

Fédération
des Sociétés Immobilières
de Service Public
Bruxelles-Capitale

SOCIAL 
HOUSING



Mémorandum électoral 2024 de Social Housing Brussels

66 actions pour un logement social durable

Préambule _____ 4

Axe 1 – Gestion durable et cadre de vie _____ 5

La rénovation du patrimoine et objectifs PEB _____ 6

- Action 1. Activer et poursuivre l'évaluation de l'arrêté de financement
- Action 2. Affiner la 1^{ère} estimation financière pour atteindre l'objectif COBRACE PEB C+
- Action 3. Revoir la dotation annuelle de 90 M € allouée au secteur
- Action 4. Examiner les objectifs climatiques au regard de ce qui est réalisable
- Action 5. Revoir la certification PEB
- Action 6. Pas de pénalité pour les logements économes

La maîtrise des charges locatives _____ 9

- Action 7. Sensibilisation des locataires à l'URE
- Action 8. Poursuivre le développement d'installations énergétiquement favorables
- Action 9. Etendre l'instauration de communautés d'énergie
- Action 10. Poursuivre le développement du cadastre et de la comptabilité énergétique
- Action 11. Mener une réflexion sur une harmonisation/mutualisation des pratiques
- Action 12. Avoir recours à des marchés groupés
- Action 13. Promouvoir l'installation de système de comptage individuel
- Action 14. Promouvoir les changements de comportement
- Action 15. Bénéficier et maintenir des aides à l'emploi pour le personnel d'entretien
- Action 16. Définir des normes communes en matière de régulation
- Action 17. Bénéficier de l'appui de la Région pour réduire les charges communes

Propreté des quartiers _____ 11

- Action 18. Sensibilisation des locataires à la gestion des déchets
- Action 19. Instaurer un partenariat entre Bruxelles-Propreté et les SISP
- Action 20. Etudier des solutions innovantes
- Action 21. Octroyer la gratuité des services

Sécurité incendie _____ 12

- Action 22. Des moyens pour l'accompagnement humain
- Action 23. Une garantie d'assurabilité

Sécurisation des sites de logements sociaux _____ 13

- Action 24. Une coordination des actions des services de sécurité locale
- Action 25. Le renforcement des postes internes aux SISP dédiés à la prévention
- Action 26. Le financement de travaux dédiés à la sécurisation des immeubles et des abords

Axe 2 – Empowerment et bien-être des locataires _____ 14

Une approche intégrée du travail social _____ 16

- Action 27. Poursuivre les réflexions partagées sur les attributions
- Action 28. Développer des projets innovants et durables
- Action 29. Développer la cellule Action sociétale de la SLRB
- Action 30. Développer une action sociale globale au sein des SISP
- Action 31. Développer une action sociale partagée
- Action 32. Lutter contre les squats
- Action 33. Elargir et assouplir le financement de l'accompagnement social lors des rénovations
- Action 34. Assouplir les appels à projets 101ème %
- Action 35. Renforcer l'implication citoyenne
- Action 36. L'accès aux appels à projets privés

Lever les obstacles administratifs à la participation des coopérateurs-locataires au sein des organes de gestion des SISP _____ 20

- Action 37. Revoir la réglementation pour lever les sanctions

Vers un « immoweb » social _____ 21

- Action 38. Revoir les modes opératoires de l'inscription et de l'attribution

<i>Bail à durée déterminée</i> _____	23	<i>Une fédération unique, professionnelle</i> _____	34
Action 39. Modifier la réglementation- Vérification des conditions tous les 9 ans		Axe 4 – Pérennité financière _____	36
Action 40. Porter attention aux augmentations de revenus temporaires		<i>Le calcul du loyer simplifié</i> _____	37
Action 41. Maintien du locataire dans son logement		Action 58. Augmenter la part de revenus des locataires dans les loyers	
Logements moyens et modérés _____	24	Action 59. Assurer l'ensemble des missions des SISP	
Action 42. Simplifier et assouplir les modalités administratives		Action 60. Disposer d'une trésorerie suffisante	
Action 43. Développement en adéquation avec la demande		Action 61. Disposer d'une capacité d'investissement	
Action 44. Stimuler la demande		<i>L'intervention régionale</i> _____	38
Action 45. Réfléchir à la transformation de logements sociaux en logements moyens ou modérés		<i>Le coût normé de la gestion du logement</i> _____	39
Projets innovants _____	25	Action 62. Mener une étude spécifique	
Action 46. Le co-living		<i>La trésorerie des SISP</i> _____	40
Action 47. L'habitat social kangourou		Action 63. Prévoir un versement de 25% du montant de l'ARS en année N	
Axe 3 – Renforcement du professionnalisme _____	28	Action 64. Supprimer le précompte immobilier	
<i>Professionalisme, confiance et excellence</i> _____	29	<i>La fiscalité</i> _____	41
Action 48. Performer la tutelle exercée par la SLRB sur les SISP		Action 65. Exonérer les SISP de l'ensemble des taxes régionales	
Action 49. Renforcer l'appui de la SLRB aux SISP		Action 66. Exonérer fiscalement les SISP (ISOC)	
Action 50. Restaurer et améliorer l'image du secteur du logement social			
Action 51. Redéfinir la concertation entre SLRB et SISP			
Action 52. Définir les périmètres d'intervention entre la SLRB et la fédération professionnelle			
Action 53. Professionnaliser davantage pour garantir une gestion efficace et transparente			
Processus de fusion – Les leçons à tirer _____	32		
Action 54. Professionnalisme continu des SISP			
Action 55. Harmonisation des processus métiers des SISP			
Action 56. Mutualisation des collaborations			
Action 57. Développement d'outils communs			

Préambule

Issue du rapprochement initié fin 2023 entre l'Association du logement social (ALS asbl) et la Fédération des sociétés coopératives de logement en région bruxelloise (Fesocolab asbl), Social Housing Brussels (SHBxl asbl) est aujourd'hui la nouvelle et unique structure fédérative et patronale représentant les 16 sociétés immobilières de service public (SISP) actives sur le territoire de la Région de Bruxelles-Capitale (RBC).

Employant près de 1.400 ETP fin 2022, celles-ci disposaient fin 2023 d'un parc locatif d'environ 41.000 logements représentant en mode consolidé des actifs immobilisés de l'ordre de 2,1Mrd € pour des fonds propres de 865,5 M€ et un chiffre d'affaires de 231,1 M€ en 2022.

Agissant sous la tutelle de la Société de Logement de la Région bruxelloise (SLRB), les SISP sont le levier principal du dispositif de production et de gestion locative publique de la Région en matière de logement social.

Sous l'impulsion et la volonté des pouvoirs publics bruxellois, renforcée à la suite de la crise sanitaire, énergétique, financière et sociale et conjuguée à la volonté de rencontrer au mieux les demandes de leurs locataires, soit plus de 36.000 ménages pour un total de 86.000 personnes, les missions dévolues aux SISP se sont accrues au fil du temps.

Au-delà des questions du vivre ensemble, de la diversité et de la participation citoyenne, de l'action et de la cohésion sociale menées au travers des logements et des quartiers, des enjeux urbanistiques et environnementaux doivent être relevés notamment au travers des constructions et rénovations énergétiquement performantes. L'ensemble de ces missions des SISP figurent aujourd'hui et de manière constante au centre de leurs priorités.

De ce point de vue et à l'aube de cette nouvelle législature, les défis rencontrés par le secteur du logement social en RBC restent nombreux et cruciaux. Face à ceux-

ci, Social Housing Brussels souhaite développer ses propositions selon 4 axes principaux et 66 actions que nous déclinons ci-après.



Gestion durable et cadre de vie

La rénovation du patrimoine et objectifs PEB

Dans notre précédent memorandum (2019), un budget de 1 milliard € avait été évalué pour la mise en conformité aux normes de sécurité et de salubrité de l'ensemble du patrimoine ainsi que pour le remplacement des composants prioritaires qui atteindraient leur fin de vie endéans les 5 ans. Entre 2018 et 2021, le financement s'est opéré via un plan quadriennal (2018-2021) se montant à 300M €, soit 75 M €/an. Ce montant ne permettait pas de couvrir les besoins estimés.

Rappelons à cette occasion que l'objectif premier de la Région et des SISP est de disposer d'un patrimoine conforme aux normes de sécurité et de salubrité.

Fin 2022, le mode de financement des investissements a été réformé abandonnant les plans quadriennaux. Les financements sont désormais octroyés sur base des plans d'investissement à 10 ans de chaque SISP et d'une dotation pour l'ensemble du secteur de 900 M €/10 ans, soit une dotation annuelle de 90 M €.

Outre le nouveau mode de financement, plusieurs facteurs sont intervenus depuis 2022. Ils ont un impact significatif sur la capacité des SISP à financer les travaux d'investissement.

Au travers son contrat de gestion de niveau 1 signé fin 2020, la SLRB s'est engagée sur l'atteinte d'un niveau PEB C d'ici 2030-2050 et ce, hors maison unifamiliale, patrimoine classé ou inscrit sur la liste de sauvegarde.

Le COBRACE en cours de révision prévoit l'atteinte d'un score PEB C+ (100KWH/m² an) en moyenne pour le secteur du logement social d'ici 2040 sans déduire les maisons unifamiliales, le patrimoine classé ou sur la liste de sauvegarde.

Par ailleurs, au cours des 2 dernières années, nous constatons une augmentation majeure des coûts de construction liée à l'inflation et la crise énergétique (+ 26%). Afin de pallier ces augmentations des coûts de construction, les SISP avaient sollicité des prêts à long terme (PLT) auprès de la SLRB.

Enfin, compte tenu des restrictions budgétaires annoncées à la fin 2023, ces PLT ne seront plus octroyés en 2023 et 2024 et sont incertains pour les années suivantes.

L'addition de ces deux derniers éléments entraînent, à eux seuls, une diminution de 34% de la capacité d'investissement des SISP qui se traduira par la réduction du nombre de projets.

Ainsi, sur 10 projets inscrits dans un plan d'investissement, seuls 6 ou 7 pourront être menés alors que le coût des nouveaux objectifs PEB prévus au COBRACE n'ont même pas encore été intégrés dans les plans d'investissement.

► Les actions en cours à maintenir

Action 1 Activer et poursuivre l'évaluation de l'arrêté de financement pris en 2022 : une part (25%) de la dotation annuelle allouée à une SISP est réservée aux « droits de tirages ». Cette partie de la dotation est répartie entre les SISP au prorata de leur nombre de logements. Selon l'arrêté, cette part de la dotation ne peut être affectée qu'à des remplacements de composants vétustes ou à la résorption du vide locatif. Dans le contexte de crise budgétaire régionale, il est primordial de pouvoir utiliser cette part du budget afin de suppléer à la perte des prêts à long terme supprimés. Le nouvel arrêté de financement mériterait d'être revu afin de pallier plusieurs écueils : risque de perte de budget si un chantier ne démarre pas dans l'année de la dotation, difficultés dans l'affectation des droits de tirage, fluctuation de la dotation annuelle, etc.

Action 2 Affiner la 1ère estimation financière pour atteindre l'objectif COBRACE PEB C+ : une 1ère estimation a été réalisée et démontre un besoin de 5.000 M € pour atteindre l'objectif.

► Les nouvelles actions à mettre en place

Action 3 Revoir la dotation annuelle de 90 M € allouée au secteur afin de pallier les augmentations des coûts de construction et permettre de disposer d'un patrimoine aux normes de sécurité et salubrité et d'atteindre un objectif PEB réaliste.

Action 4 Examiner les objectifs climatiques au regard de ce qui est réalisable. Nous saluons l'ambition de la Région concernant les

futurs objectifs climatiques. Afin de les rendre réalistes, il est nécessaire d'analyser leur faisabilité dans le contexte budgétaire actuel. Comme évoqué supra, une 1ère estimation chiffre les besoins sur le patrimoine des SISP à 5.000 M € à investir en 16 ans (objectif 2040). Cela correspond à une dotation de 312 M €/an. Sans financement adéquat, l'objectif assigné au logement social ne pourra pas être atteint. Dans ce cadre, nous plaignons également pour qu'une analyse soit menée sur les différentes typologies de bâtiments afin d'optimiser les investissements PEB et de pouvoir opérer des choix en termes de technologie à mettre en œuvre à des coûts raisonnables et ce, afin d'atteindre le meilleur score PEB compte tenu de la diversité des patrimoines. Poursuivant ce même objectif, le différentiel existant entre les coûts des investissements au regard des économies énergétiques réalisées devrait pouvoir être évalué.

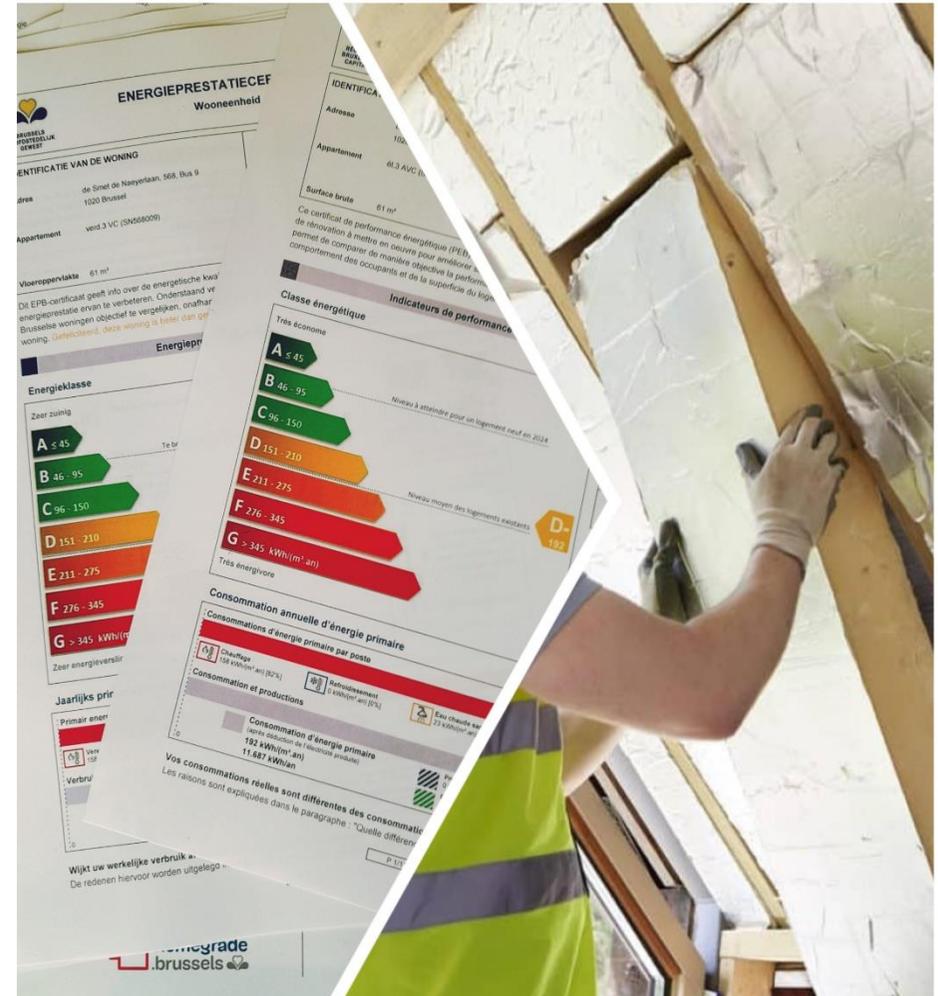
Action 5 Revoir la certification PEB et la méthode propre au secteur.

La méthodologie choisie par la Région pour certifier les logements mériterait d'être questionnée au regard des deux autres régions du pays en visant une harmonisation des échelles de performance. Par ailleurs, le choix opéré par la SLRB de certifier les logements des SISP au moment d'une (re)mise en location pose question. Ce momentum ne tient pas compte des travaux de rénovation opérés en logement occupé. Ainsi, les améliorations énergétiques intervenues par la suite ne sont pas répercutées dans le certificat PEB émis initialement. Ce mode opératoire ne permet pas non plus d'avoir une image de la situation réelle de la performance énergétique des logements ni de définir une approche globale, totalement objectivable et optimisée de la politique de rénovation du bâti. Il serait dès lors plus opportun pour le secteur du logement social – où le locataire ne choisit pas son logement comme sur le marché privé – de certifier les logements à l'issue des travaux qu'ils

soient réalisés en site occupé ou dans un logement vide. Enfin, puisque le certificat PEB semble devenir l'outil majeure de la politique énergétique, il sera nécessaire de disposer rapidement d'un certificat pour chaque logement. A l'heure actuelle, l'équipe de certificateurs de la SLRB n'est pas en mesure de certifier en masse l'ensemble des 41.000 logements. En effet, seulement 15.000 certificats ont été délivrés depuis fin 2011, soit 1.250/an. Afin de pouvoir certifier massivement l'ensemble des logements, il sera nécessaire soit d'augmenter considérablement l'équipe de certificateurs de la SLRB, soit de certifier les logements par des externes en passant par un marché public, soit d'opérer un mix de ces deux solutions. Enfin, notre secteur avait prôné une simplification de l'établissement du certificat sur base de données répertoriées au sein du cadastre technique (plateforme informatique reprenant l'ensemble des caractéristiques techniques des logement sociaux). Nous souhaitons que cette réflexion soit menée jusqu'au bout.

Action 6

Pas de pénalité pour les logements énergivores. Le patrimoine des SISF est loin d'être uniforme d'un point de vue performance énergétique pour une série de raisons variables et explicables. Lier le loyer à la PEB des logements entraînerait pour les SISF moins bien loties de ce point de vue une diminution de leur capacité financière à investir sur leur patrimoine. Une telle mesure serait à tout le moins contre-productive puisque la Région devrait palier le sous-investissement induit. Nous plaçons pour l'exonération de toute pénalité liée à la PEB des logements pour autant que la SISF concernée démontre son avancement dans ses projets d'investissement ou que l'objectif PEB assigné soit impossible à atteindre pour des raisons réglementaires, techniques ou de coûts démesurés. Cette exonération de pénalité pour les logements énergivores devrait être assortie d'un soutien - dont les contours doivent être définis - pour les locataires de ces logements.



La maîtrise des charges locatives

Des réflexions ont été menées au sein du secteur pour la mise en place d'un loyer dit « chaud » visant à mettre en place un forfait généralisé - sous la forme d'un pourcentage des revenus des locataires - comprenant le loyer et l'ensemble des charges locatives. Si l'objectif louable du loyer « chaud » est de supprimer une forme d'injustice entre locataires - lesquels ne choisissent pas leur logement - lorsqu'ils occupent un logement énergivore, celui-ci rencontre de nombreux écueils. En effet, les charges peuvent être corrélées à des services et équipements spécifiques à un logement. Ainsi, la présence d'un concierge/d'un ascenseur/d'espaces verts communs entraînent un certain montant de charges. Si les charges deviennent un pourcentage du revenu des locataires, le principe d'équité recherché ne sera pas atteint car, à revenu égal, certains locataires paieraient autant que ceux bénéficiant de nombreux services alors qu'eux-mêmes n'en aurait pas ou peu. A cela s'ajoute une charge administrative complémentaire pour les SISP qui seraient chargées de reprendre en gestion toute une série de compteurs et charges individuelles. L'ensemble de ces éléments ne plaident donc pas à l'application d'un loyer « chaud ». Par ailleurs, un tel système mettrait à néant l'énorme travail réalisé afin de responsabiliser les locataires par rapport à leurs consommations : mise en place de comptage individuel, régulation des chaufferies, actions de sensibilisation à l'utilisation rationnelle de l'énergie (URE), travaux de rénovation pour améliorer la PEB, etc. Les risques de dépassement et surcoûts qui en découleraient seraient nombreux et il n'est pas plausible de faire peser un tel risque financier sur les SISP.

Face à ce constat, les SISP estiment plus opportun de réfléchir à d'autres moyens pour atteindre une maîtrise des charges. Ceux-ci sont repris ci-dessous au travers une série d'actions à maintenir et à développer.

► Les actions en cours à maintenir

- Action 7** **Sensibilisation des locataires à l'URE** (utilisation rationnelle de l'énergie) avec un plan de communication sectoriel et des postures communes afin de susciter plus largement l'adhésion des locataires sociaux ;
- Action 8** **Poursuivre le développement d'installations énergétiquement favorables** : cogénérations, moyens de stockage de l'énergie, pompes à chaleur, etc. ;
- Action 9** **Etendre l'instauration de communautés d'énergie** et de projets de partage d'énergie ;
- Action 10** **Poursuivre le développement du cadastre et de la comptabilité énergétique** à travers un outil commun unique.

► Les nouvelles actions à mettre en place

Action 11 **Mener une réflexion sur une harmonisation/mutualisation des pratiques**, une uniformisation de certains coûts entre locataires et l'application de coûts d'entretien normés ;

Action 12 **Avoir recours à des marchés groupés** pour certaines charges : contrats d'entretien, contrats d'assurance, dératisation / désinsectisation, société de comptage d'énergie, etc. ;

Action 13 **Promouvoir l'installation de systèmes de comptage individuel** permettant aux locataires de disposer d'un monitoring en temps réel de leur consommation (cf. l'URE) et qui contribuera à l'établissement d'un décompte annuel des charges incontestable

Action 14 **Promouvoir (financièrement ?) les changements de comportements** sur les sites et dans les immeubles ;

Action 15 **Bénéficier/maintenir des aides à l'emploi (ACS) pour du personnel d'entretien (nettoyage, jardin, etc.) ;**

Action 16 **Définir des « normes » communes en matière de régulations**, d'horaires des « boucles sanitaires », de fonctionnement des minuteriers d'éclairage, etc.

Action 17 Nous sollicitons également **l'appui de la Région pour réduire de manière structurelle les charges communes** par divers moyens :

- Le logement social dispose de grands parcs verdurisés dont l'entretien et l'aménagement sont actuellement dans la majorité des cas à la seule charge des locataires sociaux tandis qu'ils constituent des équipements collectifs au profit de tous.

Il nous semblerait dès lors approprié de réfléchir à la mise en place de modalités de collaboration-type avec Bruxelles-environnement ainsi qu'une prise en charge financière de ces entretiens par la Région ;

- Nous sollicitons une collaboration à moindre coût avec l'Agence Bruxelles-Propreté pour l'évacuation des dépôts clandestins, des encombrants et des déchets ménagers ;
- Nous souhaitons que la tarification sociale de l'énergie soit octroyée d'office à tous les locataires sociaux ainsi qu'aux consommations des communs d'immeubles. Par ailleurs, le taux de TVA sur les fournitures énergétiques devrait d'office passer de 21 % à 6 %, puisque celles-ci sont destinées aux particuliers.

La propreté des quartiers

L'image d'un quartier est fortement liée à la propreté à travers laquelle il s'inscrit. Les rues où les déchets sont délaissés ou entassés sont non seulement stigmatisées mais ne créent pas une dynamique positive pour ses habitants. Bien qu'un travail spécifique soit mené par les SISP au sujet de la sensibilisation des habitants (en collaboration ou non avec différents acteurs locaux), celui-ci n'est pas suffisant et le soutien de Bruxelles-Propreté que nous sollicitons régulièrement est quasi inexistant.

Pour nos grands immeubles, la situation se complique encore. Bruxelles-Propreté y impose la mise en place à titre onéreux de conteneurs collectifs afin de gérer les déchets. Outre le fait que cela induit un coût complémentaire pour nos locataires puisque ces frais sont répercutés dans leurs charges, cela génère également une charge de travail complémentaire pour nos équipes lorsque les déchets présents dans ces conteneurs sont mal triés. En effet, Bruxelles-Propreté ne ramasse pas ces conteneurs mal triés et charge à nos collaborateurs de traiter ce problème de tri pour que le conteneur soit ramassé lors d'un second passage.

Enfin, l'annonce faite par Bruxelles-Propreté au sujet de l'augmentation des coûts de gestion des déchets (50 % en 2024 et 100% en 2025) impactera fortement le décompte des charges des locataires concernées par les conteneurs collectifs. Cela creusera encore davantage l'iniquité existante entre ceux-ci et les habitants qui sortent leurs déchets directement à rue.

► Les actions en cours à maintenir

Action 18 **Sensibilisation des locataires à la gestion des déchets au travers diverses actions menées par les SISP.**

► Les nouvelles actions à mettre en place

Action 19 **Instaurer un véritable partenariat entre la Région via Bruxelles-Propreté et les SISP afin de trouver des solutions concertées à la problématique de la gestion des déchets.**

Action 20 **Etudier des solutions innovantes afin de performer le tri sélectif des déchets :**

- Sensibiliser de manière continue via Bruxelles-Propreté les locataires sociaux à la gestion des déchets et ce, en complément des actions déjà menées par les SISP ;
- Examiner la possibilité d'instaurer un contrôle sur site via Bruxelles-Propreté lors d'incivilités récurrentes (dépôts clandestins, pollution de conteneurs par des personnes malintentionnées, etc.);
- Opérer une mise en conformité des conteneurs de tri sélectif par Bruxelles-Propreté lorsqu'ils sont pollués ;
- Développer une réelle politique de placement de conteneurs enterrés en voirie publique.

Action 21 **Octroyer la gratuité des services ou un tarif préférentiel pour les SISP sous contrat avec Bruxelles-Propreté (conteneurs dans les grands immeubles) en vue de réduire les charges des locataires.**

La sécurité incendie

Action 22 Des moyens pour l'accompagnement humain (population à risques) :

La fédération plaide pour que la Région puisse débloquer les moyens nécessaires à une bonne prévention aux risques d'incendie et aux comportements à adopter lorsqu'un incendie se déclare.

Une formation particulière devrait être mise en place pour les locataires sociaux des grands ensembles.

Une collaboration devrait se mettre en place avec le SIAMU afin de proposer ce type de formations en les construisant en tenant compte des particularités de notre public.

Action 23 Garantie d'assurance des immeubles

Le taux de sinistralité des SISP étant en constante augmentation et face au constat du refus par plusieurs compagnies de les assurer, il existe un risque de non-assurabilité des immeubles de logements sociaux. La fédération plaide pour que la Région obtienne une garantie de la couverture des risques des SISP auprès des compagnies d'assurances.



La sécurisation des sites de logements sociaux

Face au constat partagé par un grand nombre de SISP d'une insécurité croissante sur les sites de logements sociaux en lien avec les trafics de drogue, la fédération plaide pour un renforcement de l'action et de la coopération des acteurs publics de la prévention et de la sécurité afin que des mesures puissent être prises sans tarder visant à endiguer ce phénomène inquiétant. Outre le climat anxieux que ces situations génèrent, locataires et travailleurs sont régulièrement victimes de violences et menaces alors même que bien souvent ils ne sont pas acteurs ou consommateurs de ces trafics. Bien que les services de police interviennent lorsque cela est nécessaire, il s'agit d'opérations ponctuelles ne s'attaquant pas aux nuisances quotidiennes. Les SISP se trouvent donc démunies face à cette montée de violence générant l'insécurité sur leurs sites, ce vis-à-vis de leurs locataires et de leurs travailleurs.

Complémentairement, la Région devrait fournir les moyens nécessaires au renforcement des postes actuellement dédiés à la prévention et à la convivialité au sein de nos SISP. Cela pourrait se faire soit par la création de nouveaux postes ACS dédiés à cette problématique soit via des financements spécifiques de Bruxelles Prévention & Sécurité (safe.brussels).

La Région devrait également remettre en place un financement spécifique portant sur la sécurisation des immeubles et des abords (portes, caméras, ...). La présence illicite de personnes dans les communs d'immeubles est également source de risques d'incendie accrus dans ceux-ci.

► Les nouvelles actions à mettre en place

- Action 24** Une coordination des actions des services de sécurité locale, régionale et fédérale afin de disposer d'un seul interlocuteur en cas de violence sur les sites de logement sociaux ;
- Action 25** Le renforcement des postes internes aux SISP dédiés à la prévention ;
- Action 26** Le financement de travaux spécifiquement dédiés à la sécurisation des immeubles et des abords : portes blindées, caméras.

Empowerment et bien-être des locataires

Axe 2 – Empowerment et bien-être des locataires

Une réflexion permanente est menée afin de redonner au logement social un rôle d'ascenseur social et, rêvons un peu, d'un jour permettre aux locataires de quitter le logement social. Une part de l'action sociale qui est menée au sein des SISP est au cœur de cet objectif qui vise l'empowerment des locataires notamment au travers des PCS ou de l'activation des valeurs des coopératives de locataires. Des exemples concrets sont recensés notamment sur les capacités acquises par certains de ces locataires pour assurer eux-mêmes leur bien-être en les amenant à prendre des décisions qui les concernent. Bien qu'un certain nombre de locataires sociaux soient autonomes ou en voie de le devenir, il n'en demeure pas moins que nous assistons à une croissance de la précarisation et du nombre de personnes fragilisées. Face à cette situation, il y a lieu de mettre en place des actions adéquates. Il s'agit d'un travail social de longue haleine qui sème les graines de cet empowerment au sein de ce public fragilisé et qu'il faut à tout le moins maintenir mais également développer.

Un cadre de vie adéquat et agréable est également un facteur essentiel de cet empowerment. Les SISP en qualité de bailleur social mettent tout en œuvre pour améliorer ce cadre de vie par le biais de leur patrimoine et de leurs logements. Ce rôle de bailleur social ne devrait toutefois pas être confondu avec les missions spécifiques de l'aide à la mise à l'emploi. Il s'agit là d'un rôle dévolu aux structures d'accompagnement existantes comme, par exemple, les CPAS ou Actiris. Un excès de paternalisme ou d'intrusion dans la vie privée des locataires entrerait en conflit avec l'empowerment des locataires que nous visons.



Une approche intégrée du travail social

Dans le contexte actuel de crise du logement, de paupérisation des candidats et des locataires, de moyens budgétaires limités pour relever les défis climatiques, numériques et sociaux, le logement social tend à devenir une impasse. Un changement de paradigme apparaît dès lors indispensable afin de rendre à notre secteur son rôle de tremplin : faire du logement social un outil d'émancipation sociale.

Or, la politique sociale menée actuellement au sein de notre secteur se trouve morcelée entre différents acteurs qu'ils soient institutionnels ou associatifs. Cet élément mérite donc aujourd'hui d'être questionné car les SISP incarnent désormais leur mission sociale de manière pluridisciplinaire. Dès lors, confier des missions d'actions sociales (individuelles, collectives et communautaires) à des organismes externes aux SISP (SASLS, PCS) les dépossèdent de la maîtrise de l'action sociale dans sa globalité et de leur rôle sociétal. Pour ce faire, il est nécessaire de dépasser la définition de la mission sociale telle qu'inscrite dans le Code du Logement et de rendre à notre secteur une mission sociale pluridisciplinaire, interdépendante des experts-métiers, transverse, collective et communautaire. Redéfinir la mission sociale du logement social de cette manière permettra d'une part, de confier aux SISP la maîtrise des actions à mener au meilleur moment et au meilleur endroit ainsi que d'allouer au mieux les moyens financiers actuellement répartis entre différents acteurs externes.

Il s'agit dès lors de ne plus considérer la dynamique sociale des SISP uniquement sous le seul prisme d'une réponse à des besoins individuels mais bien de considérer cette dynamique dans une politique globale de la ville dans ce qu'elle offre en matière économique, de logement, d'urbanisme, de collectivité, d'infrastructures,

de mobilité, de durabilité et d'empowerment. La ville de demain doit respecter le pilier économique, le pilier social, le pilier environnemental et le pilier citoyen.



Une politique sociale globale du logement social

Le logement social fait partie intégrante de la ville et, à ce titre, sa participation à la construction de la ville de demain est essentielle. Afin de mener une politique sociale globale du logement social, les deux segments principaux que sont la politique sociale développée par la SLRB et celle développée par les SISP devraient se décliner de manière transversale et se développer au travers différentes actions. Il s'agirait d'une mission sociale globale et partagée pour un impact social à hauteur de la ville.

► Les actions en cours à maintenir

Action 27 Poursuivre les réflexions partagées sur les attributions :

- Les attributions depuis la liste des candidats-locataires (voir infra, point 2 « vers un Immoweb social) » ;
- Les plans de mutations obligatoires, les plans de relogement, les mutations et transferts: étudier les impacts financiers, techniques, locatifs et humains liés aux « mouvements » de locataires au sein de la SISP ;
- Les dérogations conventionnées/non conventionnées : la réflexion devrait se poursuivre en visant une modification des textes réglementaires régissant les dérogations afin de leur donner un caractère inclusif et non exclusif. Le secteur du logement social étant le dernier rempart avant la rue, les SISP doivent pouvoir préserver ce rôle en maintenant une approche fondée sur la réponse aux besoins et la capacité d'adaptation de la personne qui sera (re)logée. La tendance affichée actuellement d'une catégorisation des urgences sociales est

indigne et crée une violence institutionnelle telle que le citoyen en situation d'urgence se doit d'être plus malheureux que l'autre pour pouvoir faire valoir son droit à un logement.

► Les nouvelles actions à mener

Action 28 Le développement de projets innovants et durables en allouant des budgets spécifiques aux SISP par le biais de la SLRB via un droit de tirage « social ». Chaque SISP pourrait en disposer en fonction des projets qui se développent dans les quartiers. Cela permettrait de ne pas mettre les SISP en concurrence et de leur laisser la maîtrise de la connaissance du terrain :

- Des projets axés sur l'empowerment citoyen (l'empowerment est défini par l'OMS comme « un processus par lequel les personnes, les organisations et les communautés accroissent la maîtrise des questions qui les concernent »). La première dimension est donc une dimension individuelle. Le processus par lequel un individu peut développer sa capacité d'agir lui permet ensuite d'agir sur la dimension collective, voire communautaire ;
- Des projets axés sur l'habitat :
 - Habitat des aînés de demain – approche holistique : favoriser l'épanouissement des aînés, améliorer leur cadre de vie et leur santé et favoriser leur participation à la vie sociale dans un cadre de vie qui tienne compte de l'évolution de la personne ;
 - Chambres pour étudiants ;

- Habitat kangourou ;
 - Logements communautaires ;
 - Tout projet innovant pour une ville inclusive ;
- Des projets axés sur les espaces communs privés-publics pour faire du logement social une plus-value pour les quartiers où ils se déploient :
 - Mener une réflexion transverse régionale, communale, locale afin de désenclaver les quartiers à forte densité sociale en développant des projets d'utilisation des espaces communs par et pour tous ;
 - Développer dans ces espaces communs privés-publics des espaces de vie économique, sociale et culturelle en donnant aux SISP les moyens financiers et humains pour permettre le développement de ces activités dans une vie de quartier ;

Action 29 **Continuer le développement de la Direction Action Sociétale de la SLRB** : poursuivre le travail entamé et proposer/développer des outils communs facilitant le travail social (communication, vidéo, traductions, ERP social, application d'envoi de sms, etc.);

Action 30 **Développer au sein des départements Action Sociale des SISP une politique sociale globale ayant pour objectif une « Action Sociale », vecteur de changements propices à l'émancipation sociale et à l'empowerment citoyen** :

- Repenser les rôles et fonctions du travailleur social en périmètre SISP (Fonds propres, SASLS, PCS...) : décroisement entre social individuel, collectif et communautaire voir coopératif dans une approche intégrée ;
- Définir un socle commun a minima des actions sociales individuelles, collectives et communautaires en adéquation avec la mission sociale des SISP et la politique sociale de la Ville de demain ;

- Questionner l'adéquation des dispositifs institutionnels existants (PCS – SASLS) ;

Action 31 **Le développement d'une politique sociale sectorielle partagée intra et inter SISP, réfléchi et portée localement par les experts-métiers des SISP pour un impact social global. La politique sociale de la ville de demain est le lieu commun des experts métiers sectoriels** : architectes, urbanistes, paysagistes, experts financiers et travailleurs sociaux ;

Action 32 **Lutter contre les squats : cette lutte nécessite d'inclure dans tout projet de rénovation lourde sans occupation un volet dédié à l'étude transversale et la mise en œuvre de solutions pour lutter contre les squats (assouplir les règles/procédures d'occupation temporaire afin notamment de les rendre plus rapide) ;**

Action 33 **Elargir et assouplir le financement pour l'accompagnement social lors des chantiers de rénovation en site occupé** : le pourcentage de 2% du montant d'un projet de rénovation réservé pour l'accompagnement social durant le chantier devrait pouvoir être globalisé sur l'ensemble des investissements en rénovation et être élargi à d'autres missions d'accompagnement social connexes. Cela constituerait une enveloppe budgétaire que la SISP pourrait activer à tout moment afin de financer diverses actions sociales. Il s'agirait notamment de problématiques en lien avec les équipements des logements comme, par exemple, une panne d'ascenseur de longue durée dans un immeuble accueillant des PMR. Cela pourrait également permettre de dispenser des formations et du suivi aux locataires dans des logements passifs lesquels sont de plus en plus nombreux. Il reviendrait à la SISP de prioriser son action et d'activer le financement nécessaire via une demande de fonds à la SLRB. Par ailleurs, ce financement ne devrait pas être exclusivement réservé à l'engagement d'un

travailleur comme c'est le cas actuellement. En effet, il existe d'autres moyens opérationnels permettant de rencontrer les besoins dans des circonstances techniques impactant les habitants ;

Action 34 **Assouplir le cadre des appels à projets dans le cadre du 101^{ème} % :**
Un pourcent de l'enveloppe financière globale des projets de construction/acquisition de logements sociaux est réservé à des projets de (ré)aménagement d'espaces collectifs. L'activation de ce financement se fait via un appel à projet lancé par la SLRB à un moment donné. Ce mode opératoire contraignant ne répond pas forcément à la temporalité des SISP. Il faudrait pouvoir définir les moyens financiers réservés aux SISP dans le plan stratégique et leur permettre d'activer ce budget au moment opportun, en fonction de leurs besoins ;

Action 35 **Renforcer l'implication citoyenne dans les projets de rénovations, de constructions, de réaménagement des espaces publics ;**

Action 36 **Réfléchir à l'accès pour les SISP à des appels à projets subsidiés par des organismes privés et publics (Fondation Roi Baudouin – Bruxelles environnement...) :** étudier la possibilité de création d'ASBL et en définir l'objet social, la gouvernance, la gestion dans des critères « a minima » communs et acceptés par l'ensemble du secteur.



Lever les obstacles administratifs à la participation des coopérateurs-locataires au sein des organes de gestion des SISP

La proposition faite par la coopérative à ses coopérateur-locataires de participer à la gestion, à la constitution et au développement de leur cadre de vie se heurte à plusieurs interdictions légales, particulièrement pour la participation aux organes de gestion. En effet, la réglementation actuelle interdit aux allocataires sociaux d'avoir une/plusieurs activités en dehors de celle d'être disponible pour l'emploi ou d'être inapte à l'emploi. Dès lors, la participation suggérée par la coopérative expose les personnes à des sanctions et donc, à une précarisation de leur situation. La peur de perdre leurs droits sociaux et les allocations qui y sont liées, est le plus grand frein à la participation des locataires aux organes de gestion.

► Les nouvelles actions à mettre en place

Action 37 **Revoir la réglementation pour lever les sanctions :** nous demandons que l'ONEM et l'INAMI considèrent positivement la participation des coopérateurs-locataires aux organes de gestion de leur société coopérative et garantissent que l'exercice d'un mandat d'administrateur, rémunéré ou non, ne donne pas lieu à une sanction de leur part.

Vers un « Immoweb » social

A l'heure actuelle, le candidat à un logement social introduit sa demande auprès d'une SISP lorsqu'il en a le plus besoin ou qu'il se trouve dans une situation d'urgence. Généralement, il choisit un grand nombre de localisations dans ou en dehors de la SISP concernée et ce, afin d'augmenter ses chances d'obtenir un logement rapidement. Lorsque son tour arrive de se voir attribuer un logement, il s'est souvent écoulé une bonne dizaine d'années. A ce moment-là, le logement qui lui est proposé – et qu'il ne pourra pas refuser sans motif valable – ne lui convient peut-être pas ou plus. En effet, le moment est peut-être mal choisi dans son parcours de vie ou le logement proposé ne se situe pas dans un quartier adéquat (par exemple très éloigné de l'école de ses enfants) ou il a tout simplement moins besoin d'un logement social. Le candidat-locataire n'a donc actuellement aucune prise sur son accession au logement social. Paradoxalement, une fois devenu locataire, nous attendons de lui qu'il s'implique dans la vie sociale du quartier ou dans la SISP. Nous aimerions, par exemple, le voir devenir partie prenante dans un projet de cohésion sociale, postuler pour devenir membre d'un conseil consultatif de locataire ou intégrer un conseil d'administration s'il s'agit d'une coopérative de locataires.

Pour les raisons évoquées supra, il découle du modus operandi actuel que les SISP rencontrent un taux de refus du logement proposé au candidat-locataire qui dépasse 50%. En effet, il est souvent nécessaire de proposer le logement à trois candidats avant que celui-ci ne trouve preneur. Cela entraîne un vide locatif au sein des SISP (et donc une perte de revenu) ainsi qu'un allongement du temps de (re)mise en location des logements alors que des efforts sont constamment faits pour raccourcir ces délais.

Par ailleurs, la liste des candidats-locataires ne cesse de s'allonger vu la paupérisation de la population bruxelloise et l'obligation de s'inscrire sur la liste pour bénéficier de l'allocation loyer (10.300 bénéficiaires fin 2023). Le travail administratif supporté par les SISP pour gérer cette liste – laquelle compte aujourd'hui plus de 54.000 candidats – est devenu extrêmement lourd, chronophage et parfois inutile.

Face à ces constats, nous tirons la conclusion que le dispositif actuel est devenu obsolète et qu'il est opportun de revoir les modes opératoires relatifs à l'inscription du candidat-locataire, à la gestion de sa candidature et à l'attribution d'un logement social. Une digitalisation de l'inscription et de la gestion des candidatures visant l'implication accrue du candidat-locataire dans ses choix de vie couplée à un système de publication sur une plateforme web des logements disponibles



pourraient pallier les écueils rencontrés. L'accompagnement du candidat-locataire visant son inclusion numérique serait nécessairement un élément clé pour cette mise en place.

Facteur d'empowerment du candidat-locataire dans son parcours vers l'accession au logement social, ce nouveau modèle devrait lui permettre de jouer un rôle actif dans sa recherche de logement. Celui-ci pourrait alors postuler à un logement en adéquation avec sa composition de ménage tout en gardant la main tant sur le quartier souhaité que sur le moment qui lui est propice. Nous sommes convaincus que ce mode opératoire pourrait augmenter la capacité du nouveau locataire à investir les lieux et le quartier de manière plus active. Il pourrait également renforcer son bien-être et favoriser la cohésion sociale ainsi que son implication dans la vie du quartier.

Pour instaurer un tel changement (dans un horizon encore à déterminer), il est nécessaire de poursuivre la réflexion déjà amorcée sur ce sujet dans l'un des projets stratégiques mené en co-construction entre la SLRB et la fédération Social Housing Brussels.

► Les nouvelles actions à mettre en place

Action 38 Poursuivre la réflexion afin de revoir les modes opératoires relatifs à l'inscription du candidat-locataire, à la gestion de sa candidature et à l'attribution d'un logement social.

Bail à durée déterminée

Rappelons que notre secteur – ainsi que le Conseil Consultatif du Logement dans son ensemble – était opposé à l’instauration d’un bail à durée déterminée et ce, pour les raisons principales suivantes :

- Il est essentiel de maintenir et de développer une mixité économique et sociale au sein des logements sociaux ;
- Les données statistiques démontrent une précarisation sociale et une paupérisation croissante des candidats-locataires et des locataires sociaux avec pour conséquence un nombre de logements libérés très faible ;
- Le risque d’éviction du logement social constitue un piège à l’emploi et génère une insécurité socio-économique chez les locataires.

A ces éléments s’ajoute un travail administratif conséquent supporté par les SISP afin de vérifier les revenus des locataires et l’adéquation du logement à l’issue des 9 ans et ensuite de chaque triennat. De plus, cela entre en contradiction avec le principe de simplification administrative au regard du très faible nombre de locataires dépassant la limite de revenu autorisée, soit 150% des revenus d’admission.

Il faut également porter attention aux locataires, parents de grands enfants, qui continuent à les héberger lorsque ceux-ci commencent à travailler. Il n’est en effet pas simple pour un jeune travailleur de se loger et un grand nombre de ceux-ci restent quelques temps encore chez leurs parents avant de se loger indépendamment. Ces parents, locataires sociaux, voient alors les revenus de leur ménage augmenter sensiblement durant une période qui est dans la majorité des

cas limitée. Ils risquent alors de dépasser la limite de revenu autorisée et se voir donner un renon au bail social.

Afin d’illustrer nos propos, au 31/12/2023, tous les baux à durée déterminée arrivés à échéance au terme de 9 ans ont été prolongés pour une nouvelle période de trois ans et aucun locataire n’a dû quitter son logement.

► Les nouvelles actions à mettre en place

Action 39 **Modifier la réglementation afin d’opérer la vérification des conditions de revenu tous les 9 ans en supprimant les vérifications triennales ;**

Action 40 **Porter attention aux augmentations de revenus temporaires : porter attention aux locataires, parents, qui continuent à héberger leurs enfants lorsqu’ils commencent à travailler ;**

Action 41 **Maintenir dans le même logement le locataire concerné par un renon de son bail social en le transformant en bail de logement moyen. Cela permettra de garder un peu de mixité sociale et économique au sein des logements sociaux.**

Logements moyens et modérés

Le constat doit être posé que la demande effective pour un logement modéré ou moyen est très faible : au 31/12/2023, la liste des candidats-locataires compte respectivement 1.627 candidatures pour le logement modéré et 137 candidatures pour le logement moyen pour l'ensemble du secteur.

Si ce type de logements peut constituer un apport supplémentaire dans la création d'une certaine mixité sociale et économique, ce ne sera possible qu'en rendant ce type de logement attractif vis-à-vis du public visé. Nous préconisons les pistes suivantes pour y parvenir :

► Les nouvelles actions à mettre en place

Action 42 Simplifier et assouplir les modalités administratives :

- Simplifier la procédure d'inscription dans un logement modéré ou moyen ;
- Assouplir les conditions d'adéquation entre la composition de famille et le logement (nombre de chambres) ;
- Assouplir la fourchette de revenus (seuil et plafonds) afin d'éliminer les effets pervers d'un cadre trop contraignant et limiter le piège à l'emploi ;

Action 43 Réfléchir au développement de ce type de projets afin d'être en équilibre avec la demande ;

Action 44 Stimuler la demande par une vraie campagne de publicité ;

Action 45 Mener une réflexion sur la transformation de logements sociaux existants dont la typologie pourrait être attractive pour le public visé en logement modéré et moyen.



Projets innovants

Afin de tenter de répondre à la problématique du logement abordable et de favoriser la mixité sociale, le secteur du logement social peut être un lieu où tester de nouvelles formes d'habitats par le biais de projets innovants. Un accompagnement spécifique et des moyens alloués seraient évidemment nécessaires afin de mener à bien ces projets. Bénéficiant d'expériences positives dans les occupations précaires, le logement social peut se baser sur l'expertise acquise afin de développer de nouvelles formes d'habiter. Parmi celles-ci, nous en développerons deux à titre d'exemple.

Action 46 Le co-living :

Tout comme la colocation, le co-living désigne une forme d'habitat partagé à cette différence que les co-livers sont plus indépendants au sens où ils bénéficient d'un espace privé composé, selon la formule, d'une chambre et d'une salle de bain (25 m²), voire d'une kitchenette (30m²), là où généralement, l'espace privé d'une colocation se limite à la chambre. C'est finalement comme avoir son propre studio au sein d'une colocation. Qui plus est, en dehors des espaces communs (salon, bibliothèque/espace de coworking, espace extérieur, etc.) dans lesquels ils peuvent interagir, les co-livers partagent également une série de services (nettoyage, buanderie, conciergerie, wifi, trottinettes/vélos électriques en libre-service, etc.). En fonction desdits services, le co-living peut être dédié autant à des seniors, qu'à des Millennials isolés qui sont,

quant à eux, déjà plus largement inscrits dans la culture du « co » - coworking, covoiturage, colocation. Etant donné qu'il n'y a pas de définition universelle de ce concept, de nombreuses variations sont envisageables dont l'une pourrait être réfléchi et adaptable à certains candidats éligibles à un logement social. En effet, le phénomène de co-living tend à se développer principalement dans les grandes villes où la pression immobilière et les prix sont particulièrement élevés.

Avantages :

- Baisse des coûts de construction par une augmentation de l'offre de logement au m² ;
- Baisse des coûts d'exploitation et d'entretien par la création d'espaces partagés ;
- Contrairement à la colocation, le co-living permet la signature de baux indépendants (pas en contradiction avec le bail social) et les locataires sont bel et bien distincts les uns des autres ;
- Le bailleur peut mettre à disposition une équipe de professionnels afin d'accueillir et venir en aide aux occupants et d'assurer des services de proximité en fonction des problématiques auxquels sont confrontés les locataires ;
- Favorise les interactions sociales, la solidarité, la mixité sociale, permet de lutter contre diverses formes d'isolement ;
- Pourrait être une forme « transitoire » du logement social pour un public cible.

Inconvénients :

- Le co-living n'est pas adapté à tous les candidats-locataires ;
- Le co-living ne répond qu'au besoin des personnes seules (mais sachant que 33.000 personnes sont des demandeurs pour des logements 1 chambre, il existe probablement de nombreuses personnes isolées parmi eux) ;
- Le co-living est souvent vu comme une « manière temporaire d'habiter » au sens où il peut être perçu en tant que « cohabitation » contrainte où alternative qui n'offre pas un confort de vie optimal.

Action 47 Habitat social kangourou (chambres pour étudiants) :

Il manque aujourd'hui des milliers de logements étudiants abordables en région de Bruxelles-Capitale alors que le nombre d'étudiants qui viennent faire leur cursus à Bruxelles augmente d'année en année (certaines études estiment cette augmentation à 50% d'ici à 2030). Par ailleurs, le prix des kots dans le privé (Bruxelles étant clairement la ville étudiante la plus chère du pays), n'est pas accessible à toutes les bourses du fait d'une sous-offre structurelle. En raison de la pénurie, les prix s'envolent et la précarité des étudiants augmente, d'autant qu'au prix du loyer s'ajoute le prix des charges. Si le logement social n'a pas vocation à répondre à cette problématique, il pourrait toutefois, dans le cadre d'un projet pilote, participer à l'effort collectif. Comment ? En envisageant la possibilité d'organiser de « l'habitat kangourou » spécifique pour certaines situations rencontrées dans le logement social, à savoir les locataires qui occupent des logements inadaptés (1 chambre excédentaire) ou des locataires protégés qui occupent des logements suradaptés (2 chambres excédentaires).

Contrairement au logement kangourou traditionnel, le logement kangourou « social » (1 locataire ou un couple de locataires + 1 étudiant sans aucun lien familial) serait de type « chambre confort », à savoir une unité d'habitation subordonnée, avec cuisine et salle de bain partagées. Cette possibilité serait exclusivement réservée à des étudiants du cycle supérieur qui répondent à certaines

conditions d'octroi. Ceux-ci auraient la possibilité d'introduire une demande auprès d'une SISP et d'être inscrits sur une liste annexe. L'offre de logement serait quant à elle constituée sur base volontaire par des locataires sociaux qui répondraient également à des conditions strictes. L'avantage pécuniaire pour l'étudiant serait de bénéficier d'une chambre à loyer et charges modérés. Pour le locataire de ne plus payer le surcoût lié à l'inadaptation de son logement. Pour la SISP d'avoir une recette supplémentaire. Pour la Région de Bruxelles-capitale, de proposer une réponse partielle à la problématique des chambres vides dans le logement social et d'apporter sa contribution modeste dans la lutte contre la crise du logement étudiant.

Outre l'aspect pécuniaire :

- De nombreuses personnes âgées/handicapées (conscient qu'il ne peut s'agir de personnes lourdement dépendantes), souhaitent vivre le plus longtemps possible chez elles ;
- Le mixte générationnel permet de lutter contre l'isolement et d'apaiser les personnes en sachant qu'elles peuvent compter sur quelqu'un et se prêter mutuellement assistance dans les difficultés et la gestion de la vie quotidienne ;
- Plus généralement, cela permet d'amener de la mixité sociale dans le logement social ;
- De sortir le logement social de la vision étriquée que le grand public peut en avoir, en proposant des alternatives innovantes et positives socialement.

Bien entendu, cette possibilité restera relativement limitée et devra faire l'objet d'une réflexion large (sur le mode de répartition des frais, sur la vie privée, sur les visites, etc.), d'une réglementation spécifique (conditions d'octroi, contrat, loyer, assurance, etc.) et sur la nécessité de **répondre aux questions de confiance et de respect mutuels**.

Renforcement du professionnalisme

Axe 3 – Renforcement du professionnalisme

Pour fonctionner de manière optimale, les deux partenaires que sont la SLRB et les SISP doivent chacun être excellent et viser tous deux l'exemplarité. Dans cette perspective, le professionnalisme acquis ces dernières années pourrait utilement être renforcé en travaillant sur une compréhension réciproque des enjeux et des leviers inhérents à chacune des parties. Par ailleurs, une approche transversale dans l'ensemble des domaines d'activité des SISP devrait être performée en abandonnant l'examen en silos duquel découle une vision parcellaire des réalités de terrain.

Rappelons encore que les SISP sont des sociétés commerciales soumises au Code des sociétés et associations. Dans ce cadre, il serait opportun d'explicitier davantage les rôles de chacun au sein d'une SISP : les organes d'administration et de gestion, la direction, les services. Une harmonisation des délégations de pouvoir entre organes d'administration et direction permettrait notamment de clarifier ces rôles distincts.



Professionalisme, confiance et excellence

► Les nouvelles actions à mettre en place

Action 48 Performer la tutelle exercée par la SLRB sur les SISP :

- Viser l'exemplarité dans tous les domaines, vis-à-vis des SISP, tout en tenant compte des spécificités réciproques :
 - Dresser une cartographie des différents processus inhérents à la SLRB afin de la partager avec les SISP ;
 - Harmoniser les avis et les décisions des délégués sociaux afin d'assurer une équité de traitement des locataires via un inventaire de leurs missions, la jurisprudence et la récolte des critères suivis et de leurs motivations ;
- Soutenir en confiance les SISP afin de résoudre les problèmes que celles-ci peuvent rencontrer et ce, tout en respectant le cadre légal et réglementaire.
 - L'appui technique et technico-juridique de la SLRB vers les SISP est aujourd'hui, grâce aux efforts menés, réellement présent. Une attention doit être portée au maintien de la qualité de cet appui ;
 - Il est nécessaire de renforcer l'équipe juridique de la SLRB afin d'aborder prioritairement le cadre normatif de la gestion locative, tant sur un plan réglementaire (la faire évoluer en concertation sur base des cas vécus) que sur le plan individuel. Ceci permettra une approche cohérente et équitable pour chaque locataire :
 - Statut du locataire ;
 - Hérité du bail ;
 - Propriétaires de bien à l'étranger ;
 - Notion d'adaptation du logement ;
 - Protection du locataire de +70 ans et limitation du loyer (mutation) ;
- Améliorer la qualité des services offerts par la SLRB aux SISP. Nous restons très attachés à la mise en œuvre des actions visant cet objectif.
 - Réaliser le monitoring permanent de la qualité et de l'utilisation des services offerts par la SLRB aux SISP. Bien que prévu dans le Contrat de gestion niveau 1, ce monitoring via le développement d'un CRM n'a pas encore été réalisé ;
 - Ce monitoring devra s'accompagner d'un plan d'actions d'amélioration continue des services offerts. Afin de permettre au secteur d'y inscrire l'ensemble de ses attentes et besoins, ce plan d'actions sera concerté et suivi régulièrement. Cela permettra de s'assurer de sa réalisation et, le cas échéant, de le réajuster en fonction des évolutions sectorielles ;
 - Maintenir l'analyse des parties prenantes selon un intervalle bisannuel ;
- Développer avec le secteur une approche qualité individualisée couvrant l'ensemble des activités en vue d'améliorer la performance des SISP :

- Développer un dispositif d'accompagnement individualisé des SISP, dans une perspective d'amélioration continue de leurs activités :
 - Mesurer individuellement la performance de chaque SISP et mettre en place les mesures correctrices qui la concernent sans recourir systématiquement à une règle générale ;
 - Relever le niveau de professionnalisme de l'ensemble du secteur à un rythme qui peut être différencié en tenant compte de la réalité de terrain et des possibilités inhérentes à chaque SISP ;
- Proposer et mettre en œuvre des dispositifs de contrôles différenciés par SISP et par domaine d'activités ;
- Poursuivre selon un rythme régulier les audits (les institutionaliser). Y associer les processus d'amélioration continue au sein des SISP qui visent :
 - Le service au public ;
 - La pérennité financière ;
 - L'entretien adéquat du patrimoine ;
 - La maîtrise du vide locatif et des créances locatives, en équilibre avec les objectifs de pérennité financière et du droit au logement ;
 - La bonne utilisation des fonds publics en évitant tout abus ou fraude ;
- Développer une stratégie d'amélioration de la performance et de la cohérence du contrôle ;
- Clarifier les rôles et responsabilités des parties tant entre SLRB et SISP qu'au niveau gouvernance interne des SISP ;

Action 49

Renforcer l'appui de la SLRB aux SISP dans les relations avec les institutions régionales (Urban, Direction du Patrimoine Culturel, Bruxelles Environnement, Bruxelles Propreté, Bruxelles Fiscalité, etc.) ;

Action 50

Restaurer et améliorer l'image du secteur du logement social :

- Déconstruire la mauvaise image du secteur ;
- Instaurer une gestion proactive de l'image de marque du logement social ;
- Assurer une complète transparence en communiquant régulièrement les résultats obtenus et les évolutions du secteur ;
- Diffuser, en clarifiant les concepts, des statistiques stables relatives aux principaux indicateurs de performance du secteur (vide locatif, créances locatives, attributions des logements, logement adapté/inadapté, ...) ;
- Opérer une comparaison avec d'autres secteurs du logement en mettant en lumière les missions identiques ou communes et celles qui sont différentes ou complémentaires ;
- Mettre en perspective le rôle primordial que joue le logement social en matière de cohésion sociale au sein des quartiers ainsi que son impact réel et cohérent sur la ville ;
- Mener des actions afin de promouvoir le travail de qualité qui est réalisé quotidiennement dans le logement social ;
- Assurer l'attractivité d'un secteur professionnel en vue de maintenir et de développer les talents des collaborateurs qui y œuvrent chaque jour ;

Action 51

Redéfinir la concertation entre SLRB et SISP en tenant compte des différents niveaux de pilotage allant du stratégique jusqu'à l'opérationnel ;

Action 52

Définir les périmètres d'intervention entre la SLRB et la fédération professionnelle, qui ont chacun un rôle important à jouer en termes de la professionnalisation du secteur, mais sous un angle différent.

Action 53

Professionaliser encore davantage le secteur du logement social afin de garantir une gestion efficace et transparente :

- Renforcer les compétences : le plan de formation existant actuellement devra s'étendre afin d'offrir des formations spécialisées pour les professionnels du logement social renforçant de la sorte leurs connaissances et leurs compétences. Cela permettra d'améliorer la qualité de la gestion des logements, d'optimiser les procédures administratives et de mieux répondre aux besoins des locataires ;
- Encourager une collaboration encore plus étroite entre les différents acteurs du logement social afin de mettre en commun les ressources et les compétences, d'éviter les doublons et de favoriser une approche globale et cohérente de la politique du logement social ;
- Etablir un référentiel de la bonne organisation définissant les principes et les normes de fonctionnement à respecter afin de
 - Assurer une gestion efficace et transparente des SISP et de la SLRB ;
 - Garantir une gestion professionnelle des acteurs du logement social bruxellois en fournissant des lignes directrices pour l'organisation du travail, la délégation de pouvoirs et la transparence ;
 - Intégrer différentes dimensions dont notamment la gouvernance, la gestion financière, la gestion administrative, la gestion technique, la gestion du patrimoine et la gestion de la qualité ;
- Etablir des indicateurs de performance et des procédures de suivi pour évaluer l'efficacité et l'efficience de la gestion des logements ;
- Développer un benchmark sectoriel sur base d'un reporting systématique des indicateurs de gestion-clé du secteur ;
- Mutualiser les outils, avancer dans la digitalisation de toutes les facettes de la gestion, en ce compris l'échange entre la SLRB et les SISP.



Processus de fusion des SISP - Les leçons à tirer

Pour rappel, le nombre de SISP a été réduit de moitié au travers du processus de fusion mené entre 2013 et 2017. Les quatre objectifs assignés au départ ont tous été atteints, à savoir : l'augmentation de la taille moyenne des SISP, l'augmentation de l'offre de logements sociaux, l'augmentation de l'efficacité du secteur et l'amélioration des services aux locataires. Ceci étant, l'atteinte de ces objectifs doit être relativisée à plusieurs égards.

En effet, ce processus a été éminemment chronophage et très coûteux. D'un part, les opérations juridiques - bien que pertinentes - étaient très complexes et ont monopolisé les SISP concernées en moyenne pendant plus de 2 ans. Au-delà des aspects juridiques, le temps pris pour réaliser les fusions opérationnelles a été estimé à environ 5 ans pour leur aboutissement complet. Cela a engendré de nombreux impacts sur le travail des équipes internes des SISP et une perte de productivité démontrée dans le rapport d'évaluation mené par Isis Consult à ce sujet. D'autre part, les coûts recensés pour mener à bien ces opérations se montent à 4,33 M € hors frais du personnel de la SLRB et des SISP occupé à ces opérations. Ces deux éléments ont engendré un ralentissement des activités et donc des investissements pendant le processus de fusion mais également une perte de fonds propres des SISP lesquels n'ont pu être alloués aux investissements.

En outre, l'évaluation menée ne peut démontrer de corrélation entre une évolution financière favorable de certaines SISP et le processus de fusion. Celle-ci n'a d'ailleurs pas porté sur la comparaison de l'évolution de la situation des SISP si elles n'avaient pas fusionné, ce qui réduit la pertinence de l'analyse des résultats. Soulignons également que beaucoup de facteurs externes aux fusions sont intervenus dans l'intervalle de l'étude et que ceux-ci n'ont pu être chiffrés.

Concernant l'efficacité du secteur, on remarque une augmentation de 28% du nombre d'effectifs au sein des SISP. Que celles-ci se soient regroupées ou non, le nombre d'ETP par 100 logements est sensiblement le même. La professionnalisation du secteur est donc globale avec une avancée plus spécifique au sein des SISP regroupées dans l'harmonisation des processus et l'homogénéisation du contexte. Ceci étant, différentes études relatives aux fusions en général démontrent qu'une période d'au moins 10 ans est nécessaire afin d'atteindre le degré de maturité qui en découle.

Par ailleurs, il est à noter que l'augmentation en taille d'une structure qui souhaite maintenir ou développer un service de proximité - ce qui est bien évidemment le cas des SISP - nécessite le développement d'un management intermédiaire. En bref, plus une structure est importante, plus elle nécessitera de couches intermédiaires pour maintenir ses services de proximité.

Enfin, dans le contexte actuel des contraintes budgétaires et des objectifs climatiques à relever, il est primordial de prioriser les actions des SISP et d'y consacrer les budgets disponibles. A notre estime, les enjeux actuels et futurs ne sont pas compatibles avec un nouveau processus de fusion des SISP qui sera inévitablement coûteux et chronophage et qui ne permettra pas de se concentrer sur ceux-ci.

Au regard de ces constats, nous préconisons de mener les actions suivantes.

► Les actions en cours à maintenir

- Action 54** Professionnalisme continu des SISP (voir point 1/11 supra) : les SISP ne cessent de se professionnaliser. De nombreux dispositifs ont été mis en place ces dernières années tels les audits de la SLRB sur les SISP ainsi que le développement d'une maîtrise des risques via le dispositif COSO en y intégrant un système de contrôle de gestion interne. Ces nouveaux dispositifs engendrent des plans d'actions visant l'amélioration continue des SISP.
- Action 55** Harmonisation des processus « métiers » des SISP et des données consolidées.
- Action 56** Mutualisations et collaborations : via différents leviers comme la centrale de marchés publics, la plateforme collaborative Artémis ou la création d'une fédération unique des SISP, la collaboration et la solidarité entre SISP sont actuellement en augmentation. Ces éléments favorisent l'efficacité, le partage des bonnes pratiques, les échanges inter-SISP et le développement d'un socle de connaissances commun. Les nouvelles actions à mettre en place
- Action 57** Développement d'outils communs : la mutualisation des SISP passera par le développement de nouveaux outils informatiques communs. Ces outils viseront d'une part à mettre en lien différentes bases de données afin de disposer en continu des données sectorielles nécessaires à la connaissance, au reporting et à l'anticipation et d'autre part à performer la gestion des projets partagés entre la SLRB et les SISP.

Une fédération unique, professionnelle

Social Housing Brussels (SHBxl asbl) est la nouvelle fédération professionnelle des 16 SISP actives en Région de Bruxelles-Capitale. Celle-ci a repris depuis le 01/01/2024 les activités de représentation des SISP de l'Association du logement social (ALS asbl) et de la Fédération des sociétés coopératives de logement à Bruxelles (Fesocolab asbl).

En unissant les forces déjà existantes, la nouvelle fédération a pour objectif d'améliorer le professionnalisme de son fonctionnement et de son équipe interne. Elle s'est donnée comme mission de représenter, de rassembler et d'accompagner ses membres en visant l'intérêt du plus grand nombre, la cohérence de ses prises de position et la continuité de ses actions. En portant d'une seule voix la parole et les positions communes de ses membres sur les enjeux communs, elle développe actuellement un partenariat constructif avec la SLRB dans les multiples projets stratégiques communs. A ce sujet, des réflexions ont déjà été menées et seront poursuivies sur les modes de collaboration à instaurer tant en interne vis-à-vis de ses membres que vis-à-vis de la SLRB.

Par ailleurs, des réseaux métiers réunissant les professionnels des SISP de chaque département seront prochainement mis en place. Cela permettra aux différents acteurs de se concerter, de formuler des propositions constructives et d'échanger sur les bonnes pratiques. En tant que support de ses membres, son action sera également orientée sur l'accueil, la formation et l'accompagnement des nouveaux collaborateurs des SISP sous l'angle du partage des savoirs sectoriels multidisciplinaires.



SOCIAL
HOUSING



SO
HO



SO
HO

Pérennité financière

Axe 4 – Pérennité financière

Les SISP - bien qu'étant des sociétés commerciales - sont chargées d'une mission de service public et relèvent à ce titre de la réglementation spécifique du logement social. Dans ce cadre, elles ne disposent que d'une infime liberté pour assurer leurs recettes (les loyers). Ces recettes majoritairement insuffisantes sont allouées aux frais de personnel et de fonctionnement, à l'entretien des logements et aux investissements sur fonds propres lorsque ceux-ci sont encore disponibles. Les SISP sont dès lors largement dépendantes des compensations régionales (ARS, remboursement des réductions pour enfants à charge/handicapés, subsides en investissement) pour assurer l'ensemble de leurs missions qui ne cessent de croître et qui ne sont pas toujours financées dans leur intégralité. Elles ne disposent donc que de peu, voire pas de leviers pour faire évoluer ces moyens financiers alors les charges, quant à elles, évoluent constamment (ex : charges salariales, contrats, etc.).

Afin d'assurer la pérennité du secteur, il est donc nécessaire de lui fournir un cadre stable et des financements adaptés afin que les SISP puissent mener à bien l'ensemble de leurs activités de gestionnaire immobilier mais également mettre en œuvre leurs missions sociales, atteindre les objectifs ambitieux tant du contrat de gestion de niveau 2 que de la Région concernant les objectifs climatiques.

Plusieurs scénarii relatifs à un nouveau mode de calcul du loyer ont été étudiés. Sans préjuger des options qui seront éventuellement retenues, les SISP plaident pour que le modèle financier retenu leur permette d'assurer pleinement leurs missions, leur procure la trésorerie suffisante pour fonctionner au quotidien et leur laisse une capacité d'investissement.



Le calcul du loyer simplifié

D'une manière générale, les SISP acceptent que le mode de calcul du loyer soit simplifié. Pour autant, il sera primordial de s'assurer de la pérennité de leur financement dans le contexte actuel de paupérisation des locataires. A ce titre, elles estiment nécessaire de disposer de fonds propres en suffisance afin de pouvoir fonctionner et assumer pleinement l'ensemble de leurs missions dont notamment celle de mener des rénovations sur leurs fonds propres.

Au-delà des simplifications proposées telles que reprises dans la note commune SLRB/SISP et transmise au Gouvernement sortant, nous plaidons pour une augmentation de la part de revenus des locataires dans le loyer. Cette augmentation resterait limitée à un pourcentage de leurs revenus encore à définir mais demeurerait en-dessous de 30%. Cette augmentation permettrait de rétablir :

- Une meilleure répartition dans le chiffre d'affaires global des SISP entre la contribution régionale (ARS) et les loyers payés par les locataires ;
- Une certaine équité par rapport aux ménages bruxellois logés dans le privé et dont la part de revenus consacrée au logement est nettement supérieure.

Par ailleurs, si les réductions pour enfants à charges/personnes handicapées étaient maintenues, les SISP plaident pour que tous les revenus - en ce compris les allocations familiales - soient pris en compte.

► Points d'attention :

- Action 58** Augmenter la part de revenus des locataires dans les loyers ;
- Action 59** Assurer l'ensemble des missions des SISP ;
- Action 60** Disposer d'une trésorerie suffisante pour fonctionner au quotidien ;
- Action 61** Disposer d'une capacité d'investissement sur fonds propres.

L'intervention régionale

Pour rappel, les sources de revenus des SISP sont seulement de deux natures : les loyers perçus et, lorsqu'elles y émargent, l'allocation régionale de solidarité (ARS). Si le but recherché est une diminution de l'intervention régionale, il n'y aura alors pas d'autre alternative que d'augmenter les loyers.

Par ailleurs, il est à noter que, même si l'intervention régionale (ARS) peut être diminuée à l'instant 0 de la mise en place d'une réforme du calcul du loyer, celle-ci continuera tout de même à augmenter puisque des investissements continueront à être réalisés sur le patrimoine des SISP afin d'en améliorer la salubrité, la sécurité et la performance énergétique.



Le coût normé de la gestion du logement

Si le calcul du loyer devait se baser non plus sur le coût du logement mais sur un coût de gestion normé, il sera nécessaire de **disposer d'une étude spécifique** afin de disposer de chiffres documentés, réalistes et tenant compte de nos spécificités. En effet, les missions couvertes par les SISP sont très larges et toute comparaison relative au coût de gestion avec d'autres gestionnaires de logements publics ou assimilés devra tenir compte de cet ensemble de missions. Enfin, il est utile de rappeler que des écarts dans un éventuel comparatif de ces coûts de gestion découlent également du fait d'être propriétaire ou non des logements. Les logements détenus en propriété ont une valeur et restent sous le contrôle de leurs propriétaires.

► Nouvelle action à mettre en place

Action 62 Mener une étude spécifique tenant compte de l'ensemble des missions des SISP.

La trésorerie des SISP

Bien que les résultats comptables soient positifs dans certaines SISP en affichant un bénéfice, plusieurs d'entre-elles rencontrent des situations très tendues avec leur trésorerie. Il n'est pas rare pour celles-ci de devoir gérer hebdomadairement ou quotidiennement leur cash pour simplement pouvoir assumer le plus correctement possible leurs divers engagements. Cette situation découle notamment de la mécanique temporelle du versement de la contribution régionale (ARS). En effet, celle-ci est versée aux SISP en année N + 2 induisant un préfinancement par les SISP des augmentations des coûts mais également de certaines mesures régionales.

► Nouvelles actions à mettre en place

Afin de pallier cet écueil, les SISP proposent les mesures suivantes :

- Action 63** Prévoir un versement de 25% du montant de l'ARS en année N en se basant sur un estimatif;
- Action 64** Supprimer le précompte immobilier afin d'opérer un gain en trésorerie mais également un gain de temps dans la gestion administrative très chronophage de l'application et ensuite la récupération des réductions octroyées aux locataires concernés.



La fiscalité

A fin d'assurer une trésorerie suffisante, de maintenir et développer une capacité d'investissement aux SISP, il serait opportun de les exonérer de l'ensemble des taxes régionales et, comme évoqué supra, du précompte immobilier dans sa totalité. En contrepartie, les fonds dégagés par ce biais seraient investis prioritairement dans des travaux de rénovation des logements afin de résorber le vide locatif et d'en améliorer la performance énergétique.

D'autres mesures pourraient également concourir à cet objectif comme l'exonération fiscale totale (ISOC) pour les SISP ainsi que le maintien du taux de TVA à 6% pour les rénovations, constructions et achats de logements sociaux.

► Nouvelles actions à mettre en place

- Action 65** Exonérer les SISP de l'ensemble des taxes régionales (y compris le précompte immobilier) ;
- Action 66** Exonérer fiscalement les SISP (ISOC).

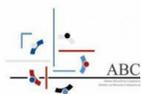
Nos membres / Contact



Social Housing Brussels

Boulevard Léopold II, 56
1080 Bruxelles

Contact : Jean-François Hoffelt, Directeur Jf.hoffelt@socialhousing.brussels Isabelle Quoilin, Directrice adjointe Isabelle.quoilin@socialhousing.brussels



Alliance Bruxelloise Coopérative
1200 Bruxelles



BinHôme
1000 Bruxelles



Comensia
1080 Bruxelles



En Bord de Soignes
1160 Auderghem



Everecity
1140 Bruxelles



Foyer Anderlechtois
1070 Bruxelles



Foyer du Sud
1060 Bruxelles



Habitations de Bruxelles
1210 Bruxelles



L'Habitation Moderne
1200 Bruxelles



LOG'IRIS
1040 Bruxelles



LOJEGA
1083 Bruxelles



Le Foyer Laekenois
1020 Bruxelles



Le Foyer Schaarbeekois
1030 Bruxelles



Le Logement Bruxellois
1000 Bruxelles



Le Logement Molenbeekois
1080 Bruxelles



Le Logis-Floreál
1170 Bruxelles