

# Contrat de Gestion 2021 - 2025



**slrb-bghm.brussels**   
logement social - sociale huisvesting

## TABLE DES MATIÈRES

<b>Table des matières</b> .....	<b>2</b>
<b>Edito4</b>	
<b>Préambule</b> .....	<b>6</b>
<b>I. Dispositions générales</b> .....	<b>7</b>
Parties et objet du Contrat.....	7
Constitution du Contrat.....	7
Durée du Contrat.....	8
<b>II. Engagements généraux et objectifs stratégiques des parties</b> .....	<b>9</b>
Engagements généraux de la SLRB.....	9
Engagements généraux de la Région.....	10
Objectifs stratégiques poursuivis par la Région et la SLRB.....	11
<b>III. Domaine « Qualité »</b> .....	<b>14</b>
Objectif 1 : Améliorer le niveau de qualité et la performance énergétique des logements existants.....	16
Objectif 2 : Accélérer la production de nouveaux logements.....	18
Objectif 3 : Développer une approche qualité en vue d'améliorer la performance des SISP.....	19
Objectif 4 : Améliorer la qualité des services offerts par la SLRB aux SISP ..	20
Objectif 5 : Améliorer la performance de la gestion financière du secteur	21
<b>IV. Domaine « Sociétal »</b> .....	<b>22</b>
Objectif 6 : Développer une stratégie d'action sociale transversale.....	24
Objectif 7 : Veiller à garantir une interactivité sociale et une mixité fonctionnelle qui renforce la qualité de vie au sein des quartiers.....	25
Objectif 8 : Stimuler l'innovation et le décloisonnement de la politique du logement social.....	26

<b>V. Domaine « Interne »</b> .....	<b>27</b>
Objectif 9 : Développer une culture interne centrée sur l'autonomie, la responsabilisation et un leadership humain.....	29
Objectif 10 : Développer un environnement de travail digital moderne répondant aux besoins des métiers et permettant de développer la culture « paperless ».....	30
Objectif 11 : Poursuivre la mise en place des nouveaux espaces de travail	30
<b>VI. Financement</b> .....	<b>31</b>
Principe de concertation SLRB-Région.....	31
Financement du fonctionnement du secteur.....	31
Financement du fonctionnement de la SLRB.....	32
Mise à disposition de prêts à long terme aux SISP.....	32
Financement des projets d'acquisition et de développement de logements, ainsi que des projets de démolition d'immeubles et de reconstruction de logements.....	32
<b>VII. Suivi, modification et fin du Contrat</b> .....	<b>34</b>
Comité de Suivi du Contrat de Gestion.....	34
Indicateurs et tableau de bord.....	34
Rapports de suivi du contrat.....	34
Avenants du Contrat de Gestion.....	35
Non-respect des clauses du Contrat de Gestion.....	35
Fin du Contrat.....	35
<b>Annexes</b> .....	<b>36</b>
Annexe 1 : Cadre juridique.....	36
Annexe 2 : Note d'orientation.....	36
Annexe 3 : Programmation budgétaire pluriannuelle (à titre indicatif).....	36
Annexe 4 : Modalités de calcul du subsides, conditions d'octroi et règles de procédure relatives au financement projets d'acquisition et de	

---

développement de logements ainsi que des projets de démolition d'immeubles et de reconstruction de logement .....	36
Annexe 5 : Dispositions relatives au calcul du loyer réel (circulaire 307) ....	36
Annexe 6 : Tableau de bord .....	36
Annexe 7 : Définitions.....	36

## EDITO

Bien que Bruxelles soit considérée comme la troisième région la plus riche d'Europe<sup>1</sup>, la réalité s'affiche dans toute sa complexité : un bruxellois sur trois<sup>2</sup> vit pourtant avec un revenu en dessous du seuil de risque de pauvreté. **La Région et la SLRB sont convaincues que le logement social est un moyen essentiel pour lutter contre la pauvreté et pour garantir le droit au logement.**

Il est important de prendre en compte que moins de 18 % des locataires disposent d'un revenu du travail augmentant ainsi le taux d'effort<sup>3</sup> et donc le risque d'endettement, voire d'exclusion du marché locatif privé.

En raison de la croissance démographique à Bruxelles et de l'appauvrissement de la population, le nombre de candidats locataires en attente d'un logement social ne cesse de croître. En octobre 2020, **49.225 ménages sont inscrits sur la liste d'attente, alors que le secteur ne dispose que de 40.000 logements sociaux.** Le constat est criant et les attentes vis-à-vis de notre secteur énormes.

**Dans la Déclaration de politique générale commune de la législature 2019-2024, le Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale a exprimé son ambition d'apporter une solution concrète à 15.000 ménages bruxellois en attente d'un logement social.**

**La Région et la SLRB, en collaboration avec le secteur contribue à apporter une solution** pour ces ménages bruxellois en offrant des logements abordables et de qualité, mais également **en assurant un accompagnement social** primordial à l'amélioration de la qualité de vie. Cette offre de logement permet aux locataires de disposer de la sécurité et de l'autonomie nécessaire pour progresser dans tous les domaines de leur vie.

**Pour toutes ces raisons, le logement social doit être un tremplin pour les locataires.** Avec l'aide de leurs partenaires, la Région et la SLRB doivent avoir l'ambition de donner aux locataires **des opportunités afin qu'ils puissent participer pleinement à la société et à la vie de leur quartier.** Dans ce cadre la SLRB veille à concrétiser des projets transversaux avec des partenaires régionaux permettant d'offrir aux locataires des solutions intégrées. Mais pour réussir une implication forte de tous les domaines politiques transversaux est indispensable. Avec eux, la Région et la SLRB souhaitent créer des liens solides centrés sur le bien-être, la santé, l'économie, l'emploi, le multilinguisme, la sécurité, la lutte contre la fracture numérique des locataires sociaux et l'interculturalité. Cela permettra d'offrir des solutions intégrées aux locataires. Citons par exemple le projet de mise à l'emploi prévu entre la SLRB et Actiris.

---

<sup>1</sup> Source : Eurostat : [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/GDP\\_at\\_regional\\_level](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/GDP_at_regional_level)

<sup>2</sup> Source : De Welzijnsbarometer 2019 van het Observatorium voor Gezondheid en Welzijn, Gemeenschappelijke Gemeenschapscommissie van Brussel-Hoofdstad: <https://www.ccc-ggc.brussels/nl/observatbru/publications/2019-welzijnsbarometer>

<sup>3</sup> Le taux d'effort est le rapport entre la somme des dépenses liées à l'habitation principale et les revenus des ménages.

La SLRB veut faire du logement social un véritable **label de qualité**. La Région et la SLRB n'investissent pas seulement dans les briques mais, avec tous leurs partenaires, elles participent à la création de quartiers forts et cohérents où les habitants, dans toute leur diversité, occupent une place centrale. La participation et l'interactivité sociale constitue un pilier fort du développement de l'ensemble des projets menés.

Afin de répondre au défi climatique et d'anticiper la raréfaction des énergies fossiles, la SLRB s'inscrit comme (pro)moteur de l'habitat durable. L'amélioration de la performance énergétique des logements et la durabilité constitue un objectif sociétal majeur qui s'inscrit dans tous ses plans de construction et de rénovation. La SLRB mobilisera également les locataires pour réaliser au sein d'écoquartiers des actions concrètes et citoyennes, permettant de créer un cadre de vie qualitatif basé sur la réduction de l'empreinte écologique et la réduction des charges locatives. L'ambition de la SLRB sera de réduire annuellement de 22.000 tonnes les émissions de gaz à effet de serre au cours de la période de ce contrat de gestion.

**La SLRB réalisera concrètement ces objectifs en soutenant, en guidant, en finançant et en encadrant les partenaires grâce à la mise à disposition de son expertise, de ses connaissances et de ses services.**

Cela nécessite évidemment des moyens suffisants. Aujourd'hui, la SLRB assure déjà la gestion d'un budget annuel d'environ **435 millions d'euros** et dispose d'une enveloppe d'investissement **d'environ 290 millions d'euros** pour la construction et la rénovation des logements. En outre, elle consacre chaque année environ 7,5 millions d'euros à l'accompagnement social des locataires. Ces moyens se concrétisent par la gestion d'**une centaine de projets de construction** (représentant 5.868 logements), la supervision et le contrôle de **260 projets de rénovation** entrepris par les sociétés immobilières de service public (SISP), 32 projets de cohésion sociale et 20 projets artistiques du 101<sup>e</sup>°.

Ce plan ambitieux signifie que la SLRB doit endosser simultanément plusieurs rôles : en tant que promoteur immobilier, en tant que facilitateur et superviseur dans la rénovation de logements, en tant qu'innovateur et prestataire de services orienté usager et en tant qu'acteur **stratégique** pour le développement futur du secteur. La SLRB se positionne également comme un employeur humain, moderne et innovant qui place le bien-être de ses collaborateurs au centre de ses préoccupations et s'engage pleinement à développer leurs talents. Ainsi, les membres de la SLRB contribueront au développement du secteur.

## PRÉAMBULE

Le nouveau Contrat de gestion conclu entre la SLRB et le Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale initie la cinquième génération des Contrats de gestion du secteur du logement social bruxellois. Il matérialise les objectifs régionaux en matière de politique du logement social eu égard à la Déclaration de Politique Générale 2019-2024 (DPG), à l'ensemble des réglementations en vigueur, et finalement aux recommandations formulées dans le cadre de l'évaluation du précédent contrat de gestion.

Ce nouveau contrat de gestion doit contribuer au plan d'urgence mis en avant dans la DPG par le Gouvernement, en contribuant aux mesures à mettre en œuvre pour apporter une solution concrète à 15.000 ménages bruxellois en attente d'un logement social. L'exécution du contrat devra permettre de répondre au besoin grandissant des ménages bruxellois de pouvoir disposer d'une solution de logement décent. En effet, près de 49.225 ménages sont actuellement inscrits sur la liste d'attente pour un logement social et la crise sanitaire, économique et sociale actuelle causée par la pandémie de coronavirus, risque de renforcer encore cette situation d'urgence.

En exécution du Contrat de Gestion 2015-2020, la SLRB a initié une transformation interne d'envergure, avec :

- Une modernisation de ses méthodes de travail et de ses outils (« New Way of Working ») ;
- Un investissement important dans ses ressources humaines (+ 50% sur 5 ans et + 28% en 2020) ;
- La mise en place d'une démarche de transformation orientée sur les besoins et les attentes de ses parties prenantes (membres du personnel, administrateurs, SISP, locataires, etc.) (« Stakeholders analyse ») ;
- Des actions renforçant le rôle de partenaire et de meneur stratégique de la SLRB auprès des SISP.

La Région a également fait procéder, en 2020, à un audit externe de la SLRB. Cet audit a mis en avant l'importance :

- D'un renforcement des outils de gestion tel que le Cadastre technique et énergétique, ainsi que du rôle des SISP dans leur mise en œuvre ;
- Du développement d'outils informatiques partagés, en ligne avec les besoins du secteur ;
- D'un renforcement de la concertation entre les acteurs-clés du secteur ;
- D'un accompagnement des SISP pour mettre en œuvre une culture du changement.

Ces recommandations ont été prises en compte dans la conception du présent contrat.

Ce nouveau contrat de gestion doit donc également soutenir la SLRB dans la poursuite de sa transformation interne pour en faire une institution moderne à la hauteur des défis sociétaux auxquels elle doit répondre.

Telle est l'ambition de ce nouveau Contrat de gestion : **Accroître l'offre et la qualité des logements publics et faire de la SLRB une institution publique régionale de référence dont l'action est reconnue par les citoyens.**

## I. DISPOSITIONS GÉNÉRALES

### Parties et objet du Contrat

---

- Art. 1** Le présent contrat est conclu sur base de l'article 43 de l'Ordonnance du 17 juillet 2003 portant le Code bruxellois du Logement, entre :
- La Région de Bruxelles-Capitale, représentée par le Ministre en charge du Logement ; et
  - La Société du Logement de la Région de Bruxelles-Capitale, personne morale de droit public, soumise aux dispositions de la loi du 16 mars 1954 relative au contrôle de certains organismes d'intérêt public, représentée par le Président du Conseil d'Administration et le Vice-Président du Conseil d'Administration.

- Art. 2** Ce présent contrat fixe les règles et les conditions selon lesquelles la SLRB exerce les missions qui lui sont confiées et règle les obligations des parties au Contrat de gestion.

Il traduit les droits et obligations des parties pour la période 2021-2025 conformément à l'Ordonnance du 17 juillet 2003 portant le Code bruxellois du Logement.

Le présent contrat a été élaboré afin de permettre aux parties de bénéficier des marges de manœuvre nécessaires à la réalisation de leurs actions, tout en assurant la poursuite d'objectifs stratégiques et opérationnels définis et fixés en collaboration entre les parties.

### Constitution du Contrat

---

- Art. 3** Le présent contrat se structure comme suit :
- Les objectifs stratégiques communs et engagements des Parties ;
  - Les objectifs de résultats que les Parties s'engagent à atteindre sur la durée du contrat ;
  - Les engagements de moyens de la SLRB et de la Région en vue de la réalisation des objectifs fixés ;
  - Les dispositifs de financement du secteur pour garantir l'atteinte des objectifs fixés ;
  - Les modalités de mise en œuvre, de suivi, de contrôle et de révision du Contrat.

- Art. 4** Les documents ci-après sont annexés au présent contrat de gestion et en font partie intégrante :
- Annexe 1 : Cadre juridique
  - Annexe 2 : Note d'orientation
  - Annexe 3 : Programmation budgétaire pluriannuelle

- Annexe 4 : Modalités de calcul du subsides, conditions d'octroi et règles de procédure relatives au financement projets d'acquisition et de développement de logements ainsi que des projets de démolition d'immeubles et de reconstruction de logement
- Annexe 5 : Dispositions relatives au calcul du loyer réel (circulaire 307)
- Annexe 6 : Tableau de bord
- Annexe 7 : Définitions

En cas de divergence d'interprétation entre ces documents, le Contrat de gestion prévaudra sur tous les autres documents annexés au Contrat de gestion.

## Durée du Contrat

**Art. 5** Le présent Contrat prend cours à dater de sa signature et pour une durée de 5 ans. Le Contrat de gestion fera l'objet d'une publication au Moniteur Belge dans les trois mois de sa signature et ce, à l'initiative de la Région.

Si à l'échéance du Contrat aucun autre nouveau Contrat de gestion n'a été conclu, ce Contrat est prorogé de plein droit jusqu'à l'entrée en vigueur du nouveau Contrat de gestion.

La Région et la SLRB peuvent aménager cette période éventuelle par voie d'avenant, conformément à l'Art. 59 du présent contrat, de façon à assurer la continuité de l'exercice des missions telles qu'elles ont été précisées par le présent Contrat de gestion.

## II. ENGAGEMENTS GÉNÉRAUX ET OBJECTIFS STRATÉGIQUES DES PARTIES

### Engagements généraux de la SLRB

**Art. 6** L'**engagement** de la SLRB pour les 5 prochaines années est double :

- Soutenir la mise en œuvre du droit à un logement décent pour chaque Bruxellois, tel que garanti par l'article 23 de la Constitution belge ;
- Contribuer à une Région bruxelloise plus inclusive par la création de quartiers forts et cohérents où les habitants, dans toute leur diversité, occupent une place centrale

**Art. 7** Les actions définies dans ce contrat ont pour ambition de mettre en œuvre la vision de la SLRB : être une institution ouverte, innovante et exemplaire, qui contribue de manière significative à l'accroissement et à l'amélioration de la qualité du logement public à Bruxelles.

**Art. 8** La mise en œuvre de cet engagement est réalisée au travers des **missions** organiques décrites dans le Code bruxellois du Logement<sup>4</sup> et de manière prioritaire en :

- Promouvant le logement social dans chacune des dix-neuf communes de la Région de Bruxelles-Capitale ;
- Mettant à disposition des SISP les moyens financiers nécessaires à la réalisation de leur objet ;
- Exerçant le contrôle et la tutelle administrative sur les activités et la gestion des SISP ;
- Conseillant les SISP, en mettant à leur disposition des outils et des services centralisés et en favorisant les collaborations entre elles ;
- Réalisant la construction ou la rénovation, d'habitations sociales et d'immeubles ;
- Acquéranant des biens immeubles, les aménageant, et les rénovant.

**Art. 9** La réalisation de l'ensemble de ces missions implique que la SLRB agisse pour et en collaboration avec un ensemble de parties prenantes. La SLRB veille à intégrer systématiquement les résultats de l'analyse des parties prenantes dans l'ensemble de ses missions et de ses actions ;

Dans ce cadre, la SLRB s'engage à maintenir l'organisation du processus participatif par le biais du Comité restreint de concertation (CRC), dont la mission principale est d'étudier et mettre en œuvre des initiatives nouvelles en concertation avec le Gouvernement et les SISP. Ce Comité restreint de concertation sera composé de la Présidente du Conseil d'administration de la SLRB et du Vice-président, des représentants de la SLRB, de deux représentants de la Ministre et de six représentants des SISP, lesquels seront désignés par les fédérations. Il sera présidé par la Présidente de la SLRB. Le règlement d'ordre intérieur existant sera adapté et approuvé au Gouvernement.

---

<sup>4</sup> Les missions sont détaillées de manière exhaustive aux articles 41 et 42 de l'Ordonnance du 17 juillet 2003 portant le Code bruxellois du Logement

**Art. 10** La SLRB met en œuvre ses missions en respectant les **principes fondamentaux** d'égalité, de neutralité et de respect.

**Art. 11** La collaboration entre la SLRB et les autres acteurs régionaux sera renforcée afin de contribuer ensemble aux objectifs et plans régionaux stratégiques .

## Engagements généraux de la Région

---

**Art. 12** La Région soutient l'action de la SLRB en :

- Mettant à disposition de la SLRB les moyens financiers (dans la limite des crédits disponibles), humains et logistiques nécessaires à l'exercice de ses missions et à la réalisation des ambitions posées dans le présent Contrat de Gestion tels que repris à titre indicatif dans l'Annexe 3 – Programmation budgétaire pluriannuelle ;
- Définissant le cadre politique régional dans lequel s'inscrivent les actions de la SLRB et plus particulièrement sa politique régionale du logement social, mais également sa politique régionale en matière d'aménagement du territoire et sa politique en matière environnementale ;
- Adoptant et adaptant les textes réglementaires nécessaires à l'exécution des missions de la SLRB ;
- Consultant la SLRB dans ses domaines de compétences et en échangeant avec celle-ci toutes les informations utiles à la bonne exécution de ses missions ;
- Renforçant les collaborations avec les autres acteurs afin de contribuer à l'accroissement et à l'amélioration de la qualité du logement public à Bruxelles ;
- Se concertant avec la SLRB pour toute matière touchant à la mission statutaire de celle-ci ainsi qu'aux missions définies dans le cadre du présent Contrat de gestion, en particulier pour toute action menée par elle ou par une institution régionale ;
- Effectuant le suivi et évaluant la réalisation des missions et des objectifs de la SLRB selon les modalités fixées dans le présent Contrat ;
- S'engageant à ce que la SLRB puisse bénéficier d'une représentation équilibrée dans les organes consultatifs régionaux relevant de son objet social.

## Objectifs stratégiques poursuivis par la Région et la SLRB

- Art. 13** Les parties se fixent pour objectif d'accroître et d'améliorer significativement la qualité du parc de logements publics en région bruxelloise sur toute la durée du contrat. De manière quantitative, la SLRB et la Région se fixent l'atteinte, à l'échéance du contrat, des objectifs suivants:
- Finaliser les projets de rénovation déjà financés, soit 29.981<sup>5</sup> unités existantes (1.616 rénovations complètes, 6.060 rénovations liées à l'enveloppe et 22.305 rénovations de composants techniques) ;
  - Améliorer la qualité générale du parc en terme de performance énergétique et de confort, afin de diminuer les charges locatives des locataires sociaux via
    - la finalisation des projets de rénovation ayant un impact sur les performances énergétiques, soit 13.228<sup>6</sup> unités existantes (1.540 rénovations complètes, 5.859 rénovations liées à l'enveloppe et 5.829 rénovations de composants techniques) (gain énergétique de +/- 73 GWh par an)
    - le financement et la réalisation des travaux de rénovation de composants non encore inclus dans un programme de rénovation lourde ou de démolition à échéance 10 ans (gain énergétique de +/- 7 GWh par an), ce qui implique :
      - la rénovation de l'ensemble des toitures peu ou pas isolées datant d'avant 1990
      - l'installation d'un chauffage central dans l'ensemble des logements
      - l'installation de double vitrage dans l'ensemble des logements non classés
    - le soutien du programme PLAGE (gain énergétique de +/- 22,5 GWh par an)
    - la réalisation du programme photovoltaïque (gain énergétique de +/- 5 GWh par an)
    - l'inscription dans un programme de rénovation de l'ensemble des logements existants qui ne disposent pas d'une salle d'eau séparée
  - Mettre en œuvre tous les moyens budgétaires et humains pour achever les 6.400 logements prévus dans la DPG d'ici 2025 (réceptionné ou sorti de terre). Minimum 750 de ces logements prévus seront réalisés par le biais d'acquisitions. La SLRB collaborera avec les différents acteurs régionaux pour prévoir, améliorer et développer une meilleure mobilité des sites (notamment via la mobilité douce) à travers ses projets.

- Art. 14** La SLRB et la Région entendent également mettre les locataires, ainsi que les candidats-locataires au cœur de leurs actions conjointes en :

---

<sup>5</sup> Données au 28.10.2020

<sup>6</sup> Les 13.228 unités sont incluses dans les 29.981 unités mentionnées au point précédent

- Offrant minimum 5.500 nouvelles solutions de logement (attributions, ...) pour contribuer à l'objectif régional d'apporter une solution concrète à 15.000 ménages bruxellois, à l'échéance du contrat ;
- Effectuant au minimum 2.000 mutations vers des logements adaptés, à l'échéance du contrat ;
- Portant une attention particulière, au travers de leurs projets immobiliers, à la qualité de vie des locataires en assurant la mise en place d'une mixité fonctionnelle dans tous leurs projets de minimum 40 logements ;
- Développant des dynamiques de collaboration fortes avec les acteurs du secteur (tels qu'Actiris, Bruxelles Formation, les CPAS, etc.) pour mettre en œuvre une action sociale efficace sur le terrain, destinée à renforcer l'émancipation sociale des locataires, en initiant au minimum 2 projets pilotes ;
- Augmentant annuellement le nombre d'utilisateurs actifs de l'application Appinest ;
- Permettre aux candidats-locataires d'introduire une demande de logement social de manière électronique.

**Art. 15** La SLRB et la Région s'inscrivent en outre dans une dynamique de simplification administrative et de digitalisation, au travers du déploiement de la plateforme Artémis au niveau du secteur, et visent d'ici 2025 à :

- Augmenter annuellement le nombre de nouveaux utilisateurs de la plateforme Artémis ;
- Donner la possibilité aux SISP d'accéder à leur données financières et techniques directement sur la plateforme ;
- Permettre aux SISP d'introduire et de suivre l'ensemble de leurs dossiers de manière électronique ;
- Permettre aux SISP d'accéder à des informations partagées (centre de connaissance, benchmarking, etc.) via la plateforme ;

**Art. 16** Finalement, d'ici la fin 2025, la Région et la SLRB s'engagent à ce que celle-ci devienne un employeur public exemplaire, en :

- Améliorant le taux de satisfaction des agents de la SLRB (« Great Place to Work ») pour atteindre et se maintenir à un taux minimum de 80% ;
- Obtenant une seconde étoile au label Entreprise Eco dynamique.

**Art. 17** Pour atteindre ces objectifs stratégiques communs, les parties s'entendent pour mener un certain nombre d'actions structurées autour des trois domaines prioritaires suivants :

- Le domaine « qualité » qui regroupe les actions contribuant à renforcer la qualité des prestations, y compris financières, offertes par la SLRB aux SISP et à ses parties prenantes, et par les SISP aux locataires et candidats-locataires sociaux ;
- Le domaine « sociétal » qui associe le pilier de l'action sociale avec celui du bâti. Ce domaine regroupe les actions qui œuvrent à la mise en place de dynamiques d'inclusion et de cohésion sociale et qui mobilisent des partenaires publics, privés et associatifs pour permettre aux SISP de se concentrer sur leur métier immobilier de base (mise à disposition de logements publics de qualité) ;

- Le domaine « interne » qui regroupe un ensemble d'actions soutenant la poursuite de la transformation interne de la SLRB en un employeur moderne et exemplaire qui attire et développe les talents de ses agents.

**Art. 18** La réalisation de l'ensemble de ces actions sera organisée dans une logique de gestion par projets, en lien avec les plans opérationnels annuels des directions, conformément à l'Article 9 de l'Arrêté du GRBC concernant les modalités de contrôle de gestion du 24 décembre 2014. La SLRB s'engage à procéder à une première planification de ce portefeuille de projets pour la fin du premier semestre 2021.

**Art. 19** Sans préjudice de l'Art. 54 du présent contrat, le suivi et le pilotage de la réalisation des projets visés à l'Art. 18 fera l'objet d'un suivi mensuel par la Région et la SLRB dans le cadre d'une réunion de coordination rassemblant le Comité de Direction de la SLRB ainsi que des représentants de la Région.

### III. DOMAINE « QUALITÉ »

Dans le cadre du domaine « qualité », la SLRB et la Région s'engagent à mettre en œuvre leurs moyens d'action de la manière la plus efficace et efficiente possible en vue de rencontrer les cinq objectifs suivants :

1. Améliorer le niveau de qualité et la performance énergétique des logements existants ;
2. Accélérer la production de nouveaux logements ;
3. Développer une approche qualité en vue d'améliorer la performance des SISP ;
4. Améliorer la qualité des services offerts par la SLRB aux SISP ;
5. Améliorer la performance de la gestion financière du secteur.

La réalisation de ces engagements contribuera à l'atteinte des objectifs stratégiques suivants<sup>7</sup> :

Objectifs stratégiques		Objectifs stratégiques	
Offrir minimum 5.500 nouvelles solutions de logement (attributions, ...) pour contribuer à l'objectif régional d'apporter une solution concrète à 15.000 ménages bruxellois		Augmenter annuellement le nombre de nouveaux utilisateurs de la plateforme Artémis	
Effectuer au minimum 2.000 mutations vers des logements adaptés		Donner la possibilité aux SISP d'accéder à leur données financières et techniques directement sur la plateforme Artémis	
Finaliser la rénovation de 29.981 unités existantes : - 1.616 rénovations complètes - 6.060 rénovations liées à l'enveloppe - 22.305 rénovations de composants techniques		Permettre aux SISP d'introduire et de suivre l'ensemble de leurs dossiers de manière électronique	
Améliorer la qualité générale du parc en terme de performance énergétique et de confort, en vue de diminuer les charges locatives des locataires via  o La finalisation des projets de rénovation ayant un impact sur les performances énergétiques ,soit 13.228 unités existantes (1.540 rénovations complètes, 5.859 rénovations d'enveloppe et 5.829 rénovation de composants techniques) (gain énergétique de +/- 73 GWh par an)		Permettre aux SISP d'introduire et de suivre l'ensemble de leurs dossiers de manière électronique	

<sup>7</sup> Illustrés d'un «  »

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ le financement et la réalisation des travaux de rénovation de composants non encore inclus dans un programme de rénovation lourde ou de démolition à échéance 10 ans (gain énergétique de +/- 7 GWh par an), ce qui implique : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ la rénovation de l'ensemble des toitures peu ou pas isolées datant d'avant 1990</li> <li>▪ l'installation d'un chauffage central dans l'ensemble des logements</li> <li>▪ l'installation de double vitrage dans l'ensemble des logements non classés</li> </ul> </li> <li>○ le soutien du programme PLAGE (gain énergétique de +/- 22,5 GWh par an)</li> <li>○ la réalisation du programme photovoltaïque (gain énergétique de +/- 5 GWh par an)</li> <li>○ l'inscription dans un programme de rénovation de l'ensemble des logements existants qui ne disposent pas d'une salle d'eau séparée</li> </ul>			
Mettre en œuvre tous les moyens budgétaires et humains pour achever les 6.400 logements prévus dans la DPG d'ici 2025 (réceptionné ou sorti de terre)	✓	Permettre aux SISP d'accéder à des informations partagées (centre de connaissance, benchmarking, etc.) via la plateforme	✓
Acheter minimum 150 unités par an	✓	Permettre aux candidats-locataires d'introduire une demande de logement social de manière électronique	✓
Favoriser, au travers des projets immobiliers, la qualité de vie des locataires en assurant la mise en place d'une mixité fonctionnelle dans les projets de minimum 40 logements		Améliorer le taux de satisfaction des agents de la SLRB (« Great Place to Work ») pour atteindre et se maintenir à un taux minimum de 80%	
Développer des dynamiques de collaboration fortes avec les acteurs du secteur (tels qu'Actiris, Bruxelles Formation, les CPAS, etc.) pour mettre en œuvre une action sociale efficace sur le terrain, destinée à renforcer l'émancipation sociale des locataires, en initiant au minimum 2 projets pilotes		Obtenir une seconde étoile au label Entreprise Eco dynamique	
Augmenter annuellement le nombre d'utilisateurs actifs de l'application Appinest			

## Objectif 1 : Améliorer le niveau de qualité et la performance énergétique des logements existants

Art. 20 Pour atteindre les résultats visés, **la SLRB s'engage** à mettre en œuvre les actions prioritaires suivantes :

### Volet connaissances

- **Poursuivre le développement de l'outil Cadastre technique et énergétique** via notamment la certification PEB afin d'en faire un outil de programmation des plans d'investissements ainsi qu'un outil de gestion pour la SLRB, les SISP et la Région ;
- S'inscrire dans une logique de collaboration avec Bruxelles Environnement afin d'atteindre les objectifs de la Stratégie rénovation régionale, en se basant notamment sur les certificats PEB et des plans d'action, bâtiment par bâtiment, permettant d'atteindre l'objectif énergétique fixé par la stratégie de rénovation et donnant suite aux recommandations que ces certificats prévoient ;
- **Finaliser l'élaboration du référentiel de remise en état avant la remise en location d'un logement et veiller à sa bonne mise en œuvre** afin d'assurer le respect des critères de qualité minimale (sécurité et confort) établis par la SLRB.

### Volet stratégie

- **Mettre en place de nouveaux programmes d'investissements d'amélioration du parc de logement qui intègrent des interventions liées aux économies d'énergie** et à la production d'énergie verte sur le long terme, afin d'atteindre en moyenne un certificat PEB D<sup>8</sup> à l'échéance du contrat de gestion et en moyenne un PEB C<sup>9</sup> pour les bâtiments à vocation résidentielle, ainsi que la neutralité énergétique pour les bâtiments non-résidentiels à l'horizon 2040 (conformément à la stratégie de rénovation adoptée en 2019). Toute rénovation lourde menée par une société de logement social (SISP) ou la SLRB devra permettre d'atteindre immédiatement l'objectif final fixé la Stratégie de rénovation ;
- **Elaborer et mettre en place une stratégie d'interventions ponctuelles** axées sur les installations de production d'eau chaude et de chauffage performant, le double vitrage, l'absence de salle de bain et les isolations de toitures;
- **Revoir les modalités de sélection, de financement et de suivi des programmes d'investissements** afin d'en améliorer la programmation.
- **Collaborer à la recherche et à la mise en œuvre de financements alternatifs permettant de financer des projets de rénovation n'étant pas inscrits dans un programme d'investissements ;**

<sup>8</sup> Hors maisons individuelles, bâtiments classés et inscrits sur la liste de sauvegarde.

<sup>9</sup> Hors maisons individuelles, bâtiments classés et inscrits sur la liste de sauvegarde.

- **Poursuivre la mise en œuvre de techniques juridiques de mutualisation des marchés publics** (tranches conditionnelles, accords-cadres, répétitions de travaux similaires, etc.) afin d'optimiser les délais de réalisation des travaux de rénovations ;

#### **Volet gestion de projets et des outils**

- **Améliorer le planning initial global afin d'en faire un réel outil de management de projets pour la Région, la SLRB et les SISP, et l'intégrer** au sein de la plateforme Artémis ;
- **Soutenir le programme PLAGE (Plans Locaux d'Actions pour la Gestion Énergétique)** en mettant l'expertise et les outils nécessaires à disposition des SISP. Dans ce cadre, la SLRB étudiera la mise à disposition des SISP d'un logiciel de comptabilité énergétique élargi (électricité, gaz, eau,..) et de compteurs permettant le monitoring à distance des installations ;
- **Faire du référentiel 'Quartiers Durables' un outil privilégié d'aide à l'élaboration et à la gestion des projets** pour mieux intégrer les enjeux de durabilité au sein des projets de rénovation ;

**Art. 21** Pour atteindre les résultats visés, **la Région s'engage** à mettre en œuvre les actions prioritaires suivantes :

- **Débloquer un budget de minimum 300 millions d'euros**, dans la limite des crédits disponibles, permettant (i) de financer la réalisation des travaux de rénovation de composants non encore inclus dans un programme de rénovation lourde ou de démolition à échéance 10 ans prévus à l'article 12 du présent contrat (ii) de poursuivre la rénovation globale du parc en concordance avec ses besoins réels ;
- **Déterminer et fixer les objectifs auxquels le Cadastre technique et énergétique doit répondre** dans le cadre de la convention conclue entre les SISP, la SLRB et la Région ;
- **Elaborer un arrêté visant à revoir les modalités de financement des investissements du secteur.**

## Objectif 2 : Accélérer la production de nouveaux logements

**Art. 22** Pour atteindre les résultats visés, **la SLRB s'engage** à mettre en œuvre les actions prioritaires suivantes :

- Poursuivre et **intensifier une politique innovante d'acquisition** ;
- **Renforcer la collaboration avec des partenaires publics et privés** ;
- **Trouver des solutions pour diminuer les délais de production de nouveaux logements en tenant comptes des critères de budget et de qualité**
  - Mettre en place un **planning partagé** qui détermine les responsabilités et les délais imputables à chaque partie ;
  - **Systématiser la veille technique et technologique** en vue de promouvoir l'usage de matériaux et de techniques de construction durables ;
  - **Maintenir la qualité architectural et spatiale en poursuivant l'objectif d'exemplarité de la Région bruxelloise** ;
  - **Faire du référentiel 'Quartiers Durables' un outil privilégié d'aide à l'élaboration et à la gestion de projets** pour intégrer les enjeux de durabilité au sein des nouveaux projets de construction ;
  - Poursuivre le monitoring du prix au m<sup>2</sup> et réaliser un benchmark permanent ;
  - **Clarifier les rôles et responsabilités des acteurs pour le suivi des chantiers** de construction ;

**Art. 23** Pour atteindre les résultats visés, **la Région s'engage** à mettre en œuvre les actions prioritaires suivantes :

- S'assurer que les **charges d'urbanisme** seront obligatoirement **consacrées à la création de logements sociaux ou à finalité sociale** dans les communes où la part de logements sociaux est inférieure à l'objectif de 15% et où les indices socio-économiques sont plus élevés que la moyenne régionale ;
- Prévoir des **procédures accélérées sur le plan urbanistique** pour les projets impliquant au minimum 25% de logements sociaux ;
- Mettre en place et diversifier les programmes d'acquisition permettant l'identification de 200 à 250 logements supplémentaires par an.

## Objectif 3 : Développer une approche qualité en vue d'améliorer la performance des SISP

**Art. 24** Pour atteindre les résultats visés, **la SLRB s'engage** à mettre en œuvre les actions prioritaires suivantes :

- **Développer**, en collaboration avec le secteur, **une stratégie destinée à améliorer la performance et la cohérence du contrôle**, et qui clarifie les rôles et responsabilités des parties. Cette stratégie devra notamment intégrer :
  - **Le développement et la mise en place d'un label qualité** pour les SISP couvrant l'ensemble de leurs activités ;
  - En lien avec la mise en place du label qualité, **le développement d'un dispositif d'accompagnement individualisé des SISP**, dans une perspective d'amélioration continue de leurs activités ;
  - **La proposition et la mise en œuvre de dispositifs de contrôles différenciés par SISP** et par domaine d'activités.
- Développer et **mettre en place une méthodologie de suivi et de contrôle des subsides basée sur le principe des 3 E** (efficacité, économie et efficacité) ;
- **Développer un outil de gestion uniforme des subsides disponible via la plateforme Artémis** (guichet unique) ;
- Mettre en place un groupe de travail avec le secteur, afin de faire des propositions (harmonisation, accords-cadres, etc.) permettant de **réduire les charges locatives** ;
- **Développer un benchmark sectoriel** sur base d'un reporting systématique des indicateurs de gestion-clé du secteur ;
- Rechercher des synergies avec BPL (Bruxelles Pouvoirs Locaux) pour l'exercice de la tutelle des marchés publics, notamment dans une logique d'échange de bonnes pratiques.

**Art. 25** Pour atteindre les résultats visés, **la Région s'engage** à mettre en œuvre les actions prioritaires suivantes :

- **Participer aux concertations sectorielles** menées dans le cadre de la redéfinition des rôles et responsabilités liés aux contrôles ;
- **Participer aux réflexions relatives au principe de tutelle et d'accompagnement différencié** et **procéder aux adaptations réglementaires le cas échéant**.

## Objectif 4 : Améliorer la qualité des services offerts par la SLRB aux SISP

**Art. 26** Pour atteindre les résultats visés, **la SLRB s'engage** à mettre en œuvre les actions prioritaires suivantes :

- **Réaliser un monitoring permanent de la qualité et de l'utilisation des services offerts** aux différentes SISP, via le développement d'un CRM (gestion des contacts, feedback, enquêtes de satisfaction, système de ticketing, ...)
- **Elaborer et suivre un plan d'actions d'amélioration continue des services offerts**, qui se base sur l'identification des besoins issue du CRM et de la réalisation, tous les 2 ans, d'une « stakeholders analyse » ;
- **Réaliser un scan des outils informatiques du secteur** dans le but d'identifier les opportunités de mutualisation, de digitalisation et de simplification des processus ;
- **Poursuivre le développement de la plateforme digitale unique « Artémis »** en collaboration avec le secteur, en y intégrant notamment : (i) La possibilité pour les SISP d'introduire et de suivre leurs dossiers en temps réel ; (ii) La mise à disposition pour les SISP de l'ensemble des informations financières pertinentes ; (iii) La possibilité pour les SISP de suivre les plannings réels de rénovation et de construction ; (iv) Le partage des bonnes pratiques du secteur ;
- **Mettre à la disposition des SISP des outils de communication** leur permettant de mieux communiquer avec leurs locataires et candidats-locataires (capsules vidéo, brochures informatives, applications, ...)
- **Mettre en place une centrale de marchés de services, fournitures et travaux** pour le secteur.

**Art. 27** Pour atteindre les résultats visés, **la Région s'engage** à mettre en œuvre les actions prioritaires suivantes :

- **Mettre les moyens financiers/humains nécessaires à disposition de la SLRB** pour le développement et le déploiement des outils informatiques internes et à disposition des SISP.

---

## Objectif 5 : Améliorer la performance de la gestion financière du secteur

---

**Art. 28** Pour atteindre les résultats visés, **la SLRB s'engage** à mettre en œuvre les actions prioritaires suivantes :

- **Analyser le système de financement global du secteur** afin d'optimiser la structure des recettes, réduire les coûts et améliorer la gestion de la trésorerie des SISF, et en **faire des propositions d'amélioration au Gouvernement** ;
- **Définir des coûts normés** afin d'évaluer les performances du secteur ;
- **Développer les fonctionnalités de l'outil de projections financières** pour en assurer la fiabilité ;
- **Mettre en place une gestion intégrée du budget de la SLRB pour l'ensemble des directions** et mettre en place des procédures pour assurer un reporting et un contrôle centralisé de la consommation du budget, grâce à l'outil SAP ;
- **Développer et déployer des outils de suivi budgétaire, financier et comptable standardisés**, adaptés aux besoins des SISF, permettant à la SLRB une centralisation des informations sectorielles ;
- **Etablir un diagnostic trimestriel de la situation financière du secteur.**

**Art. 29** Pour atteindre les résultats visés, **la Région s'engage** à mettre en œuvre les actions prioritaires suivantes :

- **Participer aux réflexions relatives au financement global du secteur.** Les spending review font partie de ces réflexions.

## IV. DOMAINE « SOCIÉTAL »

Dans le cadre du domaine « sociétal », la SLRB et la Région s'engagent à mettre en œuvre leurs moyens d'action de la manière la plus efficace et efficiente possible en vue de rencontrer les trois objectifs suivants :

1. Développer une stratégie d'action sociale transversale ;
2. Veiller à garantir une interactivité sociale et une mixité fonctionnelle qui renforce la qualité de vie au sein des quartiers ;
3. Stimuler l'innovation et le décloisonnement de la politique du logement social.

La réalisation de ces engagements contribuera à l'atteinte des objectifs stratégiques suivants<sup>10</sup> :

Objectifs stratégiques		Objectifs stratégiques	
Offrir minimum 5.500 nouvelles solutions de logement (attributions, ...) pour contribuer à l'objectif régional d'apporter une solution concrète à 15.000 ménages bruxellois		Augmenter annuellement le nombre de nouveaux utilisateurs de la plateforme Artémis	
Effectuer au minimum 2.000 mutations vers des logements adaptés		Donner la possibilité aux SISP d'accéder à leur données financières et techniques directement sur la plateforme Artémis	
Finaliser la rénovation de 29.981 unités existantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1.616 rénovations complètes</li> <li>- 6.060 rénovations liées à l'enveloppe</li> <li>- 22.305 rénovations de composants techniques</li> </ul>		Permettre aux SISP d'introduire et de suivre l'ensemble de leurs dossiers de manière électronique	
Améliorer la qualité générale du parc en terme de performance énergétique et de confort, en vue de diminuer les charges locatives des locataires via <ul style="list-style-type: none"> <li>o La finalisation des projets de rénovation ayant un impact sur les performances énergétiques ,soit 13.228 unités existantes (1.540 rénovations complètes, 5.859 rénovations d'enveloppe et 5.829 rénovation de composants techniques) (gain énergétique de +/- 73 GWh par an)</li> <li>o le financement et la réalisation des travaux de rénovation de composants non encore inclus dans un programme de</li> </ul>		Permettre aux SISP d'introduire et de suivre l'ensemble de leurs dossiers de manière électronique	

<sup>10</sup> Illustrés d'un « ✓ »

<p>rénovation lourde ou de démolition à échéance 10 ans (gain énergétique de +/- 7 GWh par an), ce qui implique :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ la rénovation de l'ensemble des toitures peu ou pas isolées datant d'avant 1990</li> <li>▪ l'installation d'un chauffage central dans l'ensemble des logements</li> <li>▪ l'installation de double vitrage dans l'ensemble des logements non classés</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ le soutien du programme PLAGE (gain énergétique de +/- 22,5 GWh par an)</li> <li>○ la réalisation du programme photovoltaïque (gain énergétique de +/- 5 GWh par an)</li> <li>○ l'inscription dans un programme de rénovation de l'ensemble des logements existants qui ne disposent pas d'une salle d'eau séparée</li> </ul>			
<p>Mettre en œuvre tous les moyens budgétaires et humains pour achever les 6.400 logements prévus dans la DPG d'ici 2025 (réceptionné ou sorti de terre)</p>		<p>Permettre aux SISP d'accéder à des informations partagées (centre de connaissance, benchmarking, etc.) via la plateforme</p>	
<p>Acheter minimum 150 unités par an</p>		<p>Permettre aux candidats-locataires d'introduire une demande de logement social de manière électronique</p>	
<p>Favoriser, au travers des projets immobiliers, la qualité de vie des locataires en assurant la mise en place d'une mixité fonctionnelle dans les projets de minimum 40 logements</p>		<p>Améliorer le taux de satisfaction des agents de la SLRB (« Great Place to Work ») pour atteindre et se maintenir à un taux minimum de 80%</p>	
<p>Développer des dynamiques de collaboration fortes avec les acteurs du secteur (tels qu'Actiris, Bruxelles Formation, les CPAS, etc.) pour mettre en œuvre une action sociale efficace sur le terrain, destinée à renforcer l'émancipation sociale des locataires, en initiant au minimum 2 projets pilotes</p>		<p>Obtenir une seconde étoile au label Entreprise Eco dynamique</p>	
<p>Augmenter annuellement le nombre d'utilisateurs actifs de l'application Appinest</p>			

## Objectif 6 : Développer une stratégie d'action sociale transversale

**Art. 30** Pour atteindre les résultats visés, **la SLRB s'engage** à mettre en œuvre les actions prioritaires suivantes :

- **Constituer un panel d'experts chargé de redéfinir la stratégie du travail social de la SLRB en collaboration avec ses partenaires.** Dans le cadre de cet exercice, le panel s'appuiera sur :
  - La réalisation d'un diagnostic régional des réalités sociales ainsi que des besoins des SISP en matière d'actions sociales ;
  - L'identification des partenaires régionaux, communautaires, universitaires et associatifs notamment, afin de mutualiser la connaissance de terrain et de développer des actions répondant aux besoins des acteurs de terrain et aux habitants des quartiers;
  - Une analyse de l'articulation de l'ensemble des dispositifs sociaux en place (Projets de Cohésion Sociale (PCS), Service d'Accompagnement Social aux Locataires Sociaux (SASLS), Conseil Consultatif des Locataires (CoCoLo) et Aide à la Vie Journalière (AVJ)) ;
  - Les retours de la SLRB dans son rôle de soutien aux SISP dans l'exercice de leurs missions sociales.
- Sur base des résultats formulés par le panel d'experts, **réaliser une note stratégique pour améliorer le « vivre ensemble »** au sein des quartiers;
- **Déléguer aux SISP le lancement des appels à projets dans le cadre des PCS, sans préjudice du contrôle et du suivi réalisé par la Région et la SLRB ;**
- **Analyser, en collaboration avec la Région, l'opportunité de mettre en place un service de médiation externe ;**
- **Proposer une nouvelle grille de critères d'attribution des logements** qui permet une meilleure uniformisation des délais moyens d'obtention d'un logement (quelle que soit la structure familiale des ménages concernés) ;
- La SLRB s'engage à intégrer la dimension sociale dans la passation et l'exécution des marchés publics en intégrant des clauses sociales pour tous les marchés publics répondant aux conditions de la circulaire du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale relative à l'obligation d'insertion de clauses sociales dans les marchés publics régionaux. Elle favorise également l'intégration de ces clauses sociales pour les SISP.

**Art. 31** Pour atteindre les résultats visés, **la Région s'engage** à mettre en œuvre les actions prioritaires suivantes :

- **Mettre à disposition de la SLRB le financement nécessaire** à la réalisation du diagnostic régional des réalités sociales, ainsi qu'à la constitution et au soutien du panel d'experts.

---

## Objectif 7 : Veiller à garantir une interactivité sociale et une mixité fonctionnelle qui renforce la qualité de vie au sein des quartiers

---

**Art. 32** Pour atteindre les résultats visés, **la SLRB s'engage** à mettre en œuvre les actions prioritaires suivantes :

- **Renforcer la qualité des espaces collectifs existants** ou à venir en y associant les habitants, notamment par la continuation du programme 101<sup>ème</sup> % artistique et l'élargissement de ses actions pour l'aménagement et/ou la rénovation d'espaces collectifs ;
- Mettre en place une stratégie pour **exploiter davantage les espaces partagés** ;
- **Mettre en place des campagnes de communication à destination des habitants des quartiers** des grands projets de rénovation et de construction, et les sensibilisant aux aspects positifs du logement social ;
- **Développer de nouveaux modes de participations des locataires sociaux** afin de favoriser l'implication et la mobilisation des citoyens dans la gestion des initiatives d'actions sociales ;
- **Développer la mixité fonctionnelle** (équipements, différents types d'habitat, logements pour personnes handicapées,...) adaptée aux besoins réels des habitants, au sein des projets de construction et de rénovation.

**Art. 33** Pour atteindre les résultats visés, **la Région s'engage** à mettre en œuvre les actions prioritaires suivantes :

- **Elargir le champs du 101<sup>ème</sup> % et financer les projets participatifs destinés à l'aménagement ou la rénovation d'espaces collectifs** que les locataires sociaux peuvent s'approprier et cogérer ;
- **Consacrer 1% des programmes de construction, d'acquisition et de rénovation pour le développement des projets participatifs.**

## Objectif 8 : Stimuler l'innovation et le décroissement de la politique du logement social

**Art. 34** Pour atteindre les résultats visés, **la SLRB s'engage** à mettre en œuvre les actions prioritaires suivantes :

- **Lancer un programme d'appels à projets répondant aux besoins fondamentaux du logement social en s'appuyant sur la complémentarité de l'ensemble des compétences régionales (le bien-être et la cohésion sociale, la santé, l'économie, l'emploi, le multilinguisme, la prévention et la sécurité, la mobilité, etc.).** Ces projets pourront servir à :
  - Soutenir le développement des talents et des compétences des locataires (tutorat scolaire, accompagnement professionnel, ...);
  - Soutenir l'économie sociale et solidaire (agriculture urbaine, ...);
  - Favoriser le développement d'espaces o(u)verts et réduire leur coût d'entretien ;
  - Réduire les consommations énergétiques des locataires ;
  - Réduire la fracture numérique ;
  - Encourager la mobilité douce ;
  - Développer la sensibilisation des habitants sur les aspects positifs du logement social en tenant compte des besoins et des envies des habitants de s'impliquer.
- **Poursuivre le développement des projets innovants de logements**, en partenariat avec les associations sectorielles : logements intergénérationnels, housing first, habitat groupé, etc. ;
- **Elaborer et mettre en œuvre un dispositif de suivi des projets pilotes.** Le dispositif inclura un volet lié à la communication de leur évolution (via la plateforme Artémis) permettant de partager les bonnes pratiques identifiées avec le reste du secteur.

**Art. 35** Pour atteindre les résultats visés, **la Région s'engage** à mettre en œuvre les actions prioritaires suivantes :

- **Mettre à disposition**, au travers de chacune de ses compétences spécifiques identifiées, **le financement nécessaire** pour les appels à projets spécifiques.

## V. DOMAINE « INTERNE »

Dans le cadre du domaine « interne », la SLRB et la Région s'engagent à mettre en œuvre leurs moyens d'action de la manière la plus efficace et efficiente possible en vue de rencontrer les trois objectifs suivants :

1. Développer une culture interne centrée sur l'**autonomie**, la **responsabilisation** et un **leadership humain** ;
2. Développer un environnement de **travail digital moderne** répondant aux besoins des métiers et permettant de développer la **culture « paperless »** ;
3. Poursuivre la mise en place des **nouveaux espaces de travail**.

Les actions sont destinées à poursuivre la transformation interne initiée dans le cadre du projet NWOW, par le développement des 3 principes : Behavior, Bytes et Bricks.

La réalisation de ces engagements contribuera à l'atteinte des objectifs stratégiques suivants<sup>11</sup> :

Objectifs stratégiques		Objectifs stratégiques	
Offrir minimum 5.500 nouvelles solutions de logement (attributions, ...) pour contribuer à l'objectif régional d'apporter une solution concrète à 15.000 ménages bruxellois		Augmenter annuellement le nombre de nouveaux utilisateurs de la plateforme Artémis	
Effectuer au minimum 2.000 mutations vers des logements adaptés		Donner la possibilité aux SISP d'accéder à leur données financières et techniques directement sur la plateforme Artémis	
Finaliser la rénovation de 29.981 unités existantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1.616 rénovations complètes</li> <li>- 6.060 rénovations liées à l'enveloppe</li> <li>- 22.305 rénovations de composants techniques</li> </ul>		Permettre aux SISP d'introduire et de suivre l'ensemble de leurs dossiers de manière électronique	
Améliorer la qualité générale du parc en terme de performance énergétique et de confort, en vue de diminuer les charges locatives des locataires via <ul style="list-style-type: none"> <li>o La finalisation des projets de rénovation ayant un impact sur les performances énergétiques ,soit 13.228 unités existantes (1.540 rénovations complètes, 5.859 rénovations d'enveloppe et 5.829 rénovation de composants techniques) (gain énergétique de +/- 73 GWh par an)</li> </ul>		Permettre aux SISP d'introduire et de suivre l'ensemble de leurs dossiers de manière électronique	

<sup>11</sup> Illustrés d'un «  »

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ le financement et la réalisation des travaux de rénovation de composants non encore inclus dans un programme de rénovation lourde ou de démolition à échéance 10 ans (gain énergétique de +/- 7 GWh par an), ce qui implique : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ la rénovation de l'ensemble des toitures peu ou pas isolées datant d'avant 1990</li> <li>▪ l'installation d'un chauffage central dans l'ensemble des logements</li> <li>▪ l'installation de double vitrage dans l'ensemble des logements non classés</li> </ul> </li> <li>○ le soutien du programme PLAGE (gain énergétique de +/- 22,5 GWh par an)</li> <li>○ la réalisation du programme photovoltaïque (gain énergétique de +/- 5 GWh par an)</li> <li>○ l'inscription dans un programme de rénovation de l'ensemble des logements existants qui ne disposent pas d'une salle d'eau séparée</li> </ul>			
Mettre en œuvre tous les moyens budgétaires et humains pour achever les 6.400 logements prévus dans la DPG d'ici 2025 (réceptionné ou sorti de terre)		Permettre aux SISP d'accéder à des informations partagées (centre de connaissance, benchmarking, etc.) via la plateforme	
Acheter minimum 150 unités par an		Permettre aux candidats-locataires d'introduire une demande de logement social de manière électronique	
Favoriser, au travers des projets immobiliers, la qualité de vie des locataires en assurant la mise en place d'une mixité fonctionnelle dans les projets de minimum 40 logements		Améliorer le taux de satisfaction des agents de la SLRB (« Great Place to Work ») pour atteindre et se maintenir à un taux minimum de 80%	✓
Développer des dynamiques de collaboration fortes avec les acteurs du secteur (tels qu'Actiris, Bruxelles Formation, les CPAS, etc.) pour mettre en œuvre une action sociale efficace sur le terrain, destinée à renforcer l'émancipation sociale des locataires, en initiant au minimum 2 projets pilotes		Obtenir une seconde étoile au label Entreprise Eco dynamique	✓
Augmenter annuellement le nombre d'utilisateurs actifs de l'application Appinest			

---

## Objectif 9 : Développer une culture interne centrée sur l'autonomie, la responsabilisation et un leadership humain

---

**Art. 36** Pour atteindre les résultats visés, **la SLRB s'engage** à mettre en œuvre les actions prioritaires suivantes :

- **Développer des actions permettant de stimuler la solidarité entre les collaborateurs** par le développement de la diversité des talents et l'inclusivité dans les équipes ;
- **Redéfinir**, dans une dynamique de co-construction avec les agents, **les valeurs de la SLRB** et les traduire en attitudes et comportements ;
- **Poursuivre la mise en œuvre du plan du personnel** en adéquation avec les réalités et les besoins des agents (charge de travail, parcours de carrière, etc.) ;
- **Poursuivre la mise en œuvre du trajet intégré de suivi du personnel** - dès l'entrée en service et ce jusqu'au départ de l'agent – en développant le programme d'accompagnement de départ à la pension ;
- **Soutenir le leadership dans son développement** pour lui permettre de répondre à ses missions, de s'inscrire dans le changement de la SLRB et de soutenir chacun de ses collaborateurs ;
- **Renforcer le plan de formation** pour soutenir le développement individuel des agents ;
- **Mettre en place un plan de communication interne** pour soutenir les projets de changement et mobiliser les agents à devenir des parties prenantes de la SLRB ;
- **Intégrer davantage la culture de la gestion par projets** via notamment la mise en place d'un PMO et développer des projets pilotes innovants ;
- **Renforcer la culture usager** via l'élaboration d'un plan stratégique de gestion de la relation usager (via le CRM notamment) ;
- **Renforcer la culture du « résultat et du pilotage de la performance »** via la poursuite de l'implémentation et l'amélioration continue du dispositif de contrôle de gestion.

---

## Objectif 10 : Développer un environnement de travail digital moderne répondant aux besoins des métiers et permettant de développer la culture « paperless »

---

**Art. 37** Pour atteindre les résultats visés, **la SLRB s'engage** à mettre en œuvre les actions prioritaires suivantes :

- Elaborer une note stratégique appuyant la transformation digitale de l'environnement de travail et la simplification administrative, et la décliner en un plan d'actions à mettre en œuvre ;
- Mettre en place un reporting systématique pour les indicateurs de gestion-clé

## Objectif 11 : Poursuivre la mise en place des nouveaux espaces de travail

---

**Art. 38** Pour atteindre les résultats visés, **la SLRB s'engage** à mettre en œuvre les actions prioritaires suivantes :

- **Rénover ses bâtiments** en veillant à transformer le lieu de travail en un lieu propice à la créativité, à la collaboration et à l'apprentissage ;
- Mettre en place, au sein de la SLRB, les dispositions utiles à une gestion respectueuse de l'environnement et **obtenir la 2<sup>ème</sup> étoile du label Entreprise éco-dynamique** ;
- **Développer une méthode et un cadre de travail offrant un haut niveau de flexibilité dans le temps et l'espace** (télétravail).

## VI. FINANCEMENT

### Principe de concertation SLRB-Région

**Art. 39** Le financement du logement social nécessite la mobilisation de moyens budgétaires importants pour la Région. Afin d'assurer la bonne mobilisation de ces moyens tout au long de la durée du contrat, la Région et la SLRB s'engagent à organiser une concertation régulière entre elles qui se base sur les principes suivants:

- La tenue d'une réunion de suivi mensuelle du budget réunissant des représentants de Bruxelles Logement et de la SLRB ;
- L'élaboration, en début d'année budgétaire, d'un rétroplanning concerté des subventions pour l'année budgétaire à venir dont l'exécution sera suivie mensuellement durant la réunion de suivi visée au point précédent et qui sera adapté le cas échéant ;
- La revue régulière des modalités de demande de subventionnement en ajustant les exigences en matière de justification des dépenses à la nature des subventions afin de diminuer la charge administrative, accélérer le processus d'octroi des subventions tout en conservant le niveau de contrôle requis.

### Financement du fonctionnement du secteur

**Art. 40** La Région garantit à la SLRB un financement pour toutes les mesures nécessaires au fonctionnement du secteur. La SLRB assure la mise à disposition de ces moyens au secteur pour notamment :

- Les dispositifs d'accompagnement social (PCS, Cocolo, Commission de recours, SASLS, AVJ) ;
- L'allocation régionale de solidarité qui couvre 75% du déficit social des SISP ;
- Les réductions pour familles nombreuses et personnes handicapées ;
- La formation du personnel des SISP ;
- Les incitants aux Contrats de gestion ;
- Les conventions relatives à l'encadrement et au soutien de l'action sociale ;
- Le suivi et l'optimisation de la cotisation de solidarité ;
- La compensation Précompte Immobilier ;
- Le financement destiné au renforcement des services techniques des SISP.

## Financement du fonctionnement de la SLRB

---

- Art. 41** La Région garantit à la SLRB, un financement pour couvrir ses coûts de fonctionnement. Ce financement couvre deux catégories de coûts : les coûts de personnel et les autres coûts de fonctionnement.
- Art. 42** Les coûts de personnel sont calculés sur base du plan de personnel établi chaque année et sont recalculés annuellement en fonction des coûts salariaux réels découlant de ce plan. Un protocole définira clairement la méthode de calcul
- Art. 43** Les autres coûts de fonctionnement sont calculés chaque année et correspondent à un pourcentage des coûts de personnel visés à l'Art. 42. Ce pourcentage sera fixé dans un protocole spécifique.

## Mise à disposition de prêts à long terme aux SISP

---

- Art. 44** En vue d'assurer le financement des SISP qui en ont le besoin, le Conseil d'administration de la SLRB a la faculté d'accorder aux SISP des prêts à long terme destinés à financer des compléments de travaux nécessaires ou à améliorer la structure financière des SISP.
- Art. 45** A dater de la signature du présent contrat de gestion, le taux de référence de ces prêts à long terme sera le taux interbancaire IRS ajusté sur base des éléments suivants :
- Prime de risque liée à la notation de la RBC ;
  - Maturité des avances ;
  - Remboursement par annuités constantes.

Le taux est majoré à hauteur de 15 points de base pour couvrir les frais de gestion de la SLRB. Une moyenne sur trois mois sera calculée afin de limiter l'impact des variations journalières des paramètres de référence.

## Financement des projets d'acquisition et de développement de logements, ainsi que des projets de démolition d'immeubles et de reconstruction de logements

---

- Art. 46** Le Conseil d'administration de la SLRB approuve les projets d'acquisition et/ou de développement de logements intégrant la possibilité d'y inclure un équipement contribuant à la mise en place d'une mixité fonctionnelle, ainsi que les projets de démolition reconstruction d'immeubles ou de logement moyennant l'approbation préalable du Gouvernement des programmes d'investissement.
- Art. 47** A la date de la signature du présent contrat, les programmes d'investissement visés à l'Art. 46 approuvés en vigueur sont le Plan Régional du Logement et l'Alliance Habitat. Conformément à la Déclaration de politique générale, des programmes d'investissement pourront être établis ultérieurement par le Gouvernement. L'objet et les conditions de la mise en œuvre de ces nouveaux programmes confiés à la SLRB, feront l'objet

d'un avenant au présent contrat de gestion ce qui vaudra approbation. Les programmes d'investissements en vigueur et à venir sont actualisés minimum deux fois par an en accord avec le cycle budgétaire et élaborés sur base de l'état des dépenses par le Comité de Pilotage (cf. annexe 4), au moyen d'une approbation du Gouvernement.

- Art. 48** Dans le cadre de moyens financiers supplémentaires, la SLRB peut acquérir, à la demande de la Région, des biens faisant l'objet d'un droit de préemption au bénéfice de celle-ci. Dans ce cadre, la Région alloue un subside à la SLRB pour le financement des coûts d'acquisition de biens immeubles et/ou de développement d'un projet de logements. Le solde du coût total de l'opération, non couvert par subside est assuré par toute autre aide publique et/ou par les fonds propres de la SLRB.
- Art. 49** L'octroi des subsides est subordonné au respect des conditions reprises dans l'annexe 4 du présent contrat. Cette annexe entrera en vigueur dès que l'Arrêté acquisitions (*Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 25 OCTOBRE 2018 fixant les conditions d'octroi et les règles de procédures applicables à la SLRB, aux SISP, communes et CPAS, et propres au financement des projets d'acquisition et de développement de logements ainsi que des projets de démolition d'immeubles et de reconstruction de logements (MB du 05.11.2018)*) aura été modifié pour en ôter les références à la SLRB et aux SISP.
- Art. 50** Concernant les acquisitions par les SISP, dans le cadre de la mise en œuvre des programmes d'investissement Plan Régional du Logement, Alliance Habitat ou tout autre programme en exécution de la Déclaration de politique générale, la SLRB informe par courrier les SISP, des conditions d'octroi ainsi que des règles de procédures applicables au financement des projets d'acquisition. Le courrier reprend également la liste des documents à joindre à la demande. Les règles de la procédure sont reprises à l'annexe 4 du présent contrat.
- Art. 51** Pour une SISP, le solde du coût total de l'opération, non couvert par subside peut être assuré par tout autre aide publique, par l'apport de fonds propres et/ou par avances de la SLRB remboursables sur une période de 30 ans, dans le respect des prescriptions du contrat de gestion de niveau 2.
- Art. 52** Concernant les modalités de calcul du subside :
- pour une SISP, les conditions d'octroi, ainsi que les règles de procédure liées à l'obtention des subsides sont reprises à l'Annexe 4 du présent contrat
  - pour un CPAS ou une commune, les conditions d'octroi, ainsi que les règles de procédures liées à l'obtention des subsides sont reprises dans l'arrêté acquisitions
- Art. 53** Le Gouvernement reste compétent pour décider de toute opportunité qui sort du cadre définis dans le présent contrat de gestion.

## VII. SUIVI, MODIFICATION ET FIN DU CONTRAT

### Comité de Suivi du Contrat de Gestion

---

**Art. 54** Dans le mois de la signature du Contrat de gestion, un Comité de suivi, auquel sera confié le suivi de la réalisation des objectifs du présent contrat de gestion, est créé.

Ce Comité de suivi est composé de 3 représentants de la SLRB et de 3 représentants du Gouvernement, parmi lesquels les deux Commissaires du gouvernement. Deux représentants de la direction du logement du SPRB participeront également à ce groupe de suivi. Les techniciens en charge de dossiers plus spécifiques pourront être invités à participer aux réunions.

Outre les réunions prévues à l'Art. 19 et l'Art. 39, le comité se réunit une fois par an.

Sur base annuelle, le Comité de suivi aura pour missions de :

- veiller à la concrétisation de l'ensemble des objectifs stratégiques prévus dans le présent contrat, sur base du tableau de bord visé à l'art.54 du présent contrat ;
- approuver la structure du tableau de suivi et la pertinence des indicateurs retenus, et le cas échéant les réévaluer et en proposer des adaptations ;
- évaluer, et le cas échéant réexaminer, les moyens financiers et humains en place utiles à la réalisation des missions de la SLRB ;
- formuler, auprès du Conseil d'administration, des propositions d'avenant au présent contrat.

### Indicateurs et tableau de bord

---

**Art. 55** La SLRB et la Région établissent des indicateurs permettant de mesurer la réalisation du Contrat de gestion. Ces indicateurs sont présentés en annexe 6 du Contrat de gestion dans un tableau de bord.

La SLRB tient à jour le tableau de bord de suivi du Contrat, pour une communication trimestrielle et une présentation annuelle au Comité de Suivi prévu à l'article 53 du présent contrat.

Le tableau de bord complété des résultats obtenus est transmis annuellement à la Région.

### Rapports de suivi du contrat

---

**Art. 56** Annuellement, la réalisation et les résultats des obligations découlant du présent Contrat de gestion sont évalués en interne par les parties, chacune pour ce qui la concerne.

Chaque année, la SLRB établit sur cette base, le rapport annuel du Contrat de Gestion, visé à l'Article 45 du CBL, portant sur l'exécution des engagements repris dans le cadre du présent contrat. Celui-ci reprend le tableau de bord visé à l'Art. 55 complété. Il est présenté au Conseil d'administration de la SLRB et est transmis à la Région conformément aux dispositions du CBL.

**Art. 57** De plus, conformément à l'article 43 du CBL, au terme de la troisième année, il est procédé à une évaluation intermédiaire commune du présent contrat, présentée en Comité de suivi.

**Art. 58** Six mois avant le terme du présent Contrat, la SLRB procède à une évaluation finale. Cette évaluation porte sur l'ensemble des composantes du Contrat, mais également sur l'influence des facteurs et des conditions de l'environnement politique, institutionnel, réglementaire et socio-économique qui ont pu avoir une incidence sur sa réalisation.

## Avenants du Contrat de Gestion

**Art. 59** Aucune modification du présent contrat, à l'exception des annexes au contrat, ne peut intervenir sans être consignée préalablement par voie d'avenant. Tout ajout de missions déléguées fait l'objet d'un avenant au présent Contrat.

Les évaluations menées lors des Comités visés à l'art.53 et les rapports issus des évaluations visées aux art.54 et 55 du présent contrat serviront de base à une adaptation éventuelle, par voie d'avenant, du présent contrat et à la négociation du prochain contrat de gestion.

Par ailleurs, un avenant au présent contrat de gestion sera, le cas échéant, rédigé sur la base d'une décision du Gouvernement relative aux futures conclusions du groupe de travail relatif aux Spending Reviews.

## Non-respect des clauses du Contrat de Gestion

**Art. 60** Dans l'éventualité où une des deux parties constate un manquement dans l'application d'une ou plusieurs dispositions du Contrat de gestion, ces manquements seront signifiés par lettre recommandée, à l'initiative de la partie la plus diligente et, dans un délai de 30 jours, une concertation sera établie.

## Fin du Contrat

**Art. 61** A l'issue de l'évaluation finale synthétisant les grandes évolutions observées dans le secteur du logement à Bruxelles entre 2021 et 2025, ainsi que l'évaluation des mécanismes mis en place par le présent Contrat, la SLRB élaborera la note stratégique sur laquelle se basera l'élaboration du Contrat de gestion suivant. Cette dernière sera présentée au Ministre compétent pour approbation.

## **ANNEXES**

**Annexe 1 : Cadre juridique**

**Annexe 2 : Note d'orientation**

**Annexe 3 : Programmation budgétaire pluriannuelle (à titre indicatif)**

**Annexe 4 : Modalités de calcul du subsides, conditions d'octroi et règles de procédure relatives au financement projets d'acquisition et de développement de logements ainsi que des projets de démolition d'immeubles et de reconstruction de logement**

**Annexe 5 : Dispositions relatives au calcul du loyer réel (circulaire 307)**

**Annexe 6 : Tableau de bord**

**Annexe 7 : Définitions**



**slrb-bghm.brussels**   
logement social - sociale huisvesting