



## **Assemblée Générale**

***17 mai 2018***

**\*\*\***

***Rapport du Conseil d'Administration***

***Exercice 2017***

**En Bord de Soignes s.c.r.l.-c.v.b.a.  
Avenue Herrmann-Debroux 15A  
1160 Bruxelles – Brussel  
N° d'entreprise : 0401.967.406 – RPM**

## Table des matières

|   |    |
|---|----|
| <b>Introduction : vers l'Excellence</b> .....                                       | 3  |
| <b>1. Une société qui implique son personnel</b> .....                              | 3  |
| <b>2. Une société au service de ses locataires</b> .....                            | 8  |
| <b>3. Une société qui entretient son patrimoine et en améliore la qualité</b> ..... | 9  |
| <b>4. Une société qui développe son patrimoine</b> .....                            | 10 |
| <b>5. Chantiers d'investissement</b> .....  | 11 |
| <b>6. Chantiers de Rénovation &amp; Entretien</b> .....                             | 14 |
| <b>7. Une société qui s'octroie les moyens de ses ambitions</b> .....               | 14 |
| <b>8. Gestion des Ressources Humaines</b> .....                                     | 16 |
| <b>9. Gestion locative</b> .....  | 19 |
| <b>10. Mission sociale</b> .....  | 21 |
| <b>11. Gestion financière</b> .....   | 22 |

## Introduction : vers l'Excellence

En Bord de Soignes est une société encore jeune. Son identité et ses valeurs n'ont pas achevé leur construction.

Pour accompagner cette construction nous avons décidé de suivre une trajectoire qui doit, à tous les niveaux de nos activités, nous emmener vers les meilleurs résultats possibles.

Plus précisément, au-delà de tendre vers une offre des meilleurs services aux locataires, nous voulons offrir aussi le cadre de travail le plus épanouissant possible au personnel.

Ces objectifs ambitieux ne peuvent se réaliser que si au moins deux conditions sont réunies.

D'une part une professionnalisation des équipes, autant en interne par le recours à la formation, que par l'ajout de nouvelles compétences lors de recrutement de nouvelles personnes.

D'autre part au travers de descriptions de fonction adaptables où chaque travailleur peut développer ses compétences.

Ce rapport d'activité 2017 reprend donc à la fois les activités menées pour le bien-être des locataires : chantiers, procédures diverses facilitant le contact avec EBDS ; mais aussi les actions entreprises pour améliorer l'environnement de travail des membres du personnel.

## 1. Une société qui implique son personnel

Trois évènements majeurs sont à l'œuvre dans cette volonté d'impliquer le personnel dans les changements consécutifs à la fusion :

- 1/ une mise à jour de l'organigramme ;
- 2/ la création de nouvelles fonctions ;
- 3/ un cadre de travail qui doit s'adapter à la nouvelle réalité de la société.

### 1. Pourquoi une mise à jour de l'organigramme ?

De par la fusion, EBDS représente, pour les travailleurs, l'entrée dans une société de taille totalement différente de celles connues auparavant.

Pour la faire fonctionner il était nécessaire de clarifier les tâches de chacun et d'y intégrer de nouvelles fonctions.

L'organigramme n'est pas un modèle figé dans le temps mais bien en constante évolution tant pour refléter l'adaptation des fonctions par rapports aux développements des missions concernées qu'un outil de gestion et de projection dans le futur. Les modifications vont au-delà de l'intégration des nouvelles fonctions et touchent aussi la charge de travail consacrée aux différentes fonctions.

Une société plus grande demande une plus grande professionnalisation des équipes. Par exemple, les ajustements mutuels entre travailleurs, lors de difficultés au quotidien, ne peuvent plus se dérouler dans une société où les collègues ne sont pas sur le même site.

Ce « recalibrage » de la place de chacun dans l'organisation et des échanges entre les personnes est une des réponses au malaise du personnel énoncé dans deux lettres aux directeurs et administrateurs (lettres datées de juin 2016 et décembre 2017).

Ces courriers relevaient le « manque de communication » dans l'entreprise, la « non - implication des travailleurs dans les changements post-fusion » et la « désorganisation de la nouvelle SISP ».

Pour dépasser le niveau de la plainte et déboucher, avec le personnel, sur des améliorations de la structure, nous avons décidé de rencontrer chaque service au sein duquel chacun a pu, individuellement, énoncer ce qui peut améliorer son quotidien.

Après ce premier moment où chacun sera installé dans sa fonction, nous pourrons dans un second temps, et c'est le programme mené en 2018, concentrer notre énergie sur les projets interservices pour y corriger si nécessaire les échanges entre personnes.

### Composition de l'équipe au 31/12/2017

En termes de personnels au 31/12/2017 EBDS compte :

- 62,3 Equivalents Temps Plein (ETP) contre 61,7 ETP en 2016 ;
- 51,2 personnes qui travaillent à temps plein en 2017 contre 52,1 en 2016 ;
- 17,6 personnes qui travaillent à temps partiel en 2017 contre 15,9 en 2016 ;
- 55% des postes (34,1 ETP) sont assurés par des hommes et 45% (28,2 ETP) par des femmes.

A ces chiffres, il faut ajouter :

- la création de postes « articles 60§7 » en collaboration avec les Centre public d'Action Sociale des communes de Watermael-Boitsfort et de Woluwe-Saint-Pierre.  
Au 31/12/2017 cela concerne : 2 postes de nettoyeurs, 1 poste d'employée administrative.  
2 postes « articles 60§7 » sont actuellement en cours de recrutement : 1 poste d'ouvrier polyvalent, 1 poste administratif dont la fonction est encore à déterminer.
- la mise à disposition déjà existante du Service d'aide aux locataires sociaux d'assistantes sociales.

## 2. Nouvelles fonctions nées de la fusion

### **Juriste**

Le but de cette fonction est double : offrir aux différents services une expertise juridique et internaliser le maximum de tâches avant de faire appel à un avocat extérieur. Cela doit nous amener à une économie de temps dans la gestion des dossiers litigieux mais aussi une économie financière.

Le montant dépensé en frais juridiques en 2016 était de 60.128 € ; il est de 57.502 € en 2017.

### **Coordinateur maintenance**

L'objectif principal de ce nouveau poste est d'harmoniser les pratiques des régies aux fonctionnements différents afin d'offrir un service uniforme aux locataires.

## Référent de site

Sur le site le plus complexe de la société (Cité de l'Amitié à Woluwe-Saint-Pierre), il était nécessaire de disposer d'un référent privilégié pour les entreprises extérieures et les associations disposant de locaux.

## Educateur

En complément au référent de site, le « vivre ensemble » entre les habitants nécessitait de disposer sur place d'un référent social, plus particulièrement pour le public de jeunes adultes.

### 3. Cadre de travail

Le règlement de travail remanié par la compilation des 3 anciens règlements a pu être proposé au personnel pour une première phase de consultation. Cette compilation s'est faite avec le concours non seulement de juristes externes, mais également par l'apport de membres du personnel.

La procédure d'augmentation et la politique salariale ont été arrêtées par le CA. L'objectif poursuivi est d'arriver à moyen terme à ce que toutes personnes effectuant un travail identique reçoivent un salaire similaire.

Les démarches, en vue de proposer au personnel une assurance groupe et une assurance hospitalisation, ont pu aboutir durant cette année afin de couvrir le personnel et leur famille.

Afin de mener des activités plus récréatives et ludiques permettant de se rencontrer dans une ambiance qui n'est pas celle du travail, le Comité des événements s'est vu confier un budget.

Pour améliorer le service aux locataires et la cohésion des équipes en antenne, les travailleurs ont été réunis dans leurs nouveaux bureaux, pour Woluwe-Saint-Pierre, à la Cité de l'Amitié, et pour Watermael-Boitsfort, sur un même étage ; alors qu'auparavant ils se trouvaient sur des sites ou dans des bureaux séparés.

Ces points sont développés plus en détail dans le chapitre 6. Gestion des Ressources Humaines

### 4. Organigramme (voir document en annexe)

#### a) Présentation

Cet organigramme reflète l'organisation effective en :

- Une direction générale ;
- 2 postes de soutien aux directions (secrétariat et service juridique) ;
- 3 départements gérés par des directeurs (dont certains avec des adjoints à la direction et des responsables de services).

Parallèlement un travail de réécriture des descriptions de fonctions a été effectué (toujours en cours).

b) Mouvement du personnel

**Janvier**

a/ Entrée en service

- Madame Dorothee Ghequiere au 01/01 en tant que juriste (CDI, temps plein) au siège central.

b/ Sortie de service

- Monsieur Paul Schepens, concierge à Auderghem (bâtiments Van Nerom) au 30/01

**Février**

a/ Entrée en service

- Monsieur Michel Cooremans-Suy au 16/02 en tant qu'architecte (CDD de 2 ans, temps plein) au siège central.

b/ Sortie de service

- Monsieur Pitchou Lefaza, conducteur de travaux à la régie de Woluwe-Saint-Pierre le 03/02.

**Mars**

c/ Entrée en service

- Monsieur Azymzhan Kurbanov, ouvrier à Watermael-Boitsfort au 01/03, Contrat pour mission définie de 2 mois, temps plein.

d/ Sortie de service

- Monsieur Bhar Kamel, concierge à Auderghem (site Stratégie) au 07/03.

**Avril**

a/ Entrée en service

- Madame Nora Khtouta au 18/04 en tant qu'employée administrative sous statut art. 60 (Durée estimée : 1 année, temps plein) au siège central.

**Mai**

b/ Entrées en service

- Monsieur Marc Baise au 15/05 en tant qu'ouvrier sous statut art. 60 (Durée estimée : 1 ½ année, temps plein) en fonction dans la régie de Watermael-Boitsfort.
- Monsieur Michael Marguerite au 15/05 comme nettoyeur avec CDD renouvelables (temps partiels et remplacements maladies) en fonction à la Cité de l'Amitié.

**Juin**

a/ Entrées en service

- Monsieur Bertrand De Leeuw, nettoyeur mi-temps (CDD de 3 mois) sur le site « Stratégie » (1\*)
- Monsieur Vincent Guilmot au 01/06, ayant la fonction de coordinateur maintenance (CDI, temps plein) au siège de la société.

- Monsieur Guy Namur au 01/06/ comme employé technicien (CDD DE 8 MOIS, temps plein), responsable « plage » au siège de la société. (poste partiellement subsidié par la Région et en remplacement partiel de monsieur Paul Marcellis, technicien en maladie de longue durée).
- Monsieur Ismaël Taki au 12/06 en tant que nettoyeur (temps partiel CDD renouvelable) sur le site de la Cité de l'Amitié à Woluwe-Saint-Pierre

## **Juillet**

Néant

## **Aout**

### **a/ Entrées en service**

- Mlle Flore Buret, assistante sociale mi-temps en remplacement partiel de madame Carine Spiltoir, actuellement en mi-temps congé parental, sur le site de Watermael-Boitsfort et ce à partir du 07/08.
- Madame Olivia Cuvelier, employée administrative, article 60 plein temps (durée contrat prévu d'1 an) débutant le 21/02, fonction exercée principalement au sein de l'antenne de Watermael-Boitsfort.

### **b/ Sortie de service**

- Monsieur Jean-Luc De Spiegeleer, technicien (temps plein), en date du 24/08.

## **Septembre**

### **a/ Entrée en service**

- Madame Brigitte Corbiau-Mputu, en date du 18/09, comme nettoyeuse article 60 plein temps (durée contrat prévu d'1 an), fonction exercée comme « volante » au sein du patrimoine situé à Auderghem.

## **Octobre**

### **a/ Entrée en service**

- (1\*) Monsieur Bertrand De Leeuw, engagé plein temps (CDI) au 1/10 comme concierge au sein du complexe « Stratégie » à Auderghem (auparavant temps partiel comme nettoyeur).

### **b/ Sortie de service**

- Monsieur José Alvarez, concierge (temps plein) au sein de la Cité de l'Amitié (Woluwe-Saint-Pierre) en date du 24/10.
- Monsieur Marc Baise, ouvrier article 60 en date du 27/10.

## **Novembre**

### **a/ Entrées en service**

- Monsieur Denis Waelravens, Educateur animateur (temps plein, CDI) au sein de la Cité de l'Amitié (subside ARS) en date du 1/11.
- Monsieur Mohamed M'Barke, nettoyeur plein temps, article 60 (durée prévue d'1 an), principalement au sein de la Cité de l'Amitié à Woluwe-Saint-Pierre et comme « volant » au sein du patrimoine situé à Auderghem. La mise à disposition a débuté le 13/11.

- Monsieur Azymzhan Kurbanov, ouvrier plein temps (CDD de 6 mois) auprès de la régie de l'antenne de Woluwe-Saint-Pierre à partir du 15/11.
- Monsieur Ernest Ramovic, nettoyeur mi-temps (CDD de 3 mois renouvelable) ayant débuté le 20/11 sur le site des logements situés avenue Van Nerom à Auderghem.

## 2. Une société au service de ses locataires

### - Pourcentage mutation 2017

Le pourcentage de 25 % a été choisi afin de mettre en place un plan de mutation qui permette de résorber les demandes en liste d'attente volontaire sans créer un vide locatif dû à une surcharge de travail pour les régies. En effet, lors d'une mutation ce n'est pas 1 mais 2 logements qui doivent être rénovés. L'analyse faite fin 2016 mettait en avant la remise en location prochaine de grands logements qui ont été attribués, tout comme en 2016, en priorité absolue à la mutation et ce en vue d'adapter les logements à la composition de ménage et d'éviter une détérioration de l'état des logements du fait d'une surpopulation.

Tout au long de l'année et au moins une fois par mois, les attributions réalisées sont analysées en vue de vérifier nos objectifs d'attribution entre les mutations, les conventions et les attributions en ordre utile.

Au 31/12/2017, la liste d'attente pour mutation volontaire comptait 90 demandes et nous avons fait 89 attributions sur l'année. Pour l'année 2017, nous avons reçu 44 nouvelles demandes de mutations volontaires.

### - Procédures validées en 2017

**Double occupation** : dans le cas d'une mutation, comment gère-t-on le passage d'un logement vers un autre logement ? Mise en place d'une règle harmonisée laissant la possibilité à nos locataires de bénéficier de 15 jours d'occupation gratuite de l'ancien logement.

**Demande de mutation en cas d'arriérés** : la législation prévoit que le locataire ne peut pas avoir de dettes envers la Société :

- En cas d'attente vers un logement plus petit :
  - Inscription sur la liste de mutation si la dette peut être apurée au moment de l'attribution
- En cas d'attente vers un logement plus grand :
  - Inscription sur la liste de mutation si dette < 1 loyer

**Procédure d'arriérés** : la procédure mise en place depuis 2016 a été affinée et mise en place de façon systématique en collaboration étroite entre le service locatif et le service juridique.

**Contrats de parking** : il s'agit d'une harmonisation pure et simple du type de contrat au sein d'En bord de Soignes, ce qui a également pour effet une identité unique.

**Chambres d'étudiants** : mise en place d'un contrat à durée déterminée afin d'éviter des occupations au-delà de la période d'étude. Logement privé, uniquement à 1170.

- **Augmentation loyer pour 2018 :**

Le Conseil d'Administration a décidé d'appliquer uniquement le pourcentage de l'index (sur base de l'indice santé) à 1,64%.

Parallèlement sur base du Prescrit Légal, les logements qui ont bénéficiés de rénovations ont vu leur Prix de Revient Actualisé (PRA) adaptés par les montants investi.

- **Règlement d'Ordre Intérieur pour les logements avec concierges et/ou nettoyeurs :** réalisation d'un nouveau ROI applicable pour la Société. Le nouveau ROI pourrait être d'application dans le courant de l'année 2018. Actuellement, nous traitons les remarques du CoCoLo et du Conseil d'Administration. Un ROI pour les immeubles sans concierge et nettoyeur, ou les maisons, sera également élaboré dans la foulée, sur base de l'expérience de la réalisation du premier ROI.

### 3. Une société qui entretient son patrimoine et en améliore la qualité

- **Réorganisation du service technique**

- Séparation des services maintenance et investissement.
- Engagement d'un coordinateur maintenance
- Engagement d'un architecte supplémentaire ayant une grande expérience de chantier
- Réorientation de nombreux projets d'investissement en maîtrise d'ouvrage complète
- Mise en place d'une situation transitoire à la régie de WSP lors du départ du contremaître
- Elaboration des projets à financer par quadriennal 2018/2021

- **Début projet Plage**

- Contexte du projet – financement de la SLRB – obligation future de disposer dans chaque SISP d'un programme Plage ;
- Recrutement d'un technicien ;
- Diagnostic des lieux d'interventions ;
- Proposition d'actions ;
- Suivi de formations.

- **Mise au point de procédures techniques**

- Harmonisation des refacturations de travaux à charge des locataires ;
- Organisation des états des lieux ;
- Procédures de demandes d'interventions techniques ;

- **Organisation pour palier au vide locatif à WSP**

- Notion d'inoccupés et d'inoccupables ;
- Remise en état des logements inoccupés ;
- Mise au point d'indicateurs.

- **Elaboration des projets à financer par quadriennal 2018/2021**
  - o Choix des projets en fonction des pathologies issues du programme Antilope + des consignes de la SLRB.

## 4. Une société qui développe son patrimoine

EBDS se compose à l'heure actuelle de 1875 logements qui représentent 4,7 % des logements sociaux bruxellois répartis selon les caractéristiques suivantes :

- 116 studios ;
- 561 logements 1 chambre ;
- 700 logements 2 chambres ;
- 408 logements 3 chambres ;
- 81 logements 4 chambres ;
- 1 logement 5 chambres ;
- 5 logements 6 chambres.

Autres caractéristiques de nos logements :

- 279 de nos logements sont accessibles aux personnes à mobilité réduite ;
  - 59 logements sont aménagés de telle sorte qu'une personne à mobilité réduite puisse s'y déplacer sans difficulté ;
  - 20 logements sont également adaptés pour les personnes handicapées nécessitant la présence d'un aidant de manière régulière ;
  - 11 logements sont actuellement inoccupables ;
- Outre les logements, EBDS dispose également de 772 garages ou emplacements de parking, des locaux affectés aux associations, 2 surfaces louées à des fins commerciales ainsi que de 11 chambres d'étudiants octroyées selon les règles traditionnelles de location.

EBDS a poursuivi, en 2017, la politique d'accroissement de son parc locatif en conformité avec l'objectif stratégique n° 1 du Contrat de Gestion dans différents projets développés, en partenariat avec l'Alliance Habitat ou le Service Patrimoine de la SLRB :

- **HOULETTE 2 à Auderghem**  
 Adjudication, désignation de l'entreprise et démarrage du chantier ;
  - o Création de 15 logements pour personnes âgées ;
  - o Aménagement du siège central de notre société ;
  - o Mise à disposition d'un espace polyvalent pour une antenne CPAS.
- **Rond-point de L'OREE à Woluwe-Saint-Pierre**  
 Mise au point du programme et de la convention :
  - o Création de 12 logements sociaux et 2 logements moyens ;
  - o Mise à disposition d'une salle communautaire.
- **Projet DRIES à Watermael-Boitsfort**  
 Mise au point de la convention et lancement et analyse du marché Design and Build :
  - o Construction de 3 logements modulaires préfabriqués.

- **Master plan et démolition reconstruction des maisonnettes de la Cité à Woluwe-Saint-Pierre**

Note d'intention et montage du marché avec l'équipe du Maître-Architecte :

- Urbanisation du site et requalification des espaces extérieurs ;
- Démolition des maisonnettes et création de nouveaux logements supplémentaires en reconstruisant un site plus dense et comportant également des logements moyens.

## 5. Chantiers d'investissement

### **Réorganisation du service Investissement**

- Engagement d'un architecte supplémentaire :
  - Choix d'un architecte expérimenté ayant une grande expérience de chantier ;
  - Réorientation de nombreux projets en maîtrise d'ouvrage complète.

### **Fermeture et sécurisation des garages Cité**

- Réalisation du chantier et finalisation comportant la mise au point de renforcements et la reconstruction des éléments vandalisés :
  - Ventilations des garages ;
  - Pose de portes motorisées ;
  - Pose de cameras.
- Rencontres avec les locataires ;
- Local pour « jeunes » ;
- Gardiennage provisoire.

### **Rénovation de l'enveloppe des immeubles Van Nerom – Phase 2**

- Finalisation du chantier, réception, décomptes et demandes de primes :
  - Isolation des façades ;
  - Remplacement des châssis ;
  - Démontage des balcons et construction de nouveaux balcons ;
  - Mise en place d'une nouvelle installation pour l'eau chaude.

### **Isolation des façades rue de l'Elan 80,82 et 73,75**

- Découverte d'amiante dans le plafonnage ;
- Mise à terme du contrat avec le bureau d'architecture ;
- Réaffectation des subsides ;
- Information aux locataires et aux pouvoirs communaux ;
- Prise de contact avec l'IBGE ;
- Groupe de travail et organisation de test pour validation des procédures d'interventions.

### **Isolation des façades des rues Brebis et Garennes**

- Réception du chantier, décomptes et demandes de primes :
  - Isolation des façades arrière ;
  - Remplacement des châssis ;
  - Remplacement de la couverture et Isolation ;
  - Mise en place d'un groupe de ventilation.

### **Rénovation de l'enveloppe de la Cité - Phase 1**

- Elaboration du dossier, introduction Permis d'urbanisme et Permis d'urbanisme rectificatif :
  - o Isolation de l'enveloppe Angle jaune ;
  - o Remplacement des châssis ;
  - o Mise en place d'un groupe de ventilation contrôlée ;
  - o Fermeture des entrées.

### **Aménagement des bureaux de l'antenne à la Cité**

- Elaboration du dossier, désignation de l'entreprise, chantier, réception et décomptes :
  - o Rénovation complète de l'ancienne surface ;
  - o Parachèvements et équipements électriques ;
  - o Déménagement de l'antenne en 2017.

### **Aménagement de salles de bain, mise en conformité et remplacement des chaudières Dries Elan**

- Réalisation de plusieurs rénovations d'appartements prototypes.
- Mise en place du relevé, étude et esquisses :
  - o Rénovation avec aménagement des cuisines et implantation d'une salle de bain ;
  - o remplacement des chaudières individuelles ;
  - o Déplacement des compteurs de gaz et mise en conformité de l'installation ;
  - o Remplacement des châssis ;
  - o Mise en place d'un système de ventilation ;
  - o Isolation des façades.

### **Remplacement des châssis des immeubles avenue Olieslaeger**

- Finalisation du cahier des charges, base d'adjudication et désignation de l'entreprise

### **Aménagement de la conciergerie Van Nerom**

- Elaboration du dossier, plan, cahier de charges et métré :
  - o Rénovation complète de l'ancienne surface ;
  - o Parachèvements et équipements électriques.

### **Remplacement de la couverture et isolation des toitures rue Eckelmans/Vandevelde**

et

### **Remplacement de la couverture et isolation des toitures du quartier Jolibois-Phase 2**

- Elaboration des dossiers complets, avant-projet, plans, cahier des charges, métré ;
- Procédure négociée et désignation de l'entreprise ;
- Organisation du chantier pour commencer début 2018 :
  - o Remplacement de la couverture et Isolation ;
  - o Remplacement des châssis du grenier ;
  - o Réfection cheminées, gouttières et descente EP.

### **Remplacement de la couverture et isolation des toitures du quartier Jolibois-Phase 1**

- Finalisation du cahier des charges et lancement du marché de base d'adjudication

### **Régularisation de permis d'environnement et mise en conformité code du logement à WB**

- Elaboration des dossiers complets, avant-projet, descriptifs et métrés ;
- Procédure négociée et désignation de l'entreprise et des fournisseurs ;
- Organisation du chantier pour commencer début 2018 :
  - o Lot 1 : installations électriques communs (mise en conformité des tableaux communs) ;
  - o Lot 2 : Incendie (extincteurs & sprincklage) ;
  - o Lot 3 : Ventilation ;
  - o Lot 4 : emplacements vélos ;
  - o Lot 5 : rehausse garde-corps ;
  - o Lot 6 : stockage poubelles.

#### **Rénovation des 4 chaufferies Cité**

- Réalisation du chantier hors réception :
  - o Mise en place de 4 nouvelles chaudières et du système de régulation ;
  - o Pose de vannes thermostatiques dans les logements.
- Etudes complémentaires pour mise en conformité de la totalité d'installation de gaz Cité :
  - o Remplacement des conduites principales de gaz ;
  - o Mise en conformité de l'électricité dans appartements non conformes ;
  - o Décision de fermeture des conduites secondaires et suppression des cuisinières gaz.

#### **Remplacements de 33 chaudières individuelles dans le quartier de Joli-Bois**

- Réalisation du chantier et réception finale.

#### **Rénovation des chaufferies rue ROM**

- Adjudication et désignation de l'entreprise.

#### **Rénovation du chauffage des immeubles Grand Forestier et Stevens**

- Désignation du marché de service et avant-projet :
  - o Remplacement des chaudières individuelles par des chaufferies collectives ;
  - o Mise en conformité de l'installation électrique et placement de prises cuisinières ;
  - o Décision de fermeture des conduites secondaires et suppression des cuisinières gaz.

#### **Travail sur les inoccupables à WSP**

- Réalisation de plusieurs rénovations complètes avec l'aide des fonds communaux ;
- Montage du dossier avec la SLRB afin d'en assumer la maîtrise d'ouvrage complète.

#### **Rénovation de 13 maisons inoccupables dans le quartier de Jolibois à WSP**

- Approbation de l'avant-projet et division en 2 lots ;
- Lancement du marché d'adjudication de 6 maisons ;
- Introduction de la demande de permis d'urbanisme de 7 maisons :
  - o Rénovation avec aménagement des cuisines des sdb ;
  - o Remplacement des chaudières individuelles ;
  - o Mise en conformité des installations de gaz et d'électricité ;
  - o Remplacement des châssis ;
  - o Mise en place d'un système de ventilation ;
  - o Isolation des façades le cas échéant.

## 6. Chantiers de Rénovation & Entretien

- Négociation des conditions des contrats d'entretien ;
- Nombreux suivis de dossiers de dégâts avec remboursement de l'assurance ;
- Mise en conformité des détecteurs de fumée sur l'ensemble du patrimoine ;
- Remplacement et isolation des conduites d'eau chaude Elan 80,82 et 73, 75 ;
- Remplacement des boites aux lettres de l'immeuble Van Antwerpen ;
- Remise en état du réseau d'égout endommagé par le chantier du Van Nerom ;
- Remise en état des tourelles d'extraction de la Chaussée de Wavre ;
- Rénovation des égouts de l'immeuble Lambin 5.

## 7. Une société qui s'octroie les moyens de ses ambitions

### **1 Contrôle de nos activités**

#### a) Budget pour 2018

Les comptes 2016 et le suivi des dépenses et recettes 2017 ont permis d'établir des projections pour l'année 2018. Ce nouvel outil de gestion nous donne l'opportunité de prendre les mesures nécessaires pour assurer la viabilité de la société.

#### b) Contrôle interne

La création d'Indicateurs financiers et de performances sont progressivement intégrés à chaque procédure au sein de la société. Cette création d'outil permet de construire notamment les budgets.

#### c) Manuel de procédure

Il consiste en un relevé de toutes les procédures en vigueur au sein de la société régissant les différentes matières qui sont d'applications (exemple : service locatif, les octrois de logements par transferts). Ce manuel évolue régulièrement et est en cours de création.

### **2 Marchés publics avocats**

Dès le début de l'existence de l'entité fusionnée, il est apparu que l'administration a dû faire appel à des juristes spécialisés dans la multitude des différentes matières rencontrées.

Afin d'assurer une réponse rapide à nos demandes et de maîtriser les coûts de ces demandes, plusieurs avocats ont été désignés au travers de marchés publics réalisés par notre service juridique interne à savoir : droit du travail, droit administratif, droit des marchés publics, droit locatif.

### **3 Couverture de nos activités :**

Dans les entités existantes avant la fusion, le portefeuille d'assurance était déjà un point important et vital au sein du fonctionnement d'une société de logements sociaux. Il est vite apparu lors de la fusion que ce sujet devait faire l'objet d'une réorganisation et de rationalisation au sein de la nouvelle entité.

Le portefeuille des assurances a été optimisé au travers des négociations des conditions de diverses polices à savoir notamment : incendie / droits communs / accident du travail / charroi / parc informatique ...

Ci-dessous le détail des différentes actions dans les secteurs assurés :

➤ **Assurance incendie + explosion (RC objective) :**

Il était opportun de faire une harmonisation dans la mesure où il existait 47 contrats différents pour les 3 antennes avec des conditions différentes (franchise, type de risque).

Le point de départ a donc été de regrouper l'ensemble du patrimoine des HLS D'Auderghem des HSWSP et de « Ville et Forêt » dans une seule police et obtenir le même montant de franchise pour les 3 communes. Le travail a été effectué en collaboration avec le courtier RGF qui a renégocié avec Ethias. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018, notre SISP a donc une police unique pour l'ensemble du patrimoine avec une franchise unique de 256,03 € par sinistre.

➤ **Assurance RC Générale / défense pénale :**

Couverture inchangée.

➤ **Assurance cautionnement (vol et détournement) :**

Cette police a été actualisée courant 2<sup>ème</sup> trimestre 2017. Il n'existe aucune franchise. Six membres du personnel sont assurés pour une couverture de 22.000,00 €.

➤ **Assurance responsabilité dirigeants et administrateurs :**

Ce contrat couvre les Administrateurs et les directeurs si leur responsabilité civile personnelle était engagée dans le cadre de l'exécution de leur mandat pour EBDS. Comprend un ensemble de personne. Cette assurance n'est pas nominative.

Courant 2<sup>ème</sup> trimestre 2017, Il a été décidé par le CA d'augmenter la couverture RC Administrateurs et dirigeants à 2.500.000,00 € par sinistre.

➤ **Assurance accident corporel pour président et administrateurs :**

Cette couverture est valable uniquement pendant l'occupation du CA ou sur le trajet pour se rendre au CA. Actuellement, 16 personnes sur base de la fréquence de réunion suivante : 6 personnes 2 x par mois + 10 personnes 1 fois par mois sont assurées.

➤ **Assurance RC vol dans les bureaux (excepté le matériel informatique qui est assuré par une autre police) :**

Le service juridique a actualisé les montants en fonction des différents sites (bureaux – ateliers)

➤ **Assurance accident corporel bénévole/ stagiaire :**

On a supprimé la continuité de cette police. En effet, il a été convenu que lorsque EBDS engage des stagiaires volontaires ou travailleurs bénévoles, EBDS réactive provisoirement (le temps du stage – la fréquence) de ladite couverture.

➤ **Assurance accident corporel/ conjoint concierge :**

Cette couverture protège les conjoints des concierges des immeubles lorsqu'ils exécutent des tâches à la place de leur conjoint - concierge. Cette assurance n'était activée que pour Watermael-Boitsfort. EBDS a décidé de la supprimer. Cette couverture a été résiliée courant 2<sup>ème</sup> trimestre 2017.

**Assurance mission :**

L'assurance couvre les dégâts du véhicule privé d'un employé alors qu'il est en mission pour l'employeur.

La dernière liste des véhicules concernés a été arrêtée au 31/01/18.

**Assurance TR Electronique – Matériel informatique**

La liste complète du matériel a été actualisée au 31 octobre 2017.

**Assurance AT + excédant loi**

Cette assurance couvre tous le personnel inscrit au registre.

**Assurance auto**

9 véhicules assurés. Courant du 2<sup>ème</sup> trimestre, EBDS a décidé de ne plus assurer en omnium complète les véhicules de plus de 5 ans.

## 8. Gestion des Ressources Humaines

a) Première présentation du Règlement de Travail

Les 3 sociétés fusionnantes avaient un règlement de travail qui leur était propre. De par le processus de fusion, c'est celui de la société absorbante (HLS d'Auderghem) qui prévaut légalement.

Dès le début du processus de fusion, une première mission de compilation des 3 règlements de travail a été effectuée avec l'aide du consortium régional d'aide aux fusions.

Ce travail a abouti à la création d'un premier document unique.

Le bureau d'avocat (dans le cadre d'un marché public par EBDS) désigné pour les litiges en droit du travail a effectué une première relecture et adaptation du texte.

Comme prévu, la procédure d'information et de publicité du projet de Règlement de travail s'est tenue début décembre. L'ensemble des remarques du personnel a débouché, en accord avec le SPF Emploi, sur une nouvelle version du règlement qui sera à nouveau soumise à l'ensemble du personnel après Pâques 2018.

Les éventuelles nouvelles remarques du personnel seront soumises à l'inspection du SPF Emploi.

b) Procédures validées en 2017

a. Demande d'augmentation

Le CA a validé la procédure suivante lorsqu'un travailleur demande une augmentation :

1. C'est le CA qui est décisionnaire ;

2. La demande est envisagée si la dernière évaluation du travailleur est positive (voir formulaire d'évaluation ci-dessous) ;
3. Une augmentation accordée doit suivre autant que faire se peut sur base de la grille barémique régionale appliquée à tout nouvel engagé depuis la fusion.  
Cette augmentation est à mettre en lien avec la politique salariale actuelle de la société.

b. Formulaire d'évaluation

En dialogue avec les administrateurs, création d'un formulaire reprenant :

1. Les items « classiques » d'une évaluation : points forts/faibles du travailleur ;
2. Des éléments permettant une discussion entre le travailleur et son N+1 débouchant sur :
  - a. Des objectifs concrets pour l'année à venir ;
  - b. Des demandes/proposition de formation ;
  - c. Des perspectives de développement au sein d'EBDS (adaptation ou changement de fonction).

c) Politique salariale

Compte tenu des demandes d'augmentation et de la volonté d'éviter de créer des distorsions entre les salaires des travailleurs, le CA a demandé l'élaboration d'une grille salariale reprenant les salaires versés dans le but de connaître le montant global nécessaire à la mise à niveau pécuniaire de tous les travailleurs qui ont une tâche identique ou similaire et dont les salaires sont visiblement trop différents.

d) Professionalisation des tâches : développement des formations

- a. Encouragement du personnel à suivre des formations ;
- b. Les formations peuvent être de plusieurs ordres :
  - Proposées par EBDS ;
  - Demandées par le travailleur.

Le secteur du logement social évolue sur base des modifications législatives tant intrinsèquement que par la réalité de terrain. Les matières liées à ce secteur évoluent également fortement et exigent des mises à niveau des travailleurs au sein de la société.

La gestion des logements sociaux débouche également sur la nécessité des formations (exemple : la sécurité incendie au sein des bâtiments de la société et les réponses à y apporter, tant techniquement que sur le terrain, par le personnel de proximité comme les concierges et les nettoyeurs).

e) Assurance-groupe

1) Préambule

Ce point est une des conséquences de l'harmonisation des avantages sociaux, chantier débuté lors du processus de fusion. La situation avant fusion était la suivante :

- une partie des membres du personnel des HLS d'Auderghem bénéficiait d'une assurance groupe à « but défini » auprès de la société Ethias.
- les membres du personnel des HSWSP bénéficiaient d'une modeste assurance groupe à « contribution définie » auprès de la société Belfius.

Dans le cadre de l'harmonisation des avantages extra-légaux, tout nouveau travailleur devra bénéficier d'une assurance-groupe à contribution définie et les autres travailleurs, exceptés ceux des ex-HLS d'Auderghem qui bénéficient d'une assurance groupe à but à atteindre, se verront octroyer la nouvelle assurance groupe négociée. Pour permettre d'appliquer les décisions prises par le C.A., il a été décidé de faire appel à un courtier indépendant pour lancer un marché. Ce marché était balisé principalement par le montant des primes par rapport à la masse salariale.

## 2) Déroulement

En date du 10 janvier 2017, nous avons demandé au courtier RGF de lancer un marché. La demande a été introduite dans 6 institutions, 3 offres ont été retenues. RGF a examiné les offres et c'est DELTA LLOYD qui a remporté le marché. Le montant de la cotisation est équivalent à 4 % du montant du salaire brut de chaque membre du personnel.

## f) Assurance hospitalisation

### 1) Préambule

Ce point est également une des conséquences de l'harmonisation des avantages sociaux, La situation avant fusion était la suivante :

Les membres du personnel de Watermael-Boitsfort bénéficiaient d'une assurance hospitalisation chez Ethias. Lors de la réunion avec le courtier d'Ethias du 29 mai 2017, ce dernier nous a indiqué qu'Ethias ne souhaitait plus renouveler cette couverture hospitalisation avec EBDS au 31 décembre 2016.

Les membres du personnel des HLS d'Auderghem bénéficiaient d'une assurance hospitalisation chez P&V.

Les membres du personnel des HSWSP ne bénéficiaient pas d'assurance hospitalisation.

### 2) Déroulement

Suite à la fusion, EBDS a souscrit une assurance hospitalisation chez P&V pour l'ensemble des membres du personnel (hors Watermael-Boitsfort) et ce depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2016 en attendant le lancement d'un nouveau marché.

Courant 1<sup>er</sup> trimestre 2017, le service juridique a sollicité l'intervention du courtier RGF afin que celui-ci organise un marché public. Ce sont les AG qui ont remporté le marché.

Il s'agit d'une couverture complète sans franchise. L'assurance hospitalisation peut-être étendue aux membres du ménage du travailleur moyennant le paiement d'une cotisation réduite.

Depuis le 1<sup>er</sup> décembre 2017, la totalité des membres du personnel bénéficient de cette couverture d'assurance.

g) Comité des évènements

Ce comité est organisé sur base volontaire de plusieurs membres de l'équipe. Il a été créé sur base de la constatation de la méconnaissance des membres de l'équipe entre eux, notamment par le fait de la fusion et de l'existence de plusieurs entités géographiques au sein de la société. Un des buts est également la cohésion de l'équipe au sein de la société.

Des activités devenant récurrentes mais également modulables ont été instaurées :

- fête annuelle du personnel ;
- fête trimestrielle (sauf fin d'année) des anniversaires ;
- fêtes liées aux évènements du calendrier (Saint-Nicolas, Pâques).

h) Mise en place d'un kit de vêtements de travail minimum

Ce point concerne les équipes des concierges, nettoyeurs et ouvriers, débouchant sur une harmonisation de l'équipement au sein de la société en regard aux obligations légales qui régissent tout ou partie de ce sujet.

## 9. Gestion locative

### Liste d'attente

Au 31/12/2017 : 1003 dossiers étaient inscrits sur notre liste d'attente contre 1192 en 2016, ce qui représente 6.62 % des demandes sur la Région. Ce nombre correspond aux candidats-locataires qui ont introduit leur demande dans notre société.

Notons également que l'année 2017 a vu 115 nouveaux candidats contre 119 en 2016.

Dans le cadre de l'inscription multiple, EBDS a été choisie par 26145 candidats contre 29.300 en 2016.

### Attribution

89 baux ont été signés en 2017 contre 98 en 2016. Ces baux se répartissent comme suit :

- 51 nouveaux locataires sont entrés via la Banque de Données Régionale ;
- 24 locataires déjà présents ont été mutés vers un autre logement au sein d'EBDS :
  - o 16 mutations vers des logements plus grands ;
  - o 8 mutations vers des logements plus petits.
- 9 logements ont été attribués via les conventions avec les CPAS et les maisons d'accueil ;
- 4 logements ont été attribués par transfert (1 technique et 3 Houlette) ;
- 1 dérogation.

### Arriérés locatifs

- Au 31/12/2016, 563 locataires présentaient un arriéré pour un montant de 272.800,63 €; soit un arriéré moyen de 484 €
  - Au 31/12/2017, 486 locataires présentaient un arriéré pour un montant de 218.882,48 €; soit un arriéré moyen de 450 €
- ➔ 19,7% de moins d'arriérés à récupérer  
➔ 30% des locataires en arriérés en 2016 - 26% en 2017

| Montant de la dette    | locataires au 31/12/2016 | locataires au 31/12/2017 | Evolution | en % |
|------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------|------|
| <b>0.01€ – 100 €</b>   | 269                      | 215                      | -54       | -20  |
| <b>100 € - 500 €</b>   | 150                      | 138                      | -12       | -8   |
| <b>500 € – 1000 €</b>  | 68                       | 79                       | 11        | 16   |
| <b>1000 € – 2000 €</b> | 40                       | 33                       | -7        | -18  |
| <b>Plus de 2000 €</b>  | 36                       | 21                       | -15       | -42  |
| <b>Total</b>           | 563                      | 486                      | -77       | -14  |

### Taux de remises en location

- Sur base des 89 nouvelles entrées en logement en 2017 nous pouvons calculer une moyenne de 4,2 mois entre l'état des lieux de sortie et la mise à disposition pour le service locatif.
- 44 logements ont été libérés en 2015 : reloués en 7 mois
- 40 logements ont été libérés en 2016 : reloués en 3 mois
- 45 logements ont été libérés en 2017 : reloués en 2,5 mois

### Gestion des plaintes

12 Plaintes selon « article 76 » du Code du logement ont été traitées avec le Délégué social :

- 1 contestation sur un mouvement de locataire ;
- 10 plaintes de candidats locataires radiés : 3 dé-radiations et 7 maintiens de radiation ;
- 1 contestation de décompte final.

4 recours ont été introduits à la SLRB

Par ailleurs, EBDS traite également 3 plaintes introduites via l'inspection régionale du logement.

## 10. Mission sociale

### a) Préambule

Chaque entité fusionnée, selon la réalité sociale rencontrée sur les différents sites, bénéficiait déjà d'une politique d'action sociale. Tout en ne « gommant » pas ses spécificités, une approche plus globale a été mise en chantier au sein de la société. Nous pouvons relever les actions suivantes, soit au sein de la société, soit avec la collaboration d'acteurs sociaux présents sur nos différents sites ou au niveau communal voire régional.

### b) Mise en place de réunions d'échanges entre travailleurs sociaux

Deux caractéristiques sont inhérentes à cette équipe :

- 4 des 5 membres actuels sont des assistantes sociales détachées par le SASLS (service d'aide sociale aux locataires sociaux). Des conventions régissent nos liens avec cette ASBL, notamment quant aux missions confiées qui se centrent quasi exclusivement sur l'action sociale individualisée aux locataires.
- La 5<sup>ème</sup> assistante sociale (à temps partiel) étant inscrite sur le pay-roll de la société, va se voir attribuer un travail plus centré sur le développement communautaire sur le site de Watermael-Boitsfort, en collaboration avec les structures sociales présentes.

### c) Bilan de la première année de fonctionnement avec nos partenaires conventionnés

#### 1. Centre Public d'Action Sociale

Des conventions d'octroi de logements sociaux via des conventions spécifiques ont été signées avec les 3 CPAS des communes concernées par la présence de logements sociaux d'EBDS. De nouvelles conventions ont été signées pour 2018. Des adaptations dans les termes des conventions ont été effectuées pour l'année 2018 sur base du travail effectué en 2017.

#### 2. Convention Maison d'accueil (Maisons Maternelles)

Ces conventions sont inscrites dans le Prescrit Légal (AGRBC de 1996) et obligatoires pour un minimum de 3% des attributions effectuées. C'est la première année d'existence au sein d'EBDS avec les maisons maternelles suivantes :

- La Maison Maternelle du Chant d'Oiseau
- Les 3 pommiers

#### 3. Convention ILA (Initiative Locale d'Accueil)

La société a signé une convention avec le CPAS de Woluwe-Saint-Pierre pour la mise à disposition de logements situés principalement dans le quartier de « Joli-Bois ». (3 maisons et 1 appartement). Les travaux d'aménagement sont en cours. Le but est d'accueillir, sous la gestion du CPAS, des candidats réfugiés politiques.

#### 4. Affectation de l'ARS - engagement d'un éducateur

Dans le cadre spécifique de la Cité de l'Amitié (324 logements), Il s'est avéré nécessaire que la société dispose d'un de ses travailleur à même d'effectuer un travail social, collectif ou communautaire, afin de saisir les problèmes le plus tôt possible et d'agir en collaboration avec les structures communautaires déjà présentes. La société s'est donc adjointe l'aide d'un éducateur s'occupant principalement de la tranche d'âge des jeunes adultes (18 ans et plus). Cet engagement a débuté fin de l'année 2017 et est financé par un pourcentage de l'Allocation Régionale de Solidarité. Il est à noter

que certains partenaires associatifs remplissent également ces fonctions au sein des différents sites du patrimoine.

#### 5. Collaboration future avec les intervenants sociaux sur les sites de la société

Il est prévu d'intensifier la collaboration avec les divers intervenants sociaux multiples présents sur nos différents sites (PAJ, Woluwe-Saint-Pierre, la maison de la Prévention, Auderghem, la maison de quartier à Watermael-Boitsfort).

## 11. Gestion financière

Nous avons profité de la clôture de ce deuxième exercice comptable complet pour comparer les deux années autour des questions de notre capacité de remboursement de nos dettes à long terme, à court terme et annuelle.

### **EBDS peut-elle faire face à ses dettes long terme ?**

Dettes long terme 2014 : 40.586.533 € - 2017 : 39.105.939 €

Disponible pour couvrir ces dettes (nos bâtiments) : 2014 : 53.146.776 € - 2017 : 54.923.318 €

Rapport 2014 : 1,3 c-à-d solde positif de 12.560.243 €

Rapport 2017 : 1,4 c-à-d solde positif de 15.817.379 €

### **EBDS peut-elle faire face à ses dettes court terme ?**

Dettes court terme 2014 : 3.652.112 € - 2017 : 3.217.152 €

Ressources pour couvrir ces dettes (trésorerie + créances à recevoir) 2014 : 8.891.962 € - 2017 : 11.819.358 €

Rapport 2014 : 2,4 c-à-d solde positif de 5.239.850 €

Rapport 2014 sur base de la trésorerie : 1,9 c-à-d solde positif de 3.487.155 €

Rapport 2017 : 3,6 c-à-d solde positif de 8.602.206 €

Rapport 2017 sur base de la trésorerie : 3 c-à-d solde positif de 6.618.261 €

### **EBDS peut-elle faire face à ses dettes annuelles ?**

**Dettes annuelles** : dettes court terme (dont annuité SLRB) + intérêt annuité

2014 : 4.365.723 €

2017 : 3.905.750 €

**Disponible** pour cette dette annuelle : créances à court terme + trésorerie

2014 : 8.891.962 €

2017 : 11.819.358 €

**Le solde du disponible non nécessaire pour dettes annuelles = investissement « fond propre »**

Rapport 2014 : 2 c-à-d solde positif de 4.526.239 €

Rapport 2017 : 3 c-à-d solde positif de 7.913.608 €

## Chiffres principaux du Compte de Résultat 2017

- Chiffre d'affaires stable (-0,36%) - de 9.929.629 € à 9.893.434 €
  - 2016: + 0,7%
    - Le CA brut augmente de 200.000 €
    - Augmentation des réductions sociales nettes de 48.500 €
    - Diminution des provisions de charges demandées aux locataires de 185.314 €
- Résultat de l'exercice en diminution (- 35,8%): de 801.650 € à 514.364 €
  - 2016: + 13%
    - Charges salariales en hausse
    - Reprise d'amortissement exceptionnel
    - Trop de précompte payé en 2016
    - Utilisation plus faible de la provision pour charges
  - ARS : Subside correspondant à 75% du déficit social

En augmentation de 13% de 609.861 € à 689.091 €

- 2016: + 13%
- Frais juridiques : 60.128 € en 2016 – 57.502 € en 2017

## Recettes de Loyer

Loyer de base en augmentation de 2,6% - de 8.838.699 € à 9.070.840 €

2016: + 2,9 %

Loyers réellement perçus en augmentation (+2%) de 7.422.211 € à 7.571.037 €

2016: + 1,1 %

Cotisations de solidarité (locataires les moins précaires):

Augmentation de 1,5% - de 117.935 € à 119.689,96 €

2016: + 9,5 %

Réductions sociales nettes (locataires les plus précaires):

Augmentation de 5,23 % - de 919.193,45 € à 967.269,8 €

2016: + 13%

Perte de loyers de base (logement vide)

Augmentation de 7% - de 497.293,96 € à 532.533,8 €

2016: +5%

Inoccupables + amiante

### **Chiffres principaux du Bilan 2017**

Deux rubriques sont à isoler dans ce second Bilan de la nouvelle société :

- La poursuite de l'augmentation des **valeurs disponibles** qui progressent de 11,2% (de 8.842.830 € à 9.835.413,11 €) après une première augmentation de 8,8% lors de l'exercice précédent.
- L'augmentation des **subsidés en capital** qui progressent de 20,4% (de 8.826.995 € à 10.631.984,8 €).