

Contrat d'objectifs 2020-2025



la **Sambrienne**

Sommaire

Introduction	3
Identité de La Sambrienne	4
Processus d'implémentation	5
<i>Mission, vision et valeurs</i>	5
<i>Axes, objectifs et actions</i>	6
<i>Evaluation et actualisation</i>	6
<i>Contraintes</i>	7
<i>AXE 1 - Développer un service d'intérêt général de qualité</i>	8
<i>AXE 2 - Développer un habitat durable, soutenable et éco-efficient</i>	9
<i>AXE 3 - Développer un modèle d'excellence sur les plans organisationnel et environnemental</i>	10
Actions du Contrat d'Objectifs 2020-2025	11
<i>Axe 1 - Développer un service d'intérêt général de qualité</i>	13
Proposer une aide au relogement des personnes les plus précarisées.....	13
Promouvoir la pédagogie de l'habiter	17
Améliorer la qualité des services techniques et administratifs.....	21
<i>Axe 2 - Développer un habitat durable, soutenable et éco-efficient</i>	25
Améliorer la qualité des espaces collectifs.....	25
Développer le patrimoine immobilier.....	29
Favoriser l'accès à la propriété	39
<i>Axe 3 - Développer un modèle d'excellence sur les plans organisationnel et environnemental</i>	43
Devenir un acteur majeur de la transition écologique.....	43
Augmenter le bien-être et la productivité des travailleurs.....	49
Tendre vers l'équilibre financier	52
Promouvoir la bonne gouvernance	58

Introduction

La Constitution belge inclut en son article 23 le droit à un logement décent parmi les droits qui doivent garantir à chacun une vie conforme à la dignité humaine.

La Sambrienne travaille quotidiennement au respect de ce droit malgré un contexte régionale difficile, *le sous-financement des opérations de rénovation et construction de logements ainsi que l'absence de programmation des investissements rendent la gestion sociale et immobilière complexe*, et une situation socio-économique locale défavorable, *la réglementation sur le calcul des loyers sociaux limite lourdement les recettes locatives*.

La Sambrienne se doit cependant d'apporter des solutions concrètes pour satisfaire les 9.000 familles qu'elle héberge et les 4.000 candidats en attente d'un logement.

Pour y parvenir avec efficacité, *et conformément à l'article 162 du Code wallon du Logement et de l'Habitat durable*, un contrat d'objectifs est passé avec la Société wallonne du Logement (SWL). Basé sur les principales attentes du Comité Consultatif des Locataires et des Propriétaires (CCLP), il intègre pleinement les enjeux environnementaux actuels et les objectifs fixés dans le Programme Stratégique Transversal de la ville de Charleroi, la Déclaration de Politique Régionale pour la Wallonie et les demandes formulées par la commune de Gerpinnes.

Sa pleine réalisation nécessite cependant le soutien de partenaires comme la ville de Charleroi, la commune de Gerpinnes, leurs CPAS, le partenaire informatique Aigles mais également de la région où quelques modifications législatives devraient être apportées comme détaillé dans le mémorandum 2019 de l'Union des Villes et Communes de Wallonie (UVCW).

Finalement, ce contrat doit guider le personnel de La Sambrienne dans leurs démarches communes d'améliorer le droit à un logement décent.

Identité de La Sambrienne

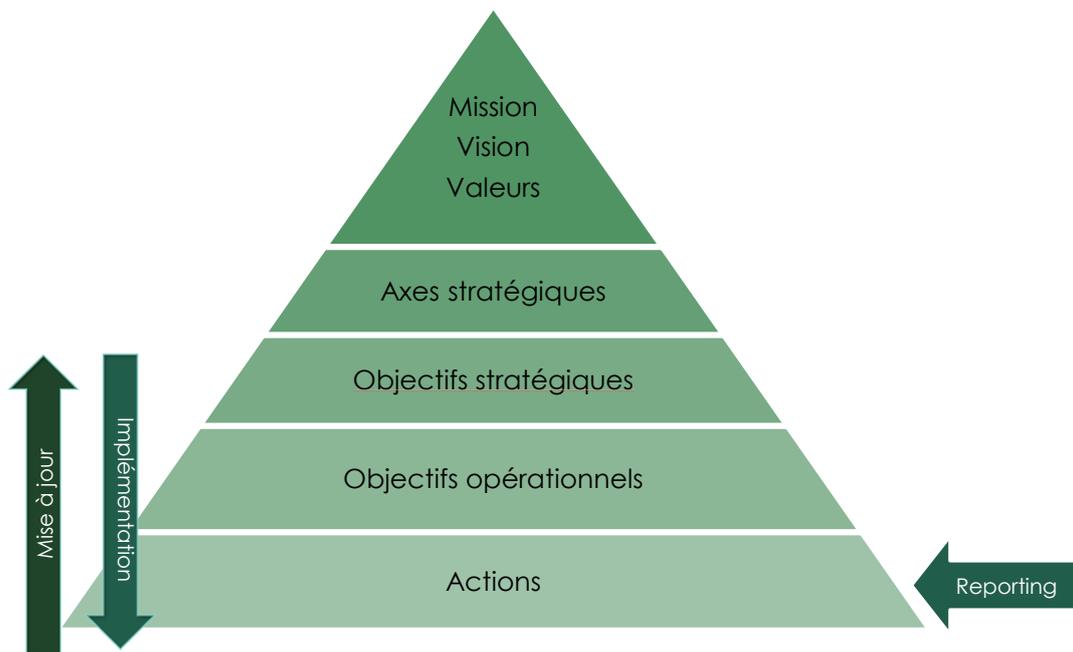
La Sambrienne, société coopérative à responsabilité limitée, est la Société de Logements de Service Public (SLSP) de la ville de Charleroi et de la commune de Gerpinnes.

La Sambrienne est une des 64 SLSP de Wallonie agréée par la Société Wallonne du Logement (SWL). Avec près de 10.000 logements et plus de 2.000 garages dans son patrimoine, elle est la plus importante du secteur. La Sambrienne, acteur de terrain incontournable de la politique communale du logement, emploie près de 200 personnes au service de ses locataires et candidats-locataires.

- ✓ **Nombre de logements sociaux : 9.345**
- ✓ **Nombre de logements moyens et assimilés : 248**
- ✓ **Nombre de candidat-locataires pour un logement social : 4.399**
- ✓ **Nombre de travailleurs : 195**
- ✓ **Chiffre d'affaires : 37.937.531€**

Processus d'implémentation

Le processus d'implémentation du Contrat d'Objectifs au sein de La Sambrienne est schématisé depuis la mission, la vision et les valeurs de la société jusqu'aux actions à entreprendre sur le terrain.



Mission, vision et valeurs

La définition de la mission, de la vision et des valeurs est une opération préalable indispensable au déploiement du présent contrat d'objectifs.

Ensemble, ils permettent d'établir une ligne de conduite, de faciliter la prise de décision et de favoriser la mobilisation et l'optimisation des ressources pour que La Sambrienne atteignent les objectifs stratégiques et opérationnels fixés.

Mission

Louer, entretenir, construire et vendre des logements aux personnes les plus précarisées

Vision

Développer un habitat durable, soutenable et éco-efficient et un service d'intérêt général de qualité

Valeurs

Porter et défendre avec la même force les valeurs d'éthique, d'équité et responsabilité sociale

Axes, objectifs et actions

Le contrat d'objectifs est construit autour de la vision de La Sambrienne : *développer un habitat durable, soutenable et éco-efficace et un service d'intérêt général de qualité.*

Autour de la carte des métiers de la société (voir annexe), les atouts, faiblesses, opportunités et menaces ont été identifiés dans le cadre d'une analyse AFOM et ont permis de mettre en évidence de nouveaux défis à relever sur les thématiques suivantes :

1. La gestion immobilière et la mise en œuvre de ses outils ;
2. La situation financière avec une vision budgétaire ;
3. La gestion des marchés publics ;
4. La gestion locative ;
5. L'action sociale et l'accompagnement social ;
6. Les relations avec les comités consultatifs des locataires et des propriétaires ;
7. La gestion administrative et la tenue à jour de la base de données administratives ;
8. La communication et l'information de la société envers ses locataires et candidats-locataires, ainsi que la communication externe avec la Société wallonne ou d'autres instances ;
9. La gestion des ressources humaines y compris les fiches de fonction, les formations, la planification et les évaluations ;
10. Les suivis d'audit ;
11. L'analyse et la gestion des risques, le contrôle interne ;
12. Le fonctionnement des organes de gestion y compris la bonne gouvernance, la prévention des conflits d'intérêts, le respect des règles d'attribution, la conformité des décisions à l'objet social.

Trois axes majeurs ont été définis et regroupent dix objectifs stratégiques et trente-trois objectifs opérationnels.

Les principales actions menées pour chacun des objectifs opérationnels sont détaillées ci-après en mettant en évidence les besoins supplémentaires en financement, les partenaires externes pressentis et les services de La Sambrienne impliqués.

Evaluation et actualisation

Le Conseil d'Administration procède à une évaluation annuelle et peut opérer, en fonction des contraintes et opportunités de l'environnement de travail, à une actualisation des objectifs stratégiques vers lesquels la société doit tendre.

Le Conseil d'Administration fixe, en collaboration avec le Comité de Direction, les objectifs opérationnels qui en découlent.

Le Comité de Direction se charge de la transformation de ces objectifs opérationnels en action et veillent de manière dynamique, avec le soutien du personnel d'encadrement, aux adaptations à apporter.

Contraintes

L'état actuel de la législation sur le calcul des loyers ne permet pas à la société d'augmenter ses recettes pour financer les actions du Contrat d'Objectifs. Aucune marge d'autofinancement ne se dégage non plus des activités opérationnelles.

La Sambrienne est donc pleinement dépendante du support financier de la SWL pour réaliser les actions les plus porteuses du contrat. Il est indispensable d'obtenir le soutien complet de la Wallonie.

AXE 1 - Développer un service d'intérêt général de qualité

Objectifs stratégiques

1. Proposer une aide au relogement des personnes les plus précarisées

1° Objectif opérationnel : Proposer aux candidat-locataires des aides au relogement, conformément à la législation en vigueur

2° Objectif opérationnel : Aider les locataires dans leur demande de transfert, conformément à la législation en vigueur

2. Promouvoir la pédagogie de l'habiter auprès des locataires

3° Objectif opérationnel : Contrôler le respect des obligations locatives

4° Objectif opérationnel : Accompagner les locataires dans l'appropriation de leur logement

3. Améliorer la qualité des services techniques et administratifs

5° Objectif opérationnel : Améliorer la qualité des contacts

6° Objectif opérationnel : Simplifier les démarches administratives

7° Objectif opérationnel : Améliorer la qualité des services d'intervention technique

AXE 2 - Développer un habitat durable, soutenable et éco-efficient

Objectifs stratégiques

4. Améliorer la qualité des espaces collectifs

8° Objectif opérationnel : Améliorer la propreté des abords, des espaces verts et des espaces communs internes pour favoriser le bien-être des locataires

9° Objectif opérationnel : Favoriser la mixité sociale et la vie associative au sein des quartiers

10° Objectif opérationnel : Renforcer la sécurité des abords et des espaces communs internes

5. Développer le patrimoine immobilier

11° Objectif opérationnel : Entretien des équipements techniques sur base d'une politique de maintenance planifiée et monitorée

12° Objectif opérationnel : Développer une politique immobilière proactive et activer les mécanismes alternatifs innovants

13° Objectif opérationnel : Rationaliser le parc immobilier pour optimiser l'affectation des ressources disponibles

14° Objectif opérationnel : Rénover en profondeur 1.921 logements pour garantir la salubrité, la sécurité et réduire drastiquement les charges énergétiques, en s'appuyant notamment sur les technologies vertes matures et le remplacement des chaudières collectives au mazout

15° Objectif opérationnel : Rénover partiellement les logements pour améliorer la salubrité, la sécurité ou les performances énergétiques

16° Objectif opérationnel : Construire 564 logements à hautes performances énergétiques et/ou Q-ZEN, dans les zones prioritaires et à proximité de services publics et espaces verts

6. Favoriser l'accès à la propriété

17° Objectif opérationnel : Mettre en œuvre le plan de vente de logements occupés, inoccupés et neufs

18° Objectif opérationnel : Favoriser les initiatives innovantes en matière d'accès à la propriété

AXE 3 - Développer un modèle d'excellence sur les plans organisationnel et environnemental

Objectifs stratégiques

7. Devenir un acteur majeur de la transition écologique

- 19° Objectif opérationnel : Développer la responsabilité sociétale de l'entreprise et favoriser les initiatives écologiques
- 20° Objectif opérationnel : Devenir une entreprise zéro-papier
- 21° Objectif opérationnel : Rassembler notre personnel au sein du 5E ELEMENT
- 22° Objectif opérationnel : Améliorer l'impact environnemental des activités immobilières

8. Augmenter le bien-être et la productivité des travailleurs

- 23° Objectif opérationnel : Mettre en place une politique intégrée et dynamique des ressources humaines
- 24° Objectif opérationnel : Améliorer la communication interne et l'intégration des systèmes informatiques

9. Tendre vers l'équilibre financier

- 25° Objectif opérationnel : Réduire les charges d'exploitation et financières
- 26° Objectif opérationnel : Maximiser les revenus locatifs
- 27° Objectif opérationnel : Maîtriser les arrières locatifs
- 28° Objectif opérationnel : Maximiser le taux d'occupation des biens immobiliers

10. Promouvoir la bonne gouvernance

- 29° Objectif opérationnel : Déployer un plan de communication externe
- 30° Objectif opérationnel : Améliorer l'efficacité des organes de gestion
- 31° Objectif opérationnel : Assister le CCLP dans le cadre des missions légales qui lui sont confiées
- 32° Objectif opérationnel : Promouvoir la bonne gouvernance, les bonnes pratiques et le respect des règles
- 33° Objectif opérationnel : Développer le réseau au sein du secteur de logement public

Les trente-trois objectifs opérationnels sont SMART par les actions qui leurs sont affectées :

- ✓ **Spécifique** : les actions doivent être claires, compréhensibles et précises,
- ✓ **Mesurable** : les actions doivent pouvoir être mesurées,
- ✓ **Accepté** : les actions doivent être acceptées par le personnel concerné,
- ✓ **Réaliste** : les actions doivent être réalisables dans un délai et un coût raisonnable,
- ✓ **Temporel** : les actions doivent avoir un début et une fin.

Actions du Contrat d'Objectifs 2020-2025



Axe 1 - Développer un service d'intérêt général de qualité

Objectif stratégique # 1

Proposer une aide au logement des personnes les plus précarisées



Objectif opérationnel # 1

Proposer des aides au logement aux candidat-locataires, conformément à la législation en vigueur

- * Attribuer minimum 50% des logements sociaux à des candidats à revenus précaires (catégorie 1)
- * Développer le partenariat avec l'ASBL Relais Social du Pays de Charleroi sur le programme Housing First
- * Consolider les partenariats avec :
 - o le CPAS de Charleroi pour l'accompagnement social des locataires de logement de transit
 - o l'ASBL Comme Chez Nous, l'ASBL Centre Régional d'Intégration de Charleroi (CRIC), l'ASBL Relogeas, l'ASBL Relais Social pour l'accompagnement social des locataires du programme Ménages accompagnés
 - o l'ASBL Comme Chez Nous, l'ASBL Centre Régional d'Intégration de Charleroi (CRIC), l'ASBL Relogeas pour l'accompagnement social des locataires, pour les cas de force majeure, urgence sociale, cohésion sociale et pour raisons médicales
- * Développer de nouveaux partenariats autour de l'aide au relogement des personnes les plus précarisées et à mobilité réduite
- * Développer de nouveaux partenariats autour de l'aide au relogement des personnes les plus précarisées
- * Développer un nouveau partenariat avec le CPAS de Gerpennes pour l'accompagnement social des locataires, pour les cas de force majeure, urgence sociale, cohésion sociale et pour raisons médicales
- * Accompagner des ménages dans le cadre du programme régional des Ménages Accompagnés
- * Proposer des aides au logement motivées par l'article 23 de l'AGW du 06/09/2007 soit la force majeure, l'urgence sociale ou la cohésion sociale

BESOINS EN FINANCEMENT : - €

Services impliqués : Candidature, Social, Partenariats

Partenaires pressentis : CPAS de Charleroi, CPAS de Gerpennes

Plan : Relogement

Objectif opérationnel # 2

Aider les locataires dans leur demande de transfert, conformément à la législation en vigueur

- * Attribuer minimum 30% des logements sociaux à des locataires en place en demande de transfert, conformément à la législation en vigueur
- * Muter prioritairement les locataires occupant un logement présentant une disproportion en termes de nombre de chambres
- * Mettre à jour annuellement les dossiers de demande de transfert
- * Proposer des aides au relogement motivées par :
 - o des raisons techniques
 - o l'article 23 de l'AGW du 06/09/2007 soit via l'urgence sociale, la cohésion sociale ou les problèmes médicaux
- * Proposer les aides financières régionales ADEL (allocation de déménagement et de loyer) pour les locataires concernés

BESOINS EN FINANCEMENT : - €

Services impliqués : Candidature, Social

Partenaires pressentis : -

Plan : Relogement

Axe 1 - Développer un service d'intérêt général de qualité

Objectif stratégique #2

Promouvoir la pédagogie de l'habiter



Objectif opérationnel # 3

Contrôler le respect des obligations locatives

- * Organiser des visites locatives 4 et 16 mois après l'entrée dans le logement afin de promouvoir la pédagogie de l'habiter
- * Collaborer avec un service de conciliation et de médiation afin d'offrir aux locataires un regard neutre sur leurs problématiques
- * S'appuyer sur le respect du règlement d'ordre intérieur pour favoriser l'appropriation des logements par les locataires
- * Organiser des visites locatives dans le cadre des demandes de transfert interne

BESOINS EN FINANCEMENT : 367.500 €

Services impliqués : *relocation, Social, Administration Technique, Juridique, Logements Occupés, Administration Immobilière, Location*

Partenaires pressentis : -

Plan : *Vivre Ensemble*

Objectif opérationnel # 4

Accompagner les locataires dans l'appropriation de leur logement

- * Développer des actions de maintien et de soutien des locataires âgés dans leur logement en collaboration avec le CPAS de Charleroi et le CPAS de Gerpinnes
- * Développer le partenariat avec le service de Médiation de Quartier de la Ville de Charleroi afin de résoudre les conflits de voisinage à l'amiable
- * Développer le partenariat avec le service Prévention des Délits de la Ville de Charleroi afin d'améliorer la sécurité des logements
- * Développer les missions de relais de la promotion de la pédagogie de l'habiter du CCLP et des autres partenaires associatifs
- * S'inscrire dans les éventuels appels à projets relatif à l'habitat groupé et à l'habitat partagé
- * Développer des communications spécifiques à la pédagogie de l'habiter dans les pages du magazine destinés aux locataires
- * Développer de nouveaux partenariats autour de la pédagogie de l'habiter auprès des locataires
- * Développer un partenariat autour du bien-être animal avec la SPA Charleroi

BESOINS EN FINANCEMENT : - €

Services impliqués :

Social, Administration Technique, Administration Immobilière, Communication, Partenariats, Direction Générale

Partenaires pressentis :

Ville de Charleroi, CPAS de Charleroi, CPAS de Gerpinnes, CCLP, SPA de Charleroi, SWL

Plan :

Vivre Ensemble, Communication

Axe 1 - Développer un service d'intérêt général de qualité

Objectif stratégique # 3

Améliorer la qualité des services techniques et administratifs



Objectif opérationnel # 5

Améliorer la qualité des contacts

- * Intégrer l'accueil du public dès la conception du projet du 5E ELEMENT
- * Favoriser l'utilisation d'outils de prise de rendez-vous pour l'ouverture des bureaux au public
- * Evaluer de manière continue la satisfaction des locataires par rapport aux principaux processus métiers et identifier les points forts et les points d'amélioration
- * Prévenir individuellement par sms les locataires lors de la prise de chaque rendez-vous ainsi que la veille pour les activités suivantes : Intervention Logements Occupés, Candidature, Location, Remise en location
- * Améliorer le processus d'accueil téléphonique et les transferts d'appel
- * Favoriser la polyvalence des travailleurs de premières lignes
- * Assurer une présence active sur le moteur de recherche Google My Business
- * Etudier la possibilité de travailler une page Facebook de la société
- * Améliorer l'ergonomie des formulaires papier pour en faciliter leur usage
- * Monitorer la centrale téléphonique pour assurer une affectation des ressources optimales et anticiper la résolution des arrêts de service

BESOINS EN FINANCEMENT : 100.000 €

Services : Développement Immobilier, Candidature, Communication, Relocation, Systèmes d'Information, Location, Social, Juridique, Administration Technique, Administration Immobilière

Partenaires pressentis : Ville de Charleroi, CPAS de Charleroi, CPAS de Gerpinnes, CCLP, SPA de Charleroi, SWL

Plan : Qualité, Numérique, Communication

Objectif opérationnel # 6

Simplifier les démarches administratives

- * Récolter de manière automatique et collective, par un accès direct à la Banque Carrefour de la Sécurité Sociale (BCSS), les documents de revenus et compositions de ménage des locataires et candidat-locataires
- * Mettre en ligne un portail sécurisé pour les locataires sur le site Internet www.lasambrienne.be et/ou une application smartphone afin qu'ils puissent suivre leur situation financière, mettre à jour leurs données administratives, introduire et suivre leur demande auprès des services de la société
- * Mettre en ligne un portail sécurisé pour les candidat-locataires afin qu'ils puissent introduire leur demande de logement, renouveler leur dossier, mettre à jour leur données administratives et suivre l'évolution de leur dossier
- * Mettre en place un outil de discussion en ligne semi-automatisé, chatbot, sur le site Internet www.lasambrienne.be
- * Intégrer au site Internet www.lasambrienne.be des capsules vidéo pédagogiques sur les faq des locataires
- * Faciliter l'utilisation des formulaires papiers et la communication par correspondance
- * Faciliter l'utilisation des formulaires en ligne et du contenu du site Internet www.lasambrienne.be
- * Utiliser des enveloppes préaffranchies quand un retour papier est demandé

BESOINS EN FINANCEMENT : 335.000 €

Services impliqués : *Systèmes d'Information, Communication, Candidature, Location, Social, Juridique, Administration Technique, Administration Immobilière, Relocation*

Partenaires pressentis : *SWL*

Plan : *Numérique, Communication, Qualité*

Objectif opérationnel # 7

Améliorer la qualité des services d'intervention technique

- * Monitorer toutes les interventions prévues au planning et non réalisées afin de réduire le délai des interventions techniques
- * Développer de nouveaux partenariats pour faciliter les interventions techniques à charge des locataires
- * Renforcer le partenariat en place avec Proxi-Service
- * Communiquer régulièrement sur les procédures d'entretien des équipements dans le magazine destiné aux locataires
- * Optimiser la procédure d'intervention technique en dehors des heures d'ouverture
- * Réduire les délais d'intervention à 10 jours ouvrables pour les demandes de dépannages dans les espaces communs à charge du propriétaire tant pour nos équipes internes que pour nos sous-traitants
- * Réduire les délais d'intervention à 10 jours ouvrables pour les demandes de dépannages dans les logements à charge du propriétaire tant pour nos équipes internes que pour nos sous-traitants

BESOINS EN FINANCEMENT : - €

Services impliqués : *Direction Technique, Administration Technique, Espaces Communs, Logements Occupés*

Partenaires pressentis : *CPAS de Charleroi*

Plan : *Qualité, Communication*

Axe 2 - Développer un habitat durable, soutenable et éco-efficient

Objectif stratégique # 4

Améliorer la qualité des espaces collectifs



Objectif opérationnel # 8

Améliorer la propreté des abords, des espaces verts et des espaces communs internes pour favoriser le bien-être des locataires

- * Réorganiser la Direction Technique afin de pouvoir mettre en place un réseau de gestionnaire de district en se basant sur l'expérience des anciennes conciergeries
- * Mettre en place un outil de monitoring sur l'état de propreté des immeubles hauts et moyens
- * Favoriser l'installation par Tibi de conteneurs enterrés pour la collecte sélective des déchets sur les immeubles hauts et moyens
- * Lutter contre les incivilités en développant en interne les missions d'agents constatateurs, conformément à la législation en vigueur, et en collaboration avec les agents sanctionneurs de la Ville de Charleroi
- * Lutter contre les incivilités en autorisant la Ville de Charleroi à sanctionner les comportements inadéquats via ses agents constatateurs et sanctionneurs aux abords des logements
- * Poursuivre l'organisation des opérations Cité Propre de récolte des encombrants pour couvrir une fois par an 70 % des logements
- * Développer les opérations Cité Propre par une participation active des partenaires La Ressourcerie du Val de Sambre (revalorisation), Tibi et la Régie des Quartiers de Charleroi (sensibilisation et prévention) et la Ville de Charleroi (sanction) sur les 5 sites les plus problématiques en termes de propreté
- * Assurer une remise en peinture des espaces communs des immeubles hauts et moyens sur un planning 2020-2030
- * Transférer toutes les voiries à caractère publique dans le domaine public de la Ville de Charleroi et de la commune de Gerpinnes
- * Entretien des petites infrastructures communautaires et sportives installées par la Ville de Charleroi, en collaboration avec la Ville de Charleroi
- * Favoriser la mise en place d'un service de mini-recyparc ambulancier, en collaboration avec TIBI
- * Favoriser la mise en place d'actions de sensibilisation et de prévention autour de la propreté au sein des locaux pour associations et des antennes CCLP, en collaboration avec TIBI
- * Réaliser une étude relative au rôle du logement et de ses abords sur le bien-être des locataires et les pistes à développer pour améliorer le vivre ensemble
- * Mettre en place un outil de monitoring des interventions d'entretien des espaces communs (nettoyage) afin d'assurer un meilleur contrôle des prestations
- * Favoriser le développement de formation et d'intervention en propreté des abords, des espaces verts, des petites infrastructures sportives et communautaires (PISC) et des espaces communs internes par les équipes de la Régie des Quartiers de Charleroi (RQ)
- * Renuméroter les logements conformément à la réglementation communale en vigueur, en coordination avec la Ville de Charleroi
- * Favoriser le développement de projet de fresques murales sur les immeubles déjà existants

BESOINS EN FINANCEMENT : 2.916.750 €

Services impliqués :

Direction Technique, Espaces Communs, Administration Immobilière, Partenariats, Location, Systèmes d'Information, Communication

Partenaires pressentis :

Ville de Charleroi, Commune de Gerpinnes, TIBI, Ressourcerie, Régie des Quartiers, CCLP

Plan :

Propreté Sécurité

Objectif opérationnel # 9

Favoriser la mixité sociale et la vie associative au sein des quartiers

- * Poursuivre le plan de mise en location de locaux aux associations et services de proximité, à tarifs préférentiels, situés prioritairement aux rez-de-chaussée des immeubles à appartements
- * Favoriser l'organisation de 3 opérations Eté Solidaire par an au sein des quartiers, en collaboration avec la Ville de Charleroi
- * Favoriser la création de jardins communautaires (partagés, associatifs et ouvriers) et autres vergers urbains, en collaboration avec le réseau Jaquady de la Ville de Charleroi
- * Favoriser le maintien et l'installation d'antennes CCLP au sein des quartiers
- * Développer les antennes CCLP comme de véritables lieux de rassemblement pour les habitants des quartiers et les associations
- * Favoriser l'organisation dans les quartiers d'activités associatives, de marchés, brocantes, festival
- * Augmenter l'offre de locaux aux associations et services de proximité
- * Favoriser le maintien et l'installation d'antennes de la Régie des Quartiers de Charleroi (RQ) au sein des quartiers
- * Favoriser la mise en place de givebox au sein des espaces communs, en collaboration avec TIBI

BESOINS EN FINANCEMENT : 144.000 €

Services impliqués : *Partenariats, Relocation*

Partenaires pressentis : *Ville de Charleroi, Régie des Quartiers, CCLP, TIBI*

Plan : *Associatif*

Objectif opérationnel # 10

Renforcer la sécurité des abords et des espaces communs internes

- * Installer des portes d'entrée sécurisées avec gestion intégrée des accès sur les immeubles hauts et moyens
- * Installer des systèmes d'éclairage des communs et abords anti-vandales, avec détecteur mouvement et peu énergivore sur les immeubles hauts et moyens
- * Installer des boîtes aux lettres anti-vandales et conformes à la législation sur les immeubles hauts et moyens
- * Installer un réseau de caméras internes sur les immeubles hauts
- * Finaliser le programme de sécurisation des espaces communs à Charleroi, Couillet et Lodelinsart - 122373
- * Favoriser l'installation d'un réseau de caméras sur la voirie publics aux abords des immeubles hauts, en collaboration avec la Ville de Charleroi et la Zone de Police (ZP)
- * Favoriser l'installation d'un nouveau réseau d'éclairage publics aux abords des immeubles hauts, en collaboration avec la Ville de Charleroi
- * Favoriser la mise en place de zone 30 au sein des quartiers de logements publics au rythme d'un quartier par an par district
- * Fermer les caves et sous-sols des immeubles à appartements dès lors que des problèmes de déchets clandestins récurrents apparaissent moyennant l'accord du CCLP et des services de sécurité
- * Mettre en place un monitoring pour suivre les problématiques et interventions de type sécurité
- * Lancer une étude de sécurisation technique et d'adaptation architecturale des espaces communs pour le site du Rambulant à Gilly en y associant la DPS de la Ville de Charleroi
- * Favoriser l'ouverture du quartier de la Cité Parc sur son environnement dans le cadre du projet Solaire & Eixample 12 à Marcinelle
- * Lancer une réflexion sur l'aménagement urbanistique des espaces verts du site de l'Allée Verte à Jumet
- * Favoriser l'installation d'espaces de stationnement pour vélo, en collaboration avec la Ville de Charleroi

BESOINS EN FINANCEMENT : 20.770.170 €

Services impliqués : *Développement Immobilier, Maîtrise d'ouvrage, Direction Technique, Espaces Communs, Systèmes d'Information*

Partenaires pressentis : *Ville de Charleroi, SWL, ORES*

Plan : *Propreté Sécurité*

Objectif opérationnel # 11

Entretien des équipements techniques sur base d'une politique de maintenance planifiée et monitorée

- * Finaliser l'encodage du cadastre des logements et équipements techniques afin d'enregistrer chaque intervention sur un identifiant unique
- * Monitorer les consommations collectives d'eau, d'électricité et de gaz au sein des immeubles hauts, à l'aide de compteurs intelligents
- * Mettre en place un outil de monitoring sur l'activité des ascenseurs, des chaudières et des centrales d'incendie pour un meilleur suivi des interventions techniques
- * Mettre en place un outil de monitoring des interventions sur les ascenseurs, les chaudières et les centrales d'incendie afin d'assurer un meilleur contrôle des prestations
- * Poursuivre la réalisation du contrôle périodique légal :
 - o des ascenseurs
 - o des centrales d'incendie et autres équipements de détection incendie
 - o des extincteurs et autres équipements de lutte incendie
 - o des chaudières individuelles, collectives et autres appareils de chauffe
- * Poursuivre le remplacement des détecteurs incendie autonomes dans les logements conformément à leur durée de vie
- * Réaliser le contrôle périodique légal :
 - o des installations électriques basse, moyenne et haute tension
 - o des installations gaz
 - o des équipements d'eau potable
- * Assurer la gestion des activités relatives aux demandes de permis d'environnement
- * Installer à l'entrée des immeubles à appartements et sur chaque niveau un plan d'évacuation
- * Finaliser le programme de gestion relatif à l'inventaire dynamique de l'amiante

BESOINS EN FINANCEMENT : 403.200 €

Services impliqués : *Contrôle Conformité Bâtiments, Logements Occupés, Espaces Communs, Administration Immobilière, Systèmes d'Information*

Partenaires pressentis : *SWDE, ORES*

Plan : *Maintenance*

Objectif opérationnel # 12

Développer une politique immobilière proactive et activer les mécanismes alternatifs innovants

- * Favoriser la vente, ou la déconstruction, de maisons ou immeubles à appartements lorsque le coût des travaux non subsidiés dépasse le seuil du loyer moyen hors charges sur une période de 15 ans, en y incluant le coût de remise en conformité, salubrité et d'amélioration énergétique
- * Favoriser la vente, ou la déconstruction, des batteries de garages inoccupées à plus de 50%, dont les travaux de remise en état compromettent la rentabilité à moyen terme et pouvant accueillir plus de 5 logements, comme la batterie de 62 garages rue Pont d'Arcole à Gilly, la batterie de 23 garages rue de l'Europe à Monceau-sur-Sambre ou celle de l'Allée Verte, rue de Marchienne
- * S'inscrire dans les appels à projets pilotes visant la construction innovante de logements
- * Standardiser un modèle constructif (plans, techniques et conception) pour les futurs projets immobiliers
- * Constituer une réserve foncière par acquisition tant en terrain qu'en bâtiment, avec le soutien de la SWL
- * Finaliser le cadastre des logements afin d'anticiper les besoins en rénovation du plan 2026-2031
- * Favoriser la mise en place de droits de tirage régionaux pour la réalisation des projets immobiliers, avec le soutien de la SWL
- * Favoriser le remplacement des équipements gaz individuels par des équipements électriques dans les immeubles hauts et moyens
- * Assurer un suivi administratif à jour des dossiers en phase d'exécution des marchés et financés via la SWL (journal des travaux, PV de carence, cautionnement, formalisation des modifications, décomptes ou avenants)
- * Investir un minimum de 1.100€ à 1.500€ hors TVA en travaux par an par logement
- * Adhérer à la centrale d'achat Renowatt pour la mise en place de contrat de performance énergétique
- * Mettre en place une matrice d'aide à la décision pour la gestion du patrimoine immobilier
- * Finaliser le cadastre des logements :
 - o afin de simuler l'impact de la grille indicative régionale des loyers
 - o avec les données demandées par les représentants du secteur (Priorités 0)
 - o graphiquement et mis à jour
- * Planifier à court, moyens et longs termes les besoins en rénovation du patrimoine existant
- * Assurer la gestion des pics d'activité par le recours à un marché de délégation de maîtrise d'ouvrage
- * Favoriser l'intégration d'œuvres artistiques locales dans le développement des projets immobiliers

- * Acquérir 50 logements neufs locatifs Q-ZEN par le recours aux charges d'urbanisme avec le soutien de la Ville de Charleroi
- * Solliciter le marché privé afin de prendre en gestion 50 logements locatifs privés, éventuellement à rénover par le biais de l'AGW du 21/02/2013
- * Inventorier les biens immobiliers pouvant être valorisés pour la construction de logements du plan 2026-2031, en collaboration avec les pouvoirs locaux
- * Solliciter les certificats- d'urbanisme numéro 1 pour les terrains propriété de la société pouvant accueillir plus de 5 logements, en préparation du plan 2026-2031
- * Solliciter les certificats d'urbanisme numéro 2 pour des projets immobiliers d'un total de 400 futurs nouveaux logements, en préparation du plan 2026-2031

BESOINS EN FINANCEMENT : 15.365.000 €

Services impliqués : Direction Générale, Direction Immobilière, Développement Immobilier, Administration Immobilière

Partenaires pressentis : Ville de Charleroi, Province de Hainaut, CPAS de Charleroi, SWL, Renowatt

Plan : Rénovation, Qualité, Construction, Vivre ensemble

Objectif opérationnel # 13

Rationaliser le parc immobilier pour optimiser l'affectation des ressources disponibles

- * Vendre les terrains à faibles valeur immobilière, soit ne pouvant notamment pas accueillir plus de 5 logements
- * Vendre les batteries de garages répondant aux critères de rationalisation du parc immobilier
- * Vendre les devantures de maisons cédées et dont La Sambrienne continue à prendre la charge d'entretien des espaces verts
- * Déconstruire les batteries de garages répondant aux critères de rationalisation du parc immobilier
- * Vendre les immeubles à appartements répondant aux critères de rationalisation du parc immobilier
- * Déconstruire les immeubles à appartements répondant aux critères de rationalisation du parc immobilier

BESOINS EN FINANCEMENT : 1.050.000 €

Services impliqués : *Ventes, Maîtrise d'Ouvrage, Développement Immobilier*

Partenaires pressentis : -

Plan : *Vente, Propreté sécurité*

Objectif opérationnel # 14

Rénover en profondeur 1.921 logements pour garantir la salubrité, la sécurité et réduire drastiquement les charges énergétiques, en s'appuyant notamment sur les technologies vertes matures et le remplacement des chaudières collectives au mazout

- * Rénover en profondeur 213 logements rue de Lodelinsart 90-92-94-96 et rue Caréna 5-7 à Charleroi - 123182
- * Rénover en profondeur 324 logements avenue du Chili 4-6-8-12 à Marcinelle - 123181
- * Rénover en profondeur 235 logements Cité de la Lâche à Roux - 122674
- * Rénover en profondeur 139 logements rue Warmonceau 298-300-302 et rue Wauters 154-156 à Charleroi, avec le support du programme de transition énergétique RenoWatt et de la SWL
- * Rénover en profondeur 24 logements avenue du Centenaire à Montignies/Sambre - 124070
- * Rénover en profondeur 96 logements rue Paul Janson 32-34-36-38-40-42 (Europe) à Montignies/Sambre, avec le support du programme de transition énergétique RenoWatt et de la SWL
- * Rénover en profondeur 72 logements rue Pastur 34-36-38-40-42 (Selestat) à Montignies/Sambre, avec le support du programme de transition énergétique RenoWatt et de la SWL
- * Rénover en profondeur 128 logements rue des Allées B-D-G à Marcinelle, avec le support du programme de transition énergétique RenoWatt et de la SWL
- * Rénover en profondeur 125 logements rue du Berceau 1-3-5-7-9-11 à Marcinelle, avec le support du programme de transition énergétique RenoWatt et de la SWL
- * Rénover en profondeur 119 logements avenue de la CECA à Marcinelle, avec le support du programme de transition énergétique RenoWatt et de la SWL
- * Rénover en profondeur 88 logements Allée Verte 146 à 233 à Jumet
- * Rénover en profondeur 40 logements rue des Sarts 48 et rue des Peupliers 2 à Couillet - 123169
- * Rénover en profondeur 47 logements rue Champs Charbonnières et rue de la Bergerie à Mont/Marchienne - 123167
- * Rénover en profondeur 79 logements rue Bargiband 1 à 29, Capouillet 52 à 88, Coquelicot 11, 13 à 27, 29 à 35, Foyer 2 à 16 à Goutroux - 124861
- * Rénover en profondeur 48 logements rue Tenret 46-48-50A-50B à Marchienne/Pont, avec le support du programme de transition énergétique RenoWatt et de la SWL
- * Rénover en profondeur 18 logements rue Ry Oursel 36 à Marcinelle, avec le support du programme de transition énergétique RenoWatt et de la SWL

- * Rénover en profondeur 32 logements rue Raymond Jacques 6-8-10-12 à Marcinelle, avec le support du programme de transition énergétique RenoWatt et de la SWL
- * Rénover en profondeur 17 logements rue des Champs 8-10 à Marcinelle, avec le support du programme de transition énergétique RenoWatt et de la SWL
- * Rénover en profondeur 81 logements avenue du Chili 2 à Marcinelle - 124862

BESOINS EN FINANCEMENT : 38.797.092 €

Services impliqués : Maîtrise d'Ouvrage, Développement Immobilier

Partenaires pressentis : SWL

Plan : Rénovation

Objectif opérationnel # 15

Rénover partiellement les logements pour améliorer la salubrité, la sécurité ou les performances énergétiques

- * Remplacer les menuiseries simples vitrages de 74 logements par du double vitrage à haute performance énergétique Cité Malghem à Monceau/Sambre et rue Constant Renchon à Mont-sur-Marchienne - 124074
- * Remplacer les menuiseries simples vitrages de 326 logements par du double vitrage à haute performance énergétique rue Docteur Moret (57) à Dampremy, Cité Verrerie (68) à Jumet & Gilly, rue du Spignat (80) à Marchienne/Pont et rue Champs Gerneveaux, Cité Europe, Constant Renchon, Général De Gaulle, Mon Logis, Winston Churchill (158) à Mont/Marchienne
- * Remplacer les portes individuelles de 506 appartements par des portes résistantes au feu
- * Rénover les maisons avant les remises en location lorsqu'elles ne répondent pas aux critères de rationalisation du parc immobilier (124.444)
- * Rénover les appartements avant les remises en location (124.444)
- * Rénover les maisons inscrites au plan de vente 2013-2019, non vendues et qui ne répondent plus aux critères de rationalisation du parc immobilier

BESOINS EN FINANCEMENT : 44.576.253 €

Services impliqués : *Maîtrise d'Ouvrage, Logements Inoccupés, Développement Immobilier*

Partenaires pressentis : *SWL*

Plan : *Rénovation*

Objectif opérationnel # 16

Construire 564 logements à hautes performances énergétiques et/ou Q-ZEN, dans les zones prioritaires et à proximité de services publics et espaces verts

- * Construire 168 logements du projet Solaire - Eixample 12 à Marcinelle (81 locatifs social, 45 locatifs à l'équilibre, 35 acquisitifs et 7 locatifs moyens) - 124071
- * Construire 149 logements du projet du 5E ELEMENT à Charleroi (55 locatifs social, 23 locatifs à l'équilibre, 40 acquisitifs, 2 locatifs de transit et 30 locatifs étudiants) - 123247
- * Construire 150 logements du projet Aux Parcs à Charleroi (56 locatifs à l'équilibre, 5 locatifs de transit et 94 à définir) - 123589
- * Construire 30 logements du projet des Closières à Mont/Marchienne (30 acquisitifs) avec le soutien de la SWL
- * Construire 20 logements rue de l'Armée Française et Place de la Queue à Couillet (20 locatifs à l'équilibre) - 123671 & 124783
- * Construire 12 logements avenue du Centenaire à Montignies/Sambre (12 locatifs sociaux) - 124070
- * Construire 12 logements rue des Coupeurs à Jumet (12 locatifs à l'équilibre) - 124389
- * Favoriser la participation de la Ville de Charleroi au projet du 5E ELEMENT par l'ouverture de deux espaces de co-accueil et le transfert des voiries et espaces communautaires dans le domaine public et favoriser la rénovation des espaces publics autour du projet du 5E ELEMENT à Charleroi - 123247
- * Favoriser la participation de la Ville de Charleroi au projet aux Parcs (Apollo) à Charleroi par la reprise des espaces communautaires (extension du parc) dans le domaine public
- * Favoriser la participation de la Ville de Charleroi au projet Solaire - Eixample 12 à Marcinelle par l'activation de la procédure d'expropriation pour cause d'utilité publique

BESOINS EN FINANCEMENT : 25.883.921 €**Services impliqués :** *Maîtrise d'Ouvrage, Développement Immobilier***Partenaires pressentis :** *Ville de Charleroi, Commune de Gerpinnes, SWL***Plan :** *Construction*

Axe 2 - Développer un habitat durable, soutenable et éco-efficient

Objectif stratégique # 6

Favoriser l'accès à la propriété



Objectif opérationnel # 17

Mettre en œuvre le plan de vente de logements occupés, inoccupés et neufs

- * Vendre les 5 logements acquisitifs du projet immobilier Dessus du Bois / Pouleur CLT à Gerpennes à Gerpennes
- * Vendre les 40 logements acquisitifs du projet immobilier 5E ELEMENT
- * Vendre les 35 logements acquisitifs du projet immobilier Solaire & Eixample 12
- * Vendre les maisons répondant aux critères de rationalisation du parc immobilier, en priorité aux locataires en place et aux candidat-locataires
- * Vendre les 30 logements acquisitifs du projet immobilier écoquartiers des Closières, avec le soutien de la SWL

BESOINS EN FINANCEMENT : - €

Services impliqués : Vente

Partenaires pressentis : SWL

Plan : Vente

Objectif opérationnel # 18

Favoriser les initiatives innovantes en matière d'accès à la propriété

- * Favoriser le développement d'un programme de location avec option d'achat, avec le soutien de la SWL
- * Développer une structure de type Community Land Trust afin de faciliter l'accès à la propriété pour les ménages à faibles revenus
- * Mettre en vente les biens aux candidats non prioritaires de catégorie 6 via une plateforme en ligne de vente aux enchères de type biddit.be, avec le soutien de la SWL
- * Assister la Ville de Charleroi dans la mise en œuvre du projet de vente à un euro, notamment sur le site de la cour Dejean à Lodelinsart

BESOINS EN FINANCEMENT : 20.000 €

Services impliqués : Vente, Direction Générale, Direction Immobilière

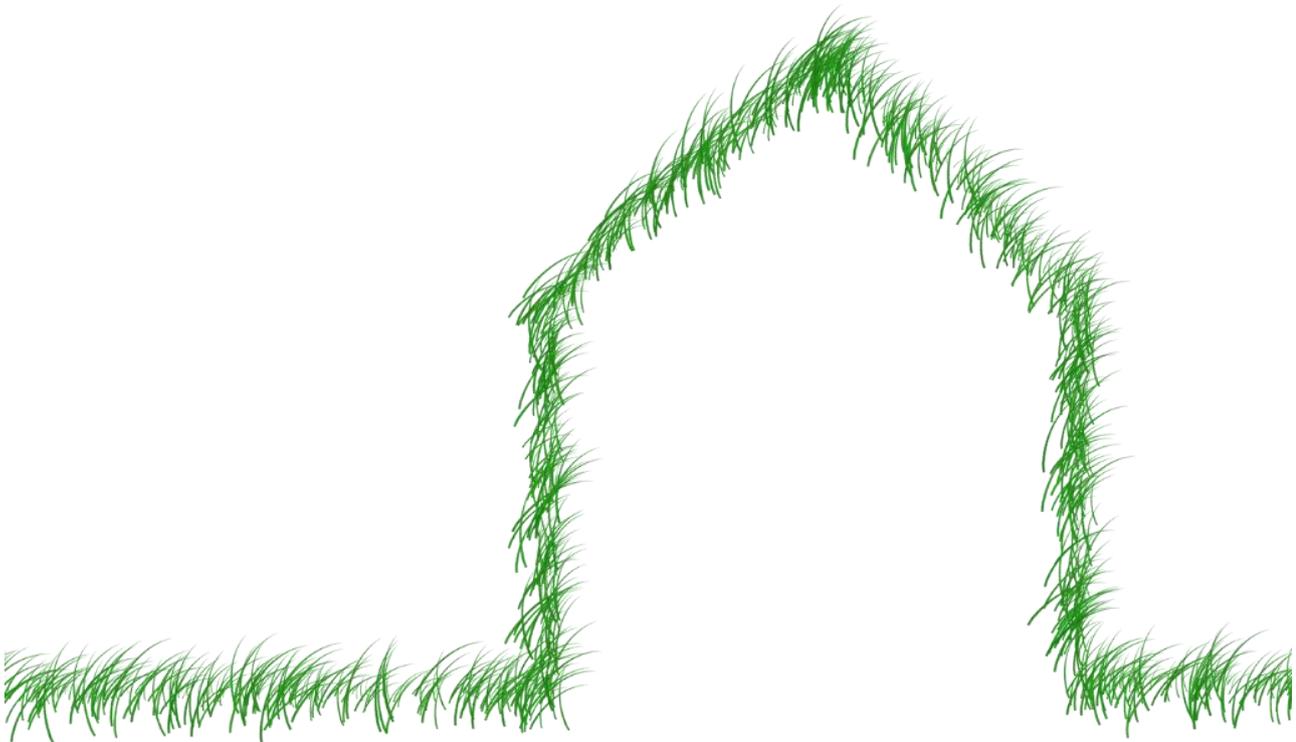
Partenaires pressentis : Ville de Charleroi, SWL

Plan : Vente

Axe 3 - Développer un modèle d'excellence sur les plans organisationnel et environnemental

Objectif stratégique # 7

Devenir un acteur majeur de la transition écologique



Objectif opérationnel # 19

Développer la responsabilité sociétale de l'entreprise et favoriser les initiatives écologiques

- * Stopper l'utilisation du plastique à usage unique
- * Remplacer 50% du parc actuel des véhicules de service par des véhicules produisant peu ou pas d'émissions polluantes
- * Assurer une fourniture d'électricité 100% verte pour les espaces communs et les consommations des bureaux
- * Favoriser la biodiversité sur les terrains délaissés et les espaces verts non aménagés
- * Mettre en place une comptabilité énergétique permettant de suivre l'impact environnemental des principales activités de la société
- * Mettre en place une politique interne de gestion des déchets afin de réduire leur production
- * Mettre en place un comité environnemental en s'appuyant sur la structure du SIPP
- * Equiper les véhicules d'intervention technique de stocks mobiles de pièces de rechange, afin de limiter les déplacements
- * Favoriser les initiatives visant le développement de la mobilité douce, en collaboration avec la Ville de Charleroi, et notamment le projet de Ravel reliant la Cité Parc, Marcinelle, au Centre-Ville de Charleroi
- * Participer au projet Green Deal Achats Circulaires en Wallonie afin de favoriser le passage à une économie circulaire
- * Participer au projet Achats publics responsables afin de promouvoir le développement durable
- * Développer des communications spécifiques sur la transition écologique dans les pages du magazine destinés aux locataires
- * Solliciter les associations locataires des locaux pour développer des activités éco-responsables
- * Étudier le potentiel de valorisation des réserves foncières de La Sambrienne pour la production de biomasse locale
- * Favoriser la consommation de nourriture saine, de saison et de proximité pour les usages internes
- * Rationaliser les déplacements lors des interventions urgentes par l'utilisation d'un outil de géolocalisation des véhicules
- * Développer des partenariats avec la Maison de l'énergie du CPAS de Charleroi et le Guichet Energie Wallonie – Charleroi autour des enjeux en matière de sensibilisation et d'information à la maîtrise des consommations énergétiques

BESOINS EN FINANCEMENT : 1.214.667 €

Services impliqués :

Comptabilité, Direction Technique, Direction Immobilière, Direction Générale, Communication, Marchés Publics, Magasin, Espaces Communs, Partenariats, SIPP

Partenaires pressentis :

Ville de Charleroi, TIBI, SPW, CPAS de Charleroi

Plan :

Environnemental, Communication

Objectif opérationnel # 20

Devenir une entreprise zéro-papier

- * Numériser tous les documents des dossiers des candidat-locataires et des locataires
- * Utiliser les outils e-Procurement pour informatiser les processus et les transactions en rapport avec les marchés publics
- * Favoriser auprès des locataires et candidat-locataires l'utilisation des formulaires en ligne et du contenu du site Internet www.lasambrienne.be
- * Proposer aux membres du personnel la réception du magazine par voie électronique
- * Proposer 1 fois par an aux membres du personnel la réception des documents RH par voie électronique
- * Favoriser auprès des locataires et candidat-locataires le recours à la plateforme d'échange des documents du site Internet www.lasambrienne.be
- * Favoriser l'usage des signatures électroniques tant en interne qu'avec les locataires et candidat-locataires
- * Favoriser le partage du matériel informatique par groupe de 5 à 10 travailleurs
- * Favoriser le recours à la facturation électronique

BESOINS EN FINANCEMENT : - €

Services impliqués : Tous

Partenaires pressentis : -

Plan : Numérique

Objectif opérationnel # 21

Rassembler notre personnel au sein du 5E ELEMENT

- * Construire le nouveau siège social du 5E ELEMENT à Charleroi et fédérer le personnel autour de sa réalisation
- * Accompagner le personnel dans le cadre de la future nouvelle organisation du travail
- * Encourager la mobilité douce, collective et le co-voiturage pour les déplacements domicile - lieux de travail
- * Préparer les opportunités d'adaptation en organisation du travail (flexibilité des horaires de travail, travail à domicile et retour au domicile avec les véhicules de service)
- * Préparer la reconversion du site d'exploitation de Monceau/Sambre, de Montignies/Sambre, de Charleroi et de Marcinelle

BESOINS EN FINANCEMENT : 19.576.042 €

Services impliqués : *Développement Immobilier, Ressources Humaines, Direction Générale, Direction Administrative et Financière*

Partenaires pressentis : *SWL*

Plan : *Environnemental, Vente, Construction, RH, Construction*

Objectif opérationnel # 22

Améliorer l'impact environnemental des activités immobilières

- * Compenser les émissions de CO2 des activités de la société en plantant 1.000 arbres pour chaque logement construit, 1.000 arbres pour chaque 10.000 km parcourus par les travailleurs pendant leurs interventions et leur déplacements domicile - lieux de travail lorsqu'ils utilisent des véhicules roulant uniquement au diesel ou au mazout
- * Mettre en œuvre le programme de remplacement des chaudières collectives au mazout
- * Mettre en œuvre le programme de rénovation lourde des logements visant la réduction conséquente des charges énergétiques
- * Mettre en œuvre le programme de construction de logements à haute performance énergétique et/ou Q-ZEN
- * Favoriser l'installation au sein des logements de compteurs énergétiques communicants et intelligents
- * S'inscrire dans les appels à projets pilotes locaux et régionaux visant la production d'énergie renouvelable par l'utilisation notamment de panneaux photovoltaïques
- * Réduire le coût des énergies des locataires en favorisant l'autoconsommation collective en s'associant à la création de la communauté d'énergie renouvelable
- * Favoriser la mise à disposition auprès de coopératives d'espaces disponibles pour la production d'énergie renouvelable
- * Privilégier le développement de micro-réseau de chaleur dans les nouveaux projets de construction ou dans les chantiers de rénovation complète
- * Développer les marchés de service de fournitures de chaleur pour l'alimentation des réseaux collectifs de chauffage
- * Informer et sensibiliser les travailleurs sur les consommations énergétiques internes

BESOINS EN FINANCEMENT : 424.667 €

Services impliqués : *Développement Immobilier, Direction Générale, Administration Immobilière, Maîtrise d'Ouvrage*

Partenaires pressentis : *SWDE, ORES*

Plan : *Environnemental*

Axe 3 - Développer un modèle d'excellence sur les plans organisationnel et environnemental

Objectif stratégique # 8

Augmenter le bien-être et la productivité des travailleurs



Objectif opérationnel # 23

Mettre en place une politique intégrée et dynamique des ressources humaines

- * Assurer le processus de maintenance annuel des descriptions de fonction
- * Promouvoir le respect du règlement de travail afin de favoriser les comportements adéquats
- * Former notre personnel pour développer les compétences nécessaires sur base notamment du cycle d'évaluation
- * Optimiser le processus d'évaluation du personnel et intégrant notamment les objectifs du contrat d'objectifs
- * Mettre en place une politique de lutte contre l'absentéisme
- * Développer les compétences managériales du personnel d'encadrement
- * Analyser les risques psychosociaux touchant le personnel afin de déterminer les priorités en matière de bien-être, mesurer son évolution et déterminer les priorités à intégrer dans le plan quinquennal
- * Soutenir le Service Interne de Prévention et de Protection (SIPP) dans la réalisation de son plan quinquennal
- * Assurer un programme de formation interne au niveau des marchés publics, des systèmes d'information, des attributions et du calcul des loyers
- * Harmoniser la couverture en assurance hospitalisation et en assurance groupe pour l'ensemble du personnel
- * Promouvoir le recours aux mises sous-emploi "Article 60" au sein des équipes avec un maximum de 15% du total ETP
- * Appliquer et optimiser en permanence la procédure interne de recrutement du personnel telle qu'approuvée par le Conseil d'Administration
- * Evaluer systématiquement la qualité des formations internes

BESOINS EN FINANCEMENT : 75.000 €

Services impliqués : Tous

Partenaires pressentis : -

Plan : RH

Objectif opérationnel # 24

Améliorer la communication interne et l'intégration des systèmes informatiques

- * Déployer Office365 comme suite bureautique unique
- * Mettre en place une GED basée sur l'application SharePoint
- * Participer au projet de développement d'Aigles après l'ouverture des accès à la BCSS
- * Développer un outil intégré de gestion des rendez-vous avec les locataires et les candidat-locataires (envoi sms automatisé la veille, etc.)
- * Numériser le processus d'enregistrement des contrats de baux
- * Rédiger les procédures de travail de tous les processus actifs et les mettre en ligne sur Intranet / Bases de connaissance
- * Mettre à disposition un outil pour centraliser toutes les procédures de travail pour en assurer une meilleure diffusion
- * Améliorer la vitesse de connexion et l'accessibilité des logiciels métier Aigles, Exact, LTF
- * Déployer OneNote comme outil de prise de notes et de suivi des réunions pour les managers
- * Déployer Planner comme outil de gestion des tâches pour le personnel d'encadrement
- * Déployer PowerBI comme outil de reporting centralisé autour de module :
 - o Patrimoine immobilier (patrimoine, inoccupation, plainte, équipements)
 - o Locatif (candidat, attribution, refus, locataire, contentieux, mutation, actions sociales, recours SWL)
 - o Finances (projet investissement, bilan & compta de résultat, emprunt, achat)
 - o Général (RH, absentéisme, contrat d'objectifs, ticketing, pgja, présence organes gestion)
- * Favoriser l'usage de l'Intranet d'entreprise pour toutes les communications et tous les documents à partager collectivement au sein de la société
- * Remplacer l'Intranet d'entreprise par un portail SharePoint dynamique
- * Déployer la GED du logiciel métier Aigles au sein des modules Location, Contentieux, Candidature et Attribution
- * Renforcer la collaboration avec le Comité pour la Prévention et la Protection au Travail (CPPT) et le Conseil d'Entreprise (CE) autour de ses missions légales
- * Développer les workflows Aigles autour des principaux flux locatifs
- * Acquérir un Système d'Information Géographique permettant de développer la stratégie immobilière
- * Améliorer le logiciel d'approbation électronique des factures
- * Optimiser la procédure de paiement des factures pour respecter les délais
- * Améliorer l'intégration du processus de mise au paiement des factures avec le processus d'achat (bon de commande, réception, paiement)
- * Assurer la réception et le pré-encodage des factures électroniques

BESOINS EN FINANCEMENT : 150.000 €

Services impliqués : Tous

Partenaires pressentis : Aigles

Plan : Qualité, Numérique

Axe 3 - Développer un modèle d'excellence sur les plans organisationnel et environnemental

Objectif stratégique # 9

Tendre vers l'équilibre financier



Objectif opérationnel # 25

Réduire les charges d'exploitation et financières

- * Revoir les conditions des financements obtenus pour les crédits immobiliers, avec le soutien de la SWL
- * Réaffecter les charges financières par logement, avec le soutien de la SWL
- * Optimiser les apports financiers de la société au bénéfice de la Régie des Quartiers de Charleroi (RQ)
- * Soutenir la société pour l'obtention des financements supplémentaires nécessaires à la réalisation du contrat d'objectifs 2020-2025, soit un montant annuel de 28 millions d'euros
- * Maitriser les coûts par la mise en place d'un suivi mensuel des projets immobiliers
- * Maitriser les coûts par la mise en place d'un suivi trimestriel de budgets analytiques
- * Exonérer la société, ou la compenser, du paiement du précompte immobilier
- * Maximiser l'utilisation du financement régional destiné à couvrir les activités des référents sociaux et des Ménages Accompagnés, avec le support de la SWL
- * Appliquer le programme de remplacement du matériel roulant, soit une durée de vie de 7 ans
- * Appliquer la procédure de remplacement du matériel informatique, soit une durée de vie de 5 ans pour les équipements fixes, 3 pour les équipements portables
- * Maintenir à jour l'inventaire du matériel de téléphonie mobile, des véhicules de service, du matériel informatique, du mobilier et du matériel en stock magasin et en assurer la concordance comptable
- * Réaliser l'inventaire trimestriel du matériel en stock magasin pour assurer la concordance comptable
- * Optimiser les financements liés à la recapitalisation de la société par la Wallonie
- * Maîtriser le ratio de la masse salariale par logement et par travailleur en ETP
- * Recentrer les activités de la société sur ses métiers de base

BESOINS EN FINANCEMENT : - €

Services impliqués : Tous

Partenaires pressentis : Ville de Charleroi, Régie des Quartiers, SWL

Plan : Financier, Qualité, Relogement

Objectif opérationnel # 26

Maximiser les revenus locatifs

- * Réformer le calcul des loyers pour permettre à la société de couvrir ses charges fixes, dégager des marges d'auto-financement pour la rénovation du parc immobilier et de tenir compte de la performance énergétique des bâtiments, avec le soutien de la SWL
- * Développer la politique des logements à loyer d'équilibre, conformément à la législation en vigueur
- * Attribuer 16% des logements sociaux sur le territoire de Charleroi à des candidats à revenus moyen (catégorie 3), conformément à la législation en vigueur
- * Attribuer 100% des logements moyens sur le territoire de Charleroi à des candidats à revenus moyen (catégorie 3) ou à revenus modestes (catégorie 2), conformément à la législation en vigueur
- * Maximiser les revenus des locations en toiture aux opérateurs télécom
- * Appliquer les loyers maxima conformément à l'article 28 de l'AGW du 06/09/2007
- * Appliquer les VLN issues du rapport du Comité d'Acquisition d'Immeuble
- * Appliquer les coefficients maximum x1 x2 dans le calcul des loyers, conformément à la législation en vigueur
- * Finaliser le cadastre des logements afin de simuler l'impact de la grille indicative régionale des loyers
- * Finaliser le cadastre des logements avec les données demandées par les représentants du secteur (Priorités 0)
- * Finaliser le cadastre des logements graphiquement et mis à jour

BESOINS EN FINANCEMENT : - €

Services impliqués : Direction Générale, Candidature, Promotion, Direction Administrative et Financière, Location,, comptabilité, Administration Immobilière

Partenaires pressentis : SWL

Plan : Financier, Relogement, Qualité

Objectif opérationnel # 27

Maîtriser les arrières locatifs

- * Appliquer strictement la procédure de lutte contre les arrières locatifs tant pour les locataires en place que pour les locataires partis et en cas de demande de transfert
- * Suivre mensuellement les chiffres d'évolution des arrières locatifs et améliorer de manière continue les procédures appliquées
- * Consolider le partenariat de lutte contre les arrières locatifs et dans le cadre de la trêve hivernale des expulsions avec le CPAS de Charleroi au bénéfice de leur public spécifique
- * Formaliser le partenariat de lutte contre les arrières locatifs avec le CPAS de Gerpinnes au bénéfice de leur public spécifique
- * Favoriser la reprise des compteurs d'eau Techem par la SWDE, pour les logements des immeubles hauts et moyens
- * Accompagner 100% des locataires en place en arrières locatifs de + 3 mois
- * Promouvoir le prélèvement à la source du loyer pour tous les locataires-allocataires sociaux
- * Favoriser le prélèvement à la source du loyer pour tous les locataires-allocataires sociaux, avec le soutien du CPAS de Charleroi
- * Promouvoir le recours aux services de la Maison de l'énergie du CPAS de Charleroi auprès des locataires dont les consommations énergétiques (eau, électricité, gaz) sont anormales
- * Consolider le partenariat de lutte contre les arrières locatifs avec le CPAS de Charleroi au bénéfice de leur public spécifique, spécifiquement dans le cadre de la récolte des documents pour le calcul du loyer au 1er janvier afin de limiter le nombre de locataires payant un loyer maximum
- * Favoriser le recours aux ordres permanents et aux domiciliations pour le paiement des loyers
- * Maintenir en deçà de 10% le pourcentage de loyers en retard par rapport aux loyers réclamés
- * Promouvoir, dans les rappels papier et sms, l'utilisation de l'outil de paiement des loyers en ligne sur www.lasambrienne.be
- * Développer de nouveaux partenariats autour de la lutte contre le contentieux locatif
- * Maintenir l'envoi de rappels de paiement par SMS dans la procédure de lutte contre les arrières locatifs
- * Favoriser la récupération des clefs de manière amiable dans le cadre des expulsions
- * Appliquer strictement la procédure de récolte des documents pour le calcul du loyer au 1er janvier afin de limiter le nombre de locataires payant un loyer maximum
- * Solliciter trimestriellement les candidat-locataires et/ou les locataires en demande de transfert à signer un plan d'apurement conformément à l'article 19 de l'AGW du 06/09/200
- * Collaborer avec une société de recouvrement spécialisée pour les dossiers de locataires partis
- * Optimiser la procédure de calcul des provisions locatives afin de maîtriser à 5% maximum le nombre de décompte annuel à charge des locataires

BESOINS EN FINANCEMENT : 1.506.704 €

Services impliqués : *Juridique, Candidature, Location, Direction Générale, Espaces Communs, Comptabilité, Direction Technique, Direction Immobilière*

Partenaires pressentis : *CPAS de Charleroi, CPAS de Gerpinnes, SWL, SWDE*

Plan : *Financier, Numérique, Qualité*

Objectif opérationnel # 28

Maximiser le taux d'occupation des biens immobiliers

- * Atteindre un taux d'occupation des logements sociaux occupables à 95%
- * Atteindre un taux d'occupation des logements hors sociaux occupables à 90%
- * Atteindre un taux d'occupation des garages occupables à 85%
- * Organiser des prévisites locatives dans les 15 jours de la réception du congé-renon afin d'anticiper le processus de remise en location
- * Anticiper la mise en attribution des logements dont les locataires sont en cours de départ et dont les travaux à réaliser sont estimés à moins de 30 jours
- * Monitorer les logements en cours de remise en location de plus de 60 jours
- * Monitorer les logements en cours d'attribution de plus de 20 jours
- * Publier la liste des garages et autres biens immobiliers disponibles à la location sur le site Internet www.lasambrienne.be et dans notre magazine destiné aux locataires
- * Etudier la possibilité de prise en gestion de batteries de plus de 100 garages par un opérateur externe sur les sites dont l'offre dépasse la demande de plus de 50% comme pour les 150 garages rue Caréna à Charleroi, les 266 garages Place des Porions à Montignies/Sambre, les 100 garages rue Alfred Georges à Lodelinsart
- * Optimiser les clauses techniques du cahier des charges de remise en location de logements inoccupés à l'échéance de chaque marché
- * Mettre en place un outil de prise de rendez-vous afin de mieux intégrer le processus d'entrée des locataires

BESOINS EN FINANCEMENT : 588.000 €

Services impliqués :

Relocation, Candidature, Communication, Direction Générale, Direction Immobilière, Location, Relocation, Promotion, Logements Inoccupés, Marchés Publics, Systèmes d'Information

Partenaires pressentis :

-

Plan :

Relogement, Financier, Communication

Axe 3 - Développer un modèle d'excellence sur les plans organisationnel et environnemental

Objectif stratégique # 10

Promouvoir la bonne gouvernance



Objectif opérationnel # 29

Déployer un plan de communication externe

- * Désigner un porte-parole officiel pour les communications externes afin de créer et maintenir un contact régulier avec les journalistes
- * Informer en priorité le personnel avant les cibles externes en mettant en place des actualités rapides
- * Mettre en place une newsletter ou un magazine interne, ou les 2, à destination du personnel
- * Etablir un tableau de bord des actions de communication en y incorporant au minimum le calendrier prévisionnel, les publics cibles, les moyens utilisés et un très bref résumé de l'information
- * Mettre en place des partenariats académiques afin de renforcer l'image de la société dans le secteur
- * Recourir aux services d'un professionnel pour l'élaboration du plan de communication externe
- * Définir notre politique générale de communication en précisant notamment les publics cibles, les moyens utilisés, les objectifs recherchés, les communications obligatoires, les informations récurrentes, les communicants, etc.
- * Communiquer proactivement sur des thèmes porteurs, comme la durabilité, l'innovation, le RSE (responsabilité sociale des entreprises) ou sur des thèmes comme l'expertise, les valeurs, la performance, les innovations
- * Redéfinir l'ensemble de la charte graphique lors de la finalisation du projet du 5E ELEMENT
- * Revoir complètement la structure du site Internet www.lasambrienne.be pour notamment mettre en avant la mission, la vision, les valeurs de la société, l'activité sur les logements moyens à louer et les actualités générales
- * Intégrer la dimension communication et la dimension contrat d'objectifs pour chaque point à l'ordre du jour des Conseil d'Administration et Comité de Gestion
- * Mettre en place un comité de communication externe
- * Mettre en place un monitoring des publications dans les médias
- * Réaliser l'inventaire des communications obligatoires et récurrentes
- * Communiquer une synthèse annuelle des réalisations à destination du personnel
- * Diffuser une revue de presse vers le personnel
- * Adopter un rythme régulier de publications et étaler la communication de manière réfléchie
- * Communiquer spécifiquement et régulièrement sur l'offre de logements moyens

- * Editer et envoyer mensuellement la newsletter MailChimp du site Internet à destination des locataires, candidat-locataires et candidat-acquéreurs
- * Editer et distribuer trimestriellement le magazine à destination des locataires
- * Revoir le concept du magazine (contenu, graphisme, etc.) destiné aux locataires lors de chaque nouveau marché public attribué pour la mise en page, l'impression et la distribution
- * Mettre à jour tous les 2 ans la brochure d'accueil des nouveaux locataires

BESOINS EN FINANCEMENT : - €

Services impliqués : *Communication, Direction Générale, Organes de Gestion, Ressources Humaines, Marchés Publics, Location*

Partenaires pressentis : -

Plan : *Communication*

Objectif opérationnel # 30

Améliorer l'efficacité des organes de gestion

- * Transmettre dans les délais les annexes des points inscrits aux ordres du jour des réunions des organes de gestion
- * Evaluer annuellement le fonctionnement du Conseil d'Administration, du Comité de Gestion et du Comité d'Attribution
- * Assister les membres des organes de gestion dans le programme régional de formation
- * Organiser en interne des séances d'information à destination des membres des organes de gestion sur les principales thématiques
- * Adapter les délégations de pouvoir des organes de gestion de manière régulière
- * Favoriser l'utilisation du workflow Forum Edox pour la préparation des réunions : poser une question, proposer une modification du procès-verbal
- * Sensibiliser les membres des organes de gestion sur les risques liés au conflit d'intérêt
- * Présenter les statistiques de présence des membres des organes de gestion lors de la présentation des statistiques trimestrielles au Conseil d'Administration

BESOINS EN FINANCEMENT : - €

Services impliqués : Tous

Partenaires pressentis : SWL

Plan : Qualité

Objectif opérationnel # 31

Assister le CCLP dans le cadre des missions légales qui lui sont confiées

- * Confier au CCLP le rôle de partenaire dans la mise en œuvre des activités au sein des quartiers
- * Organiser les réunions trimestrielles obligatoires telles que prévues par l'AGW
- * Assister le CCLP dans le cadre des missions légales qui lui sont confiées en organisant les réunions bimestrielles facultatives de suivi des dossiers administratifs
- * Assister spécifiquement le CCLP dans le cadre du suivi des dossiers techniques collectifs
- * Assister spécifiquement le CCLP dans le cadre du travail annuel relatif au décompte des charges locatives et aux nouvelles provisions
- * Conventionner le rôle de partenaire confié au CCLP
- * Maintenir un minimum d'une antenne CCLP par district et favoriser leur développement
- * Participer à la formation des membres du CCLP en désignant des référents par thème
- * Inviter le comité à approuver la méthodologie du décompte annuel des charges locatives
- * Présenter les statistiques trimestrielles des principales activités de la société au CCLP

BESOINS EN FINANCEMENT : - €

Services impliqués : *Partenariats, Comptabilité, Administration Technique, Administration Immobilière*

Partenaires pressentis : -

Plan : *Associatif, Qualité*

Objectif opérationnel # 32

Promouvoir la bonne gouvernance, les bonnes pratiques et le respect des règles

- * Sensibiliser le personnel au respect :
 - o du règlement de travail
 - o des règles d'éthique
 - o de la politique générale de sécurité de l'information et de protection des données à caractère personnel de La Sambrienne
 - o des procédures de travail et de sécurité
- * Favoriser l'utilisation des clauses sociales, éthiques et environnementales dans les marchés publics
- * Favoriser le recours aux marchés publics performanciers
- * Ergonomiser les clauses techniques des cahiers des charges pour les rendre plus lisible et compréhensible
- * Assurer le suivi d'un échéancier des marchés publics passés afin notamment d'anticiper les éventuelles reconductions et/ou relances
- * Sensibiliser le personnel sur une politique de bureau propre, rangé et sans papier
- * Coordonner les fins de marchés publics récurrents avec les processus d'attribution en approuvant les RAO 4 mois avant les échéances
- * Assurer la mise en œuvre des recommandations des audits DGO4
- * Assurer la mise en œuvre des actions pour garantir la politique générale de sécurité de l'information et de protection des données à caractère personnel de La Sambrienne
- * Transmettre dans les délais à la SWL le rapport d'activités qui développe les actions des référents sociaux en matière d'action sociale
- * Assurer le suivi des conventions cadres et informer la SWL de manière continue sur leur mise en œuvre pour favoriser le partenariat avec les partenaires prioritaires prévu par l'AGW

BESOINS EN FINANCEMENT : - €

Services impliqués : Tous

Partenaires pressentis : SWL

Plan : Qualité

Objectif opérationnel # 33

Développer le réseau au sein du secteur de logement public

- * Organiser un atelier annuel de formation thématique avec les partenaires actuels, et futurs, autour des attributions de logements et autour de l'accompagnement social des locataires
- * Assurer la formation continue et la participation à la mise en réseau d'expériences dans le cadre des plateformes de concertation des référents sociaux
- * Favoriser les collaborations avec l' AIS Charleroi Logement
- * Favoriser la mise en place et les collaborations avec l'ADLU (Agence de Développement Local Urbain)
- * Assurer la représentation du secteur du logement public par l'Union des Villes et Communes de Wallonie (UVCW)
- * Favoriser la mise en commun des services de support entre les SLSP de Charleroi Métropole
- * Participer activement à l'élaboration du plan de cohésion sociale de la Ville de Charleroi et de la Commune de Gerpennes
- * Soutenir les rencontres de l'atelier logement de la Ville de Charleroi
- * Soutenir les rencontres du plan d'ancrage de la Ville de Charleroi et de la Commune de Gerpennes
- * Favoriser les contacts avec l'équipe de l'Echevinat du logement de la Ville de Charleroi

BESOINS EN FINANCEMENT : - €

Services impliqués : *Partenariats, Social, Juridique, Direction Générale, Direction Technique, Direction Immobilière*

Partenaires pressentis : *Ville de Charleroi, Commune de Gerpennes, CPAS de Charleroi*

Plan : *Associatif, Qualité*

Carte des métiers au sein de La Sambrienne

