beyseghem).

Dans le quartier de Montserrat, un problème de punaises avait été soulevé lors d'une assemblée générale. Afin de faciliter la mise en place de la désinfection de tout l'immeuble, le TSC a rencontré chaque locataire pour l'informer, demander son accord pour que les ouvriers aient accès à son appartement et connaître ses disponibilités pour la venue des ouvriers. Ce processus a permis d'établir un horaire de passage pour l'entreprise de désinfection.

◆ Locaux vélo

En 2017, trois espaces ont fait l'objet de rencontres avec les habitants afin de voir la possibilité de bénéficier d'un local vélo situé au rez-de-chaussée. Il s'agissait des sites Minimes 75, Laines 144 et Christine.

Des réunions se sont tenues avec les habitants en vue d'organiser la mise en place, l'occupation et la gestion du local vélo. Avec les habitants intéressés, nous avons procédé à l'élaboration d'une charte pour garantir une bonne gestion de l'espace et plus de sécurité pour leurs vélos.

◆ Assemblées générales

Les Assemblées générales ont pour objectif d'écouter les locataires. Ce sont eux qui vivent 24h sur 24h dans leur logement, leur immeuble, leur quartier. Il est important de les rencontrer et de les écouter pour comprendre comment ils vivent. Lors de ces assemblées, dans la mesure du possible, des réponses sont immédiatement apportées. Lorsqu'il n'est pas possible de répondre immédiatement, des réponses sont communiquées dans le PV qui reprend tous les points abordés et qui est transmis à tous les locataires, même ceux qui n'étaient pas présents à la réunion.

Lors de ces réunions, les locataires sont très vindicatifs au départ mais lorsqu'ils se sentent écoutés, ils s'apaisent, même s'il n'y a pas de solution « miracle » à leurs problèmes. Ces réunions sont donc très importantes pour améliorer la communication entre le Logement Bruxellois et les locataires.



15 réunions ont été organisées en 2017, dont une qui a dû être reportée en janvier 2018 pour cause de neige.

	Date	Complexe	Nombre de locataires invités	Nombre de locataires présents	%
1	15/03/2017	Rempart des Moines	300	42	14,00%
2	22/03/2017	Ménages/Fleuristes/Lacaille/Arrosoir/Rasière/ Thérèse/Economie/Hectolitre	241	28	11,62%
3	30/03/2017	Minimes	96	9	9,38%
4	3/05/2017	Querelle	358	39	10,89%
5	8/05/2017	Montserrat/Prévoyance/Laines/Prêtres/Remblai	218	22	10,09%
6	15/05/2017	Haute/Philanthropie/Pieremans/Hellemans	397	25	6,30%
7	20/06/2017	La Cambre	47	17	36,17%
8	27/06/2017	Louise/Lesbroussart	31	10	32,26%
9	13/09/2017	Potiers/Vautour	126	27	21,43%
10	25/09/2017	Chantier/Houthulst/De Witte Haelen/Ophem/Sureau	233	17	7,30%
11	15/11/2017	Haren	76	19	25,00%
12	29/11/2017	Marais/Meiboom/Ommegang	190	19	10,00%
13	7/12/2017	Blaes-Miroir/Christine/Brigittines-Visitandines/Porte-Rouge	297	18	6,06%
14	18/12/2017	Beyseghem/Tour Japonaise/Laskouter	397	19	4,79%
15	16/01/2018	Avenue de Versailles	337	14	4,15%
		TOTAL	3344	325	9,72%

◆ Budget participatif

2016 Hellemans

2017 La Cambre

En 2016, en vue d'améliorer la rue, l'ambiance et les espaces communs, un projet de type participatif a été initié par le Logement Bruxellois à l'attention des habitants des rues des Orfèvres et des Brodeurs (la Cité Hellemans). L'idée était d'amener les habitants de ce périmètre à partager leurs idées, à en sélectionner les meilleures et à construire ensemble un projet avec les travailleurs du Logement Bruxellois.

L'objectif du Logement Bruxellois était d'encourager les initiatives des locataires en mettant en valeur leur expérience et leur expertise par leur implication dans toutes les étapes du processus. Il visait également à expérimenter un autre type de communication entre locataires et SISF. Il s'agissait d'un projet test/pilote pour le Logement Bruxellois.

Dans un cadre défini, les habitants ont soumis des idées et des pistes d'actions dont certaines ont pu se concrétiser début 2017 sans qu'il ait été nécessaire de dépenser le budget prédéfini (exemple : installation des poubelles dans la rue et ajouts de jeux dans la plaine Pieremans avoisinante par la Ville de Bruxelles, remise en peinture des communs de l'ensemble de la Cité).



Suite à l'expérience du projet participatif de la Cité Hellemans, en 2017 c'est le site de la Cambre qui a été choisi sur base de différents critères :

- site excentré
- site avec un public différent de celui de la Cité Hellemans
- site avec moins de préoccupations liées à l'état des logements
- pas de PCS
- site peu sollicité par le Logement Bruxellois

L'idée était de pouvoir amener les habitants dans une dynamique interactive autour de projets communs. Pour ce faire, nous partions du principe que l'état des logements et des bâtiments du site de la Cambre pouvait jouer le rôle facilitateur et pouvait permettre aux locataires de dépasser la plainte et s'inscrire dans un climat de co-construction avec la SISP.

Lors de plusieurs moments de rencontre et différents ateliers/séances de travail, service social collectif et groupe d'habitants ont réfléchi ensemble aux actions et aménagements qui pouvaient être mis en œuvre dans les espaces communs du périmètre défini. Quatre ateliers ont eu lieu durant lesquels certaines idées collectées ont été sélectionnées pour être travaillées et mises en œuvre. Voici celles qui sont en voie de concrétisation avec une dépense de la totalité du budget (20.000 €) :

- Réalisation d'une palissade pour les containers
- Installation d'un grillage entre le terrain de l'ULB et celui du Logement Bruxelles
- Organisation d'une brocante
- Mise en place d'un potager
- Plantation de fleurs
- Remise en vernis des portes d'entrées des logements

◆ Appel à projets

En décembre 2016, le Logement Bruxellois a lancé sa nouvelle édition d'appel à projets auprès des locataires et des partenaires sociaux actifs sur les différents sites. Une partie du montant total de l'Allocation Régionale de Solidarité (1 %), soit 31.965 € pour l'année 2017, a été attribuée par le Conseil d'administration, pour les projets entrant dans ce cadre.

Pour l'année 2017, l'administration a apporté quelques changements et nouveautés aux modalités de l'appel à projets (un nouveau logo spécifique à l'appel à projets, organisation de rencontres sur les différents sites du Logements Bruxellois, ...). L'objectif était de stimuler davantage les nouvelles idées émanant des locataires, de susciter l'innovation, de détecter de nouveaux porteurs de projets, de développer un nouveau moyen de communication et enfin, de valoriser et rendre plus visible l'appel à projets et la politique sociale du Logement Bruxellois.



La grande nouveauté de cette année était la présentation détaillée des projets promus dans une édition spéciale du LBW MAG.

Projet	Porteur du projet	Subide total alloué
La Taekwondo pour toutes et tous	Kwan	€ 2.500,00
La Compagnie des Nouveaux Disparus de retour dans les Marolles	Les Ateliers Populaires/PCS Radis-Marolles	€ 2.000,00
Ateliers itinérants de réparation de vélos	AMO de NOH	€ 1.350,00
Soutien scolaire	EDD NOH	€ 3.500,00
Seniors, sportons-nous bien	Versailles Seniors ASBL	€ 1.495,00
Parcours d'artistes	Coin des Cerises	€ 500,00
Le Mariage de Lila	PCS VVM/Coin de Cerises	€ 4.000,00
Sortie annuelle	PCS VVM/Coin de Cerises	€ 1.166,00
Leefstraat - rue vivante	PCS Querelle d'Habitat et Rénovation	€ 310,00
Du Vert à la Querelle	PCS Querelle d'Habitat et Rénovation	€ 208,00
Atelier couture-tricot	Maria LLANCAL	€ 475,00
Mise en place d'une boutique de seconde main	Groupe filles PCS Potiers Vautour	€ 470,00
Apprentissage du vélo	Groupe femmes/PCS PV	€ 600,00
Embellissement de la cour Vautour	Groupe femmes élargi/PCS PV	€ 1.000,00
Embellissement de la cour Vautour	Conseil des enfants/ PCS PV	€ 434,50
Atelier Cuisine	Groupe femmes /PCS Chantier-Houthulst	€ 334,00
Salle d'étude primaire	Groupe "salle d'étude primaire/PCS CH	€ 555,00
Cours de français	PCS Chantier-Houthulst	€ 1.316,00
Ouvrons-nous à la culture artistique en sortant du quartier	PCS Rempart des Moines	€ 752,00
Soutien scolaire	Groupe de mamans du quartier/ PCS Rempart des Moines	€ 700,00
Un weekend linguistique à la mer	Groupe filles des 5 blocs/JES ASBL	€ 898,00
Journée bien-être au contact des animaux	Forum + un groupe d'habitants	€ 500,00
Activité Gastronomie cuisine	SADEL ASBL	€ 314,21
Camps solidaire et pour tous 2017	MQ Querelle	€ 795,00
Colis alimentaire	Ardaps	€ 267,30
Fête intercommunautaire	AJIA ASBL	€ 563,00
Démonstration réalisation savon artisanal	Versailles Bioty	€ 118,50
Confections bijoux	Les petites mains	€ 100,00
Versailles en fête 2017	PCS VVM/Coin de Cerises	€ 500,00
Spectacle du Tambour Burundais	Action internationale de la diaspora Burundaise/ NDIHOKUBWAYO	€ 1.010,00
Support sonore nécessaire pour activités socioculturelles	Fernandes Domingos Carlos/PCS Rempart	€ 878,00
BBQ	Groupe de locataires Versailles BBQ (Ram)	€ 600,00
Fête des voisins	Groupe de locataires "chantier-Houthulst-De Witte"	€ 563,00



◆ Événement « Vœux du Logement Bruxellois »

Pour renforcer la visibilité de l'appel à projets, communiquer différemment autour de celui-ci et offrir un drink de nouvel an à l'attention de l'ensemble des locataires et partenaires du Logement Bruxellois, ce dernier a organisé pour la première fois les « Vœux du Logement Bruxellois » le 11 janvier 2018. Concrètement deux espaces ont été conçus, un premier proposait un parcours-expo valorisant l'implication des locataires à travers les projets subsidiés en 2017, et un deuxième était dédié à la présentation institutionnelle du Logement Bruxellois, au lancement de l'appel à projets 2018 et au drink de nouvel an.

◆ Autres projets

◆ Les réunions des travailleurs sociaux collectifs SLRB

Toutes les six semaines se tiennent les réunions des travailleurs sociaux collectifs des SISP organisées par la SLRB afin de partager et d'échanger pratiques, réflexions et outils de travail.

L'objectif principal du groupe est de valoriser les bonnes pratiques, les développer et les améliorer, de proposer d'autres nouveaux outils et enfin de donner une identité propre au « travail social collectif » du secteur.

Par ailleurs, ces rencontres permettent aux travailleurs de prendre conscience des différences mais aussi des similitudes de fonctionnement de chaque SISP sur la région de Bruxelles-Capitale, ou d'améliorer leurs pratiques en bénéficiant de l'expérience des autres travailleurs présents ce qui contribue à entretenir le réseau.

Dans le cadre de ces réunions, le groupe des travailleurs sociaux collectifs a bénéficié en 2017 d'une journée de formation ayant pour thème l'animation de réunion.

◆ COCOLO

Une attention particulière a été portée sur la bonne communication autour des élections du 25 mars 2017. Une large publicité/mobilisation a été effectuée par les travailleurs sociaux collectifs auprès des habitants de tous les sites, par une présence sur place pour répondre aux éventuelles questions et surtout pour encourager les candidatures, en collaboration avec les PCS, le cas échéant.

Au départ, le nouveau COCOLO du Logement Bruxellois était composé de 15 membres effectifs, nombre maximum possible, et de 9 suppléants. Actuellement, il reste 15 effectifs et un suppléant (pour des raisons de démission, suspension ou destitution). Ce groupe représente une force vive complémentaire aux actions initiées par les travailleurs des équipes PCS et les travailleurs du service social collectif. Ils sont également un excellent relais des réalités de terrain vers la SISP et des informations adressées par celle-ci.

Afin de maintenir la cohésion au sein du COCOLO, le Logement Bruxellois les a invités à plusieurs reprises pour tenter de les aider à régler leurs dysfonctionnements.

A l'occasion de la Saint-Nicolas, le COCOLO a réalisé une tournée en bus pour tous les enfants du Logement Bruxellois. Les travailleurs sociaux collectifs ont envoyé les invitations à tous les enfants entre 3 et 11 ans qui ont pu recevoir un colis des mains de Saint Nicolas.



◆ Contrat de quartier « Jonction »

Le périmètre du contrat de quartier Jonction comprend les sites Brigittines-Visitandines et Blaes-Miroir. Un des objectifs est le réaménagement de la dalle derrière les immeubles Brigittines-Visitandines.

Le PCS Minimes est directement concerné par ce contrat de quartier et a rentré un projet avec les Ateliers Populaires dans le cadre du volet socio-économique. Ce projet a été retenu et a permis l'engagement d'un travailleur social pendant 4 ans. Ce dernier est chargé de travailler avec les habitants sur l'aménagement de la dalle, des halls d'entrée, de l'environnement direct et de favoriser une meilleure cohésion sociale entre tous les habitants. En 2017, l'accent a été mis sur les halls d'entrée. Des ateliers sont organisés avec les habitants pour déterminer avec eux comment rendre les halls plus accueillants. Un four à pain a également été construit dans le jardin en face de l'immeuble. Il est source de rassemblement des habitants qui viennent y cuire pains et pizzas une fois par semaine.

◆ Contrat de quartier « Marolles »

Un nouveau contrat de quartier a débuté en 2017. Il comprend plusieurs sites du Logement Bruxellois : Haute, Hellemans, Fleuristes-Lacaille, Montserrat et Prévoyance, Minimes, Blaes-Miroir.

En collaboration avec les Ateliers Populaires (et le PCS Radis-Marolles), le Logement Bruxellois souhaite rentrer un projet pour subventionner deux travailleurs sociaux/animateurs pour travailler entre autres sur la plaine Pieremans, les rues de la cité Hellemans et les intérieurs d'îlots.

◆ Mise à disposition de locaux associatifs

Le Logement Bruxellois a à cœur de favoriser les activités organisées par des habitants ou des ASBL par la mise à disposition de locaux (en dehors des Projets de cohésion sociale) : Montserrat (Foyer des jeunes des Marolles – école des devoirs et activités), Meiboom (Euréka – école des devoirs), Rempart (Entr'aide – école des devoirs et activités), Versailles (EDD de NOH – école des devoirs, Versailles Bioty, colis alimentaires), Philanthropie (Badaboum – halte-garderie).

◆ Travail social communautaire

◆ Les Projets de cohésion sociale (PCS)

Pour rappel, la mission des PCS (partenariat entre une SISP, une ASBL et la SLRB) vise notamment à développer un climat de dialogue et de convivialité au sein des complexes d'habitations sociales concernés (Vautour, Potiers, Querelle, Forêt d'Houthulst, rue et quai du Chantier, Rempart des Moines, Minimes, Blaes-Miroir, Brigittines-Visitandines, Christine, Lacaille-Fleuristes, Versailles), ainsi qu'une meilleure communication entre les locataires et le Logement Bruxellois.

Le but est de réaliser des projets en commun, de créer des dynamiques collectives et communautaires, par l'implication des habitants dans les démarches à entreprendre pour l'amélioration de leur quotidien.

L'axe de travail basé sur la relation SISP – locataires a été renforcé par une collaboration accrue en terme de procédures de communication et de répartition de l'information entre les équipes PCS et les différents départements du Logement Bruxellois.



◆ PCS « Rempart des Moines »

L'équipe PCS Rempart des Moines a mené plusieurs projets de différents types selon les besoins du site.

L'équipe PCS soutient entre autres un projet d'habitants de « soutien scolaire ». Le principe est d'aider à surmonter les lacunes dans certaines matières. Ce projet est encadré par des parents et des bénévoles. Actuellement, le PCS réfléchit à une méthode pour inclure plus de parents et éviter qu'ils ne déposent leur enfant à l'école des devoirs sans s'investir davantage.

L'équipe s'investit également dans la remise en place d'un projet de « Petits boulots » qui consiste en un chantier de rafraîchissement des communs.

L'équipe apporte aussi son soutien aux locataires dans l'interface entre eux et le Logement bruxellois concernant les futurs travaux de démolition-reconstruction des cinq blocs.

◆ PCS « Potiers-Vautour »

Devant le constat de la difficulté de garder les abords des containers à poubelles propres, l'équipe PCS a engagé une réflexion avec les habitants sur les possibilités d'aménagements de cet espace afin d'éviter les dépôts clandestins et encourager le tri sélectif. Suite à plusieurs visites de sites disposant de systèmes alternatifs, le groupe de locataires et l'équipe PCS ont créé un dossier expliquant leurs souhaits. En 2017, le TSC a organisé une réunion avec le directeur du service technique du Logement Bruxellois, le PCS et les habitants dans le but les écouter et de trouver une solution. En raison des travaux qui auront lieu sur le site de Vautour, aucun abri « en dur » ne pourra être installé pour le moment. Une solution temporaire a donc été proposée consistant à installer un brise-vue autour de l'emplacement des poubelles. Une fois les travaux terminés, une action entre le TSC et le PCS sera réalisée afin d'encourager le tri sélectif et mettre à disposition un local adapté pour les containers.

L'équipe PCS soutient régulièrement les locataires pour construire des projets. De nouveaux aménagements ont ainsi pu voir le jour dans la cour de Vautour. Un groupe de locataires souhaitent embellir la cour. L'équipe PCS a dirigé le groupe vers les subsides de l'appel à projet et un banc a pu être réalisé en partenariat avec le MAD.

◆ PCS « Querelle »

Depuis 2016, l'équipe du PCS Querelle a engagé un gros travail de réflexion et de concertation sur le réaménagement de la plaine de la Querelle. Une rencontre entre le cabinet des espaces verts de la Ville de Bruxelles et les jeunes a eu lieu en 2017, afin d'envisager les aménagements éventuels possibles pour les espaces communs et les moyens financiers qui pourraient être dégagés.

Ce projet est toujours en cours et sera affiné à la fin des travaux de rénovation du site.

En attendant, des animations ponctuelles ont lieu dans les rues en collaboration avec l'animatrice sportive de Buurtsport et les travailleurs du contrat de quartier Jonction.

◆ PCS « Houthulst »

Pour répondre aux besoins détectés avec les habitants du site, l'équipe PCS organise plusieurs actions régulières et ponctuelles de différents types : cours d'alphabétisation, sorties nature, sorties culture, événements festifs, atelier informatique, atelier recycl'couture, salle d'étude, etc. Ces projets sont toujours



à l'initiative des locataires avec une ouverture sur le quartier et la participation active d'habitants extérieurs au logement social.

Par ailleurs, une collaboration étroite a lieu autour des Assemblées Générales annuelles organisées par le Logement Bruxellois. Plusieurs actions ont pu être dégagées comme, par exemple, une dératization de tous les appartements sur le site Houthulst.

En 2017, l'équipe PCS a également soutenu un groupe de locataires pour organiser une première fête des voisins rassemblant aussi bien des locataires du Logement Bruxellois que des voisins du privé.

Et enfin, la fin d'année a été animée par un porte-à-porte sur le site de Houthulst afin de réaliser un diagnostic sur l'intérêt des locataires par rapport à la réouverture de la Cour Houthulst.

◆ Actions sociales « Minimex » => PCS « Minimex »

Développé dans un premier temps sur fonds propres par le Logement Bruxellois, le projet « Action Sociale Minimex » a été reconnu comme un PCS par la SLRB depuis fin 2016.

L'équipe PCS entre en contact avec les habitants des immeubles en vue de créer un dialogue entre eux, arriver à des constats partagés sur certaines situations et envisager des pistes d'actions. Une réflexion a été entamée avec les locataires pour valoriser et embellir les halls d'entrée des immeubles Brigittines/Visitandines. Une artiste propose des animations et des installations temporaires afin de « tester » ce qui plaît le plus aux locataires.

Durant l'hiver un atelier « soupe » et durant l'été un four à pain permet de rassembler des habitants.

◆ PCS « Radis Marolles »

Parmi les projets phares mis en place par l'équipe PCS, on peut entre autres citer les tables de conversation en français qui remportent un franc succès. Ces dernières répondent à un besoin exprimé par les habitants du périmètre de pouvoir bénéficier d'un espace dans lequel ils peuvent améliorer et éprouver leur français à l'oral.

L'école de devoirs est également une belle réussite. Les parents des enfants inscrits prennent part à l'encadrement, tandis que le soutien scolaire à proprement parler est délivré par des bénévoles.

Le dispositif met à profit son local pour proposer des cours de zumba, danses urbaines et boxe, offres extrêmement rares sur le périmètre, et qui de fait, rencontrent un intérêt croissant.

Le théâtre est un thème très développé au sein de ce site de logement, tant par la participation des enfants et adolescents au festival « Mimouna » que par les sorties culturelles prisées par les mamans.

◆ PCS « Versailles/Val Marie »

2017 a été une année de grand changement puisque toute l'équipe a été renouvelée en septembre. Durant cette année de transition, les groupes d'habitants « autonomes » ou presque ont continué leurs activités. Les nouveaux travailleurs ont pris connaissance du terrain, ont commencé à ajuster le diagnostic existant et ont adapté le plan d'actions en fonctions de ces premières constatations.

L'école des devoirs de NOH (EDD de NOH) organisée par des habitants s'est constituée en ASBL fin 2017 avec l'aide de l'équipe PCS.



L'équipe PCS a profité de l'appel à projets pour demander des subsides afin de convier la Compagnie des Nouveaux Disparus sur le site de Versailles. L'installation de ce théâtre forain a été accompagnée par la mise en place d'un souk associatif. Ainsi, les associations et groupes ont pu présenter leurs actions et se faire connaître.

Un autre projet qui est important sur le site de Versailles est la mise en place de la fête de quartier. L'équipe PCS organise des réunions afin de rassembler les associations et les habitants qui souhaitent s'investir dans la fête et les amener à travailler ensemble. Tout au long du processus, l'équipe PCS coordonne l'organisation de la fête de quartier.

◆ Plateforme PCS « Marolles »

Créée en janvier 2015, cette plateforme est le regroupement des trois PCS du Logement Bruxellois présents sur le périmètre des Marolles (PCS Querelle, Radis-Marolles et Minimes). Ses objectifs sont multiples : mutualisation des compétences, cohérence des actions menées par les différentes équipes, mise en parallèle des diagnostics, création de projets communs.

Partant de la mise en parallèle des diagnostics réalisés par chaque équipe de terrain, deux thématiques transversales ont pu être dégagées dès 2015, et une troisième en 2017. Tout d'abord, l'axe Mixité et Mobilité Sociale : rencontres entre les publics des différents périmètres, et plus particulièrement les groupes de femmes, implantation de la Compagnie des Nouveaux Disparus dans les Marolles avec leur spectacle « Le Mariage de Lila », couplée à un stage de théâtre destiné aux enfants du quartier. Ensuite l'axe Jeunesse : poursuite du travail amorcé avec certains acteurs grâce à la matinée « Quelles possibilités de travail avec les jeunes sur l'espace public ? » et les collaborations qui en sont directement découlées, participation active de la plateforme à la CLAJ (Coordination des Lieux d'Animation de Jeunes du quartier des Marolles). Et enfin, l'axe Propreté - Tri des déchets.

◆ DÉPARTEMENT CONTENTIEUX

◆ Missions

La mission principale du service contentieux est de récupérer les créances locatives par des actions amiables ou des actions judiciaires.

Une autre mission est de gérer le contentieux lié à la mauvaise occupation du logement en lien avec les différents services.

◆ Objectifs

L'objectif du département Contentieux est le maintien d'un taux de créance le plus bas possible pour la société mais également de permettre aux locataires sociaux une certaine souplesse en autorisant des plans de paiement. Les collaborateurs veillent à être proactif en cas de manquement des locataires, ceci pouvant aller jusqu'à une assignation devant le Juge de Paix, voire une expulsion. Là aussi, l'approche est responsabilisante : si toutes les aides mises en place, en collaboration le cas échéant avec le service Social, ne peuvent aboutir, il n'y a pas d'autre choix que de sanctionner le locataire.



◆ Organisation du département

Le service contentieux comprend 4 personnes. Il a été réorganisé fin 2017 : deux collaborateurs sont en charge du pré-contentieux et deux juristes sont en charge du contentieux juridique financier et du contentieux de comportement.

Les permanences ont lieu quatre demi-jours par semaine :

- Au siège de la société
 - Lundi et mardi 13h30 à 16h
 - Mercredi et jeudi de 9h à 11h30
- A l'antenne de Neder-Over-Heembeek (suite aux travaux d'aménagement, ces locaux n'ont pas été disponibles en 2017)

Des réunions d'équipe sont organisées mensuellement afin d'analyser les dossiers en arriérés et de décider de la suite à y donner.

La collaboration entre le service Contentieux et le service Social donne aussi lieu à des rencontres régulières pour la transmission des dossiers. Les travailleurs sociaux sont chargés d'une enquête minutieuse en vue d'étudier la capacité de remboursement du locataire et d'établir avec lui un plan de paiement raisonnable.

Régulièrement, il y a aussi un comité d'examen des dossiers qui analyse les situations les plus délicates et décide ou non de poursuivre la procédure en vue d'une expulsion.

Les abandons de créances sont examinés de manière continue et envoyés rapidement à la SLRB pour approbation.

En 2017, une harmonisation du logiciel pour les rappels a permis une uniformisation du travail entre les deux ex-SISP.

La désignation d'une assistante sociale de référence pour les dossiers transférés au service social permet aussi un suivi plus fluide de ceux-ci.

Enfin, un audit du processus « contentieux » a été réalisé en 2017 par le service qualité du Logement Bruxellois. Si certains points soulignés ont pu être résolus immédiatement (gestion des paiements partiels, VLN etc...), d'autres feront l'objet de groupes de travail en 2018 (critères d'octroi des plans de paiement, procédure pour les plans de paiement, articulation entre juristes, agents de prévention et assistants sociaux pour le contentieux de comportement).

◆ Procédure de recouvrement des arriérés de loyer

Le loyer doit être payé pour le 10ème jour de chaque mois conformément au contrat de bail.

A défaut de paiement pour cette échéance, un rappel est adressé au locataire. Ce premier rappel permet également de contrôler s'il n'y a pas eu d'erreur de la banque ou d'erreur d'imputation du paiement au niveau du Logement Bruxellois.



Si le locataire ne réagit pas et/ou que la dette comprend deux mois de loyer, le Logement Bruxellois envoie une mise en demeure par courrier simple. Les locataires sont priés de payer ou de prendre contact avec le service contentieux afin d'analyser leur situation et d'établir, si nécessaire, un plan de paiement.

Si le locataire ne réagit pas, le service contentieux lui téléphone ou le convoque.

Si le service contentieux ne parvient pas à joindre le locataire, une mise en demeure par huissier de justice lui est envoyée.

Parallèlement, le dossier est transféré au service social dans le but d'essayer d'entrer en contact avec le locataire et de trouver une solution pour résorber ses arriérés.

Si le locataire ne réagit pas, notre avocat l'assigne en paiement et en résiliation de bail devant le Juge de Paix. Le Logement Bruxellois conseille au locataire de se rendre au tribunal, éventuellement assisté par un service de guidance budgétaire ou par un avocat.

Si le locataire n'est pas présent à l'audience, le Juge de Paix rend un jugement par défaut qui est automatiquement signifié.

Si le locataire ne respecte pas ses engagements, le service contentieux intervient (rappel, téléphone, mise en demeure par l'avocat, etc....).

Si malgré tout le locataire ne respecte pas le jugement et/ou ne réagit pas, le service social est averti, procède à une enquête sociale et rédige un rapport.

Le dossier complet du locataire est soumis au Comité d'examen des dossiers qui décide ou non de procéder à l'expulsion.

La décision est transmise au délégué social et au Président pour accord.

♦ Evolution des créances

La procédure de recouvrement continue à porter ses fruits. Le taux de créances des locataires sociaux continue à diminuer progressivement. Un effort devra être fait quant aux locataires sortis ex-Lorébru (montant élevé dû à l'imputation des décomptes de charge et de consommation l'année suivante et non au départ du locataire comme au Foyer Bruxellois). Ce point a été harmonisé en 2017.

En 2017, Le Logement Bruxellois a envoyé 3.428 rappels simples, 1.174 mises en demeure et 465 mises en demeure d'huissier. Il est à noter que suite à un problème avec le logiciel comptable, aucun rappel n'a pu être envoyé de juin à septembre. 77 nouveaux dossiers ont été introduits en justice et au total environ 250 dossiers sont ouverts. 729 plans de paiement ont été établis. Durant les permanences, 1.673 locataires ont été reçus.



◆ Locataires sociaux

Suite à des problèmes informatiques liés à la fusion des bases de données du Foyer Bruxellois et de Lorébru, le taux de créances de juin à novembre 2017 n'a pu être calculé.

Dès lors, il n'est pas possible de donner une évolution mensuelle pour 2017.

En janvier 2017, le taux de créance pour les locataires sociaux était de 5,42 % et en décembre de 5,21 %.

Comparaison avec les années antérieures (locataires sociaux)

Sans chiffres consolidés pour le Foyer Bruxellois et LOREBRU, le tableau ci-dessous se limite à l'année 2015.

Année	Montant des locataires débiteurs au 31/12	Evolution par rapport à l'année antérieure	Chiffre d'affaires	Taux par rapport au chiffre d'affaires
2015	1.344.092,97 €		21.527.052,20	6,24 %
2016	1.076.589,70 €	-267.503,27 €	20.364.299,24	5,29 %
2017	1.080.824,26 €	+ 4.234,56 €	20.505.761,59	5,27 %

Le taux de créances est calculé en divisant le montant des locataires débiteurs par le chiffre d'affaires.

Le taux de créances est stable entre 2016 et 2017. La nette diminution des créances en 2016 et 2017 est principalement liée aux décomptes de consommations dont beaucoup étaient créditeurs. Ceci démontre l'importance de l'impact des décomptes de consommations sur les arriérés des locataires. Cette diminution ne se perçoit pas en 2017 malgré des décomptes de consommations à nouveau créditeurs. Ceci s'explique par le fait que, suite à la fusion des bases de données, il n'a pas été possible d'envoyer de rappels entre juin et novembre 2017.

◆ Locataires privés

Suite à des problèmes informatiques liés à la fusion des bases de données du Foyer Bruxellois et de Lorébru, le taux de créances n'a pu être calculé de juin à novembre 2017 et une évolution mensuelle pour 2017 ne peut pas être fournie.

En janvier 2017, le taux de créance pour les locataires privés était de 0,32 % (69.558 €) et en décembre de 0,51 % (103.865,79 €). La hausse est principalement due à deux faits : d'une part un nouveau locataire public qui paie une fois par an et d'autre part des absences de longues durées dans le service qui n'ont pas permis un suivi régulier des créances des locataires privés, l'accent ayant été mis sur les créances des locataires sociaux.

Comparaison avec les années antérieures (locataires privés)

Année	Montant des locataires débiteurs au 31/12	Evolution par rapport à l'année antérieure	Chiffre d'affaires	Taux par rapport au chiffre d'affaires
2016	61.063,62 €		20.364.299,24	0,30 %
2017	103.865,79 €	+ 42.802,17 €	20.505.761,59	0,51 %



◆ Contentieux d'occupation et de comportement

Depuis janvier 2016, le Logement Bruxellois a engagé un collaborateur chargé du contentieux d'occupation et de comportement. Cette fonction n'a cependant pas pu être assurée de manière continue suite à des absences pour maladie de longue durée puis une démission.

Plusieurs procédures ont été néanmoins élaborées : contentieux de comportement, hygiène, encombrants dans les communs... L'application de ces procédures a par contre été retardée par manque de personnel. Lorsque l'équipe sera complète en 2018, un groupe de travail entre tous les intervenants (agents contentieux, agents de prévention et de sécurité, assistants sociaux...) permettra de clarifier les rôles de chacun et d'affiner ces procédures.

Il est actuellement difficile d'établir des chiffres précis quant au nombre et au type d'interventions, toujours suite aux problèmes d'équipe cités plus haut.

Néanmoins, les thématiques principalement rencontrées sont les encombrants dans les communs, les problèmes d'hygiène et les problèmes de comportement.

Quelques exemples d'intervention au niveau du contentieux de comportement :

Un locataire fixe une antenne parabolique dans une façade d'un immeuble rénové (basse énergie). Le gestionnaire du contentieux de comportement envoie un courrier avec une date d'échéance et fait une visite sur place à la date indiquée pour vérifier si l'antenne a bien été enlevée.

Un locataire met des encombrants sur son palier. Le gestionnaire contentieux de comportement envoie un courrier de rappel du ROI. Il fait ensuite une visite de contrôle : rien n'a changé. Il rencontre le locataire à son domicile. Il fait une 2ème visite de contrôle : aucun changement. Il convoque le locataire au bureau et refait une troisième visite de contrôle : en ordre !

Dans le cas d'une réception de pétition de locataires concernant le comportement d'un locataire nommée gestionnaire du contentieux de comportement contacte (par téléphone ou à domicile) tous les signataires du courrier pour objectiver les faits. Il entend aussi le concierge au sujet de ces plaintes. Il prend ensuite contact avec le locataire incriminé pour entendre sa version des faits. Si les faits reprochés sont « réels », il explique le problème à ce locataire et voit avec lui les solutions qu'il peut mettre en place pour que ces problèmes ne se renouvellent pas. Si le locataire a besoin d'un accompagnement plus spécifique, il demande à l'assistant social de prendre le relai. Parfois, ce dernier est déjà présent lors de la visite à domicile.

Deux agents de prévention et de sécurité font également partie du personnel du Logement Bruxellois. Ils circulent dans tous les immeubles et tant les concierges que les locataires peuvent leur téléphoner quand ils constatent un problème d'encombrants, de voisinage... Ils interviennent rapidement et leur horaire de travail (12h30 – 20h20) les rend disponible en-dehors des heures de bureaux. Ce sont des collaborateurs précieux pour le contentieux de comportement autant par leurs constats que par leur capacité à discuter avec les locataires (rappel des obligations mais également apaisement des conflits).

Par exemple, si des jeunes squattent les communs, les locataires peuvent téléphoner aux APS. Ceux-ci se rendent directement sur place, discutent avec les jeunes et leur demandent d'évacuer les communs.

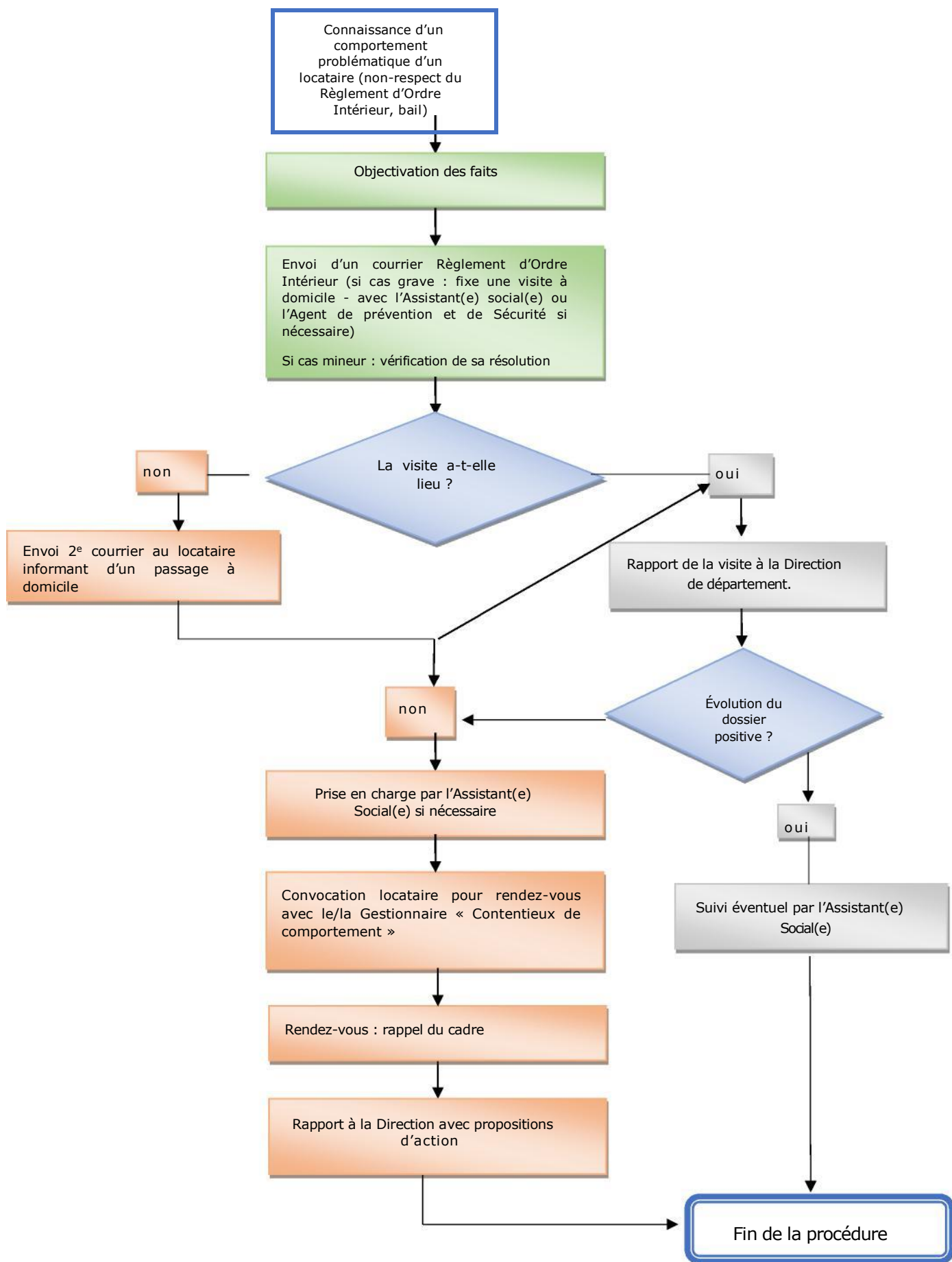


Ils peuvent aussi faire appel à la police si les faits se répètent ou se passent en-dehors de leurs heures de travail.

Ils font également des tournées régulières dans les immeubles. S'ils constatent des encombrants sur un palier, ils sonnent chez les locataires du palier pour identifier à qui ils appartiennent et lui donne une échéance pour les retirer. Si ce n'est pas fait à la date prévue, les APS demandent aux cantonniers de les évacuer.

Ils sont aussi un bon appui pour les concierges. Ceux-ci peuvent les appeler quand ils ont un problème avec des locataires et ce sont les APS qui interviennent auprès de ces derniers pour leur rappeler le ROI. Ceci permet aux concierges, qui vivent sur place et qui sont en première ligne, de ne pas se mettre en porte-à-faux par rapport aux locataires.

Gérer les problèmes de comportement d'un locataire



8. ANNEXES – *VOIR PIÈCES JOINTES*

- ◆ ANNEXE 1. COMPTES ANNUELS – FORMAT BNB
- ◆ ANNEXE 2. ASSURANCES PATRIMOINE IMMOBILIER
- ◆ ANNEXE 3. RÈGLES D'ÉVALUATION DANS L'INVENTAIRE AU 31/12/2017
- ◆ ANNEXE 4. PLAN D'INVESTISSEMENT - LISTE DES CHANTIERS
- ◆ ANNEXE 5. PLAN D'INVESTISSEMENT – CHANTIERS D'INVESTISSEMENTS EN COURS + BESOINS BRUTS
- ◆ ANNEXE 6. PLANIFICATION PROJETS INVESTISSEMENT 2017



