

Réhabilitation de bâtiments inoccupés de manière durable

Etude de faisabilité d'une coopérative immobilière à finalité sociétale en Hainaut

Mémoire réalisé par
Louise Claerbout

Promoteurs
Vincent Truyens
Julie Hermans

Lecteur
Patrick Scarmure

Année académique 2017-2018
Master en Sciences de gestion

Résumé / Abstract

A travers ce mémoire, nous nous intéressons à la faisabilité d'un projet concret pour répondre à des constats sociétaux rencontrés notamment à travers notre activité professionnelle. Nous voulons réhabiliter les bâtiments à l'abandon de manière durable et sociétal. Pour ce faire, nous pensons créer une coopérative immobilière à finalité sociétale : la coopérative 6R.

Notre objectif principal est d'évaluer la faisabilité et la viabilité financière d'un tel projet dans la région de Mons-Borinage principalement. Pour y répondre, le mémoire s'articule autour de différents outils de développement de stratégie dont l'analyse SWOT, l'analyse PESTEL, le Business Model Canevas et la Méthode Running Lean. Ce mémoire a donc pour but de dresser la liste des informations et hypothèses nécessaires pour dresser un modèle économique de la société en accord avec les réalités du terrain.

La finalité que nous accordons à notre démarche est d'une part, d'acquérir les connaissances nécessaires de tous les enjeux d'une telle démarche et d'autre part, d'espérer lancer le processus de création d'une telle instance et de faire connaître le projet aux professionnels de la région.

Keywords : Coopérative, Running Lean, Business Model, Immobilier, Sustainability.

Je remercie tout d'abord mon promoteur Monsieur Vincent Truyens qui m'a ouvert les portes du monde de l'entrepreneuriat et m'a apporté de nombreuses idées novatrices et connaissances dans le domaine de la durabilité. Je remercie également ma co-promotrice Madame Julie Hermans pour la stabilité et son approche théorique apportée à ce mémoire.

Mes remerciements vont ensuite à toutes les personnes qui ont pris le temps de répondre à mes questions et m'ont accordés de leur temps. Je remercie tout particulièrement Geoffrey Sibille, Quentin Saelens, Marie Godart, Christophe Rasumny, Didier Daglincks, François Chevalier, Rino Noviello, Nicolas Reginster et toutes les personnes ayant répondu à mes questionnaires et partagé le site internet.

Enfin, je tiens à remercier ma famille et mes amis pour leur soutien durant cette longue année. Leurs conseils m'ont permis de développer les idées du projet.

Table des matières

Chapitre 1	Introduction.....	1
1.1	Constats.....	1
1.2	Le projet.....	4
Chapitre 2	Description de la démarche.....	7
2.1	L'analyse externe de l'organisation.....	8
2.2	L'analyse interne de l'organisation.....	9
2.2.1	Business Model Canvas : BMC.....	9
2.2.2	Business Model Canvas Coopératif : BMC Coop.....	12
2.2.3	La Méthode Running Lean.....	15
Chapitre 3	Secteur économique du projet.....	18
3.1	Analyse de l'environnement.....	18
3.1.1	Facteurs politiques.....	18
3.1.1	Facteurs sociaux.....	21
3.1.2	Facteurs économiques.....	25
3.1.3	Facteurs technologiques.....	27
3.1.4	Facteurs légaux.....	29
3.1.5	Tableau récapitulatif.....	33
3.2	Exemples de coopérative immobilière.....	33
Chapitre 4	Mise en pratique.....	35
4.1	Le modèle économique initial.....	35
4.1.1	Raisons d'être, problèmes sociétaux et impacts sociétaux.....	35
4.1.2	Segments clients.....	36
4.1.3	Proposition de valeur.....	38
4.1.4	Activités clés.....	40
4.1.5	Ressources clés.....	41
4.1.6	Partenaires clés.....	41
4.1.7	Structure des coûts.....	43
4.1.8	Flux de revenus.....	44

4.1.9	Pérennité	46
4.1.10	Gouvernance	46
4.2	Méthode Running Lean.....	49
4.2.1	Le profil des investisseurs : les hypothèses et les enseignements	50
4.2.2	La possibilité de partenariats : les hypothèses et les enseignements	51
4.2.3	L'intérêt des utilisateurs: les hypothèses et les enseignements	54
4.3	Le modèle économique amélioré	56
4.4	Stratégie de l'océan bleu	58
4.5	Analyse SWOT	59
4.6	L'approche marketing	61
Chapitre 5	Bilan financier.....	62
5.1	Les hypothèses financières	62
5.2	Les résultats en tableau	64
5.3	Conclusion	67
Chapitre 6	Pistes futures et retour critique	68
Chapitre 7	Conclusion	70
Bibliographie.....		72

Liste des abréviations

ACV : Analyse du Cycle de Vie

AEI : Agence pour l'Entreprise et l'Innovation

AG : Assemblée Générale

ASBL : Association sans but lucratif

BMC : Business Model Canevas

BMC Coop : Business Model Canevas Coopératif

CLT : Community Land Trust

CNC : Conseil National de la Coopération

COP : Conference Of the Parties

CoDT : Code du Développement Territorial

CO₂ : Dioxyde de carbone

CRC : Comptoir des Ressources Créatives

DGO4 : Direction générale opérationnelle de l'Aménagement du territoire, du Logement, du Patrimoine et de l'Energie

GIEC : Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat

HTVA : Hors taxe sur la valeur ajoutée

MVP : Minimum Viable Product

ODD : Objectifs de Développement Durable

ONU : Organisations des Nations unies

PEB : Performance Énergétique des Bâtiments

PESTEL : Politique, Économique, Social, Technologique, Environnemental, Légal

PIB : Produit Intérieur Brut

R&D : Recherche et Développement

RW : Région Wallonne

SAR : Site à réaménager

SCRLFS : Société coopérative à responsabilité limitée à finalité sociale

SEL : Système d'échange local

SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threat

TVA : Taxe sur la valeur ajoutée

Liste des figures et illustrations

Figure 1 : Répartition sectorielle des consommations d'énergie (gauche - Bilan énergétique de Wallonie provisoire 2013) et des émissions de GES (droite - AwAC) en Wallonie en 2013. ...	2
Figure 2 : Évolution des surfaces d'occupation du sol en Wallonie.	3
Figure 3 : Logo du projet	6
Figure 4 : Schéma de l'Analyse SWOT	7
Figure 5 : Business Model Canvas.....	10
Figure 6 : BMC Coop établi par l'AEI.....	13
Figure 7 : Les trois étapes de développement d'une start-up	16
Figure 8 : Structure de la production du secteur de la construction en Europe (Source : Euroconstruct).....	22
Figure 9 : Logo du label C2C ²⁰	28
Figure 10 : Logo agrément CNC	31
Figure 11: Schéma de la gouvernance envisagée pour la coopérative 6R.....	47
Figure 12 : Schéma de l'approche dynamique de la coopérative 6R	48
Figure 13 : Schéma linéaire de la procédure classique dans la construction.....	48
Figure 14 : Relation entre les coûts relatifs des phases d'élaboration du projet et le coût résultant d'une modification ultérieure (Source : Canadian Mortgage and Housing Corporation, 2010)	49
Figure 15 : Matrice de matérialité des investisseurs classiques.....	52
Figure 16 : Matrice de matérialité des early-adopters	52
Figure 17 : Graphiques résumant les enseignements sur les utilisateurs	55
Figure 18 : Canevas stratégique.....	59
Figure 19 : Tableau analyse SWOT.....	60
Figure 20 : Frise chronologique du projet.....	68

Liste des tableaux

Tableau 1 : Tableau PESTEL récapitulatif	33
Tableau 2 : Évolution du résultat à endettement nul.....	64
Tableau 3 : Compte de résultat avec endettement	65
Tableau 4 : Calcul du BFR.....	66
Tableau 5 : Calcul du cash flow disponible	66
Tableau 6 : Calcul de la VAN.....	66

Chapitre 1 Introduction

1.1 Constats

A l'heure actuelle, le réchauffement climatique n'est plus une simple hypothèse et de nombreuses mesures sont progressivement mises en place suite aux accords de Paris en 2015 lors de la COP21¹. L'homme doit diminuer son impact sur l'environnement et veiller à préserver la faune et la flore tout en économisant les ressources pour les générations futures. La durabilité, *sustainability* pour les anglophones, repose sur trois piliers : l'environnement, l'économie et le social.

La durabilité est au centre de ce travail. Il est important de mettre en avant les impacts économiques, environnementaux et sociaux du secteur de la construction qui ont fait émerger les idées de ce mémoire-projet.

Économie

La construction est un secteur qui a un impact primordial sur l'économie belge. Il est le sixième secteur principal et représente 5,7% du P.I.B. de la Belgique, 265 000 emplois salariés et indépendants pour un chiffre d'affaires dépassant les 61 milliards d'euros (chiffres 2015). Parallèlement, encore trop d'entreprises étrangères contournent les lois sociales et viennent travailler en Belgique, ce qui entraîne une concurrence déloyale pour les entrepreneurs belges. De ce fait, la concurrence est de plus en plus rude, d'autant plus que l'exigence en qualité et les demandes spécifiques ne cessent de croître. Les entreprises de construction ont tout intérêt à saisir les enjeux sociaux et environnementaux pour appuyer leur économie et permettre une pérennité de leur entreprise. Ces conclusions ressortent du rapport annuel 2015-2016 de la Confédération Construction.

¹ La COP est une conférence internationale sur le climat qui réunit chaque année les pays signataires de la Convention Cadre des Nations Unies sur le Changement Climatique (CCNUCC). L'édition 2015 (COP21) a été organisée par la France. L'Accord de Paris qui y a été adopté marque un tournant dans la lutte contre le réchauffement climatique puisqu'il engage tous les pays du monde à réduire leurs émissions de gaz à effet de serre et à maintenir le réchauffement sous la barre des 2°C d'ici à 2100.

Environnement

En 2015 en Belgique, chaque habitant rejetait plus de 8,25 Mt de CO₂ dans l'atmosphère alors que la moyenne européenne est de 6,28 t/hab et la moyenne française de 4,37 t/hab.² La Belgique doit encore réaliser beaucoup d'efforts pour réduire son impact carbone.

Sachant que la construction est l'un des secteurs le plus consommateurs d'énergies fossiles, il est intéressant d'y diriger une partie des efforts. L'impact carbone est d'autant plus important qu'on le retrouve à la fois dans la production des matériaux, leur transport, la production d'énergie pour la consommation du bâtiment et enfin la consommation des utilisateurs. Ces facteurs multiples rendent difficile l'estimation exacte de l'impact carbone du secteur. Le secteur résidentiel et le secteur tertiaire représentent 38% de la consommation en énergie totale du pays et 21% des émissions de gaz à effet de serre (GES, Figure 1). Ces chiffres représentent uniquement la consommation en énergie une fois le bâtiment construit. C'est pourquoi le GIEC³ affirme qu'en considérant tous les facteurs liés à la construction d'un bâtiment, ce secteur a un réel rôle à jouer dans la réduction de l'impact sur l'environnement.

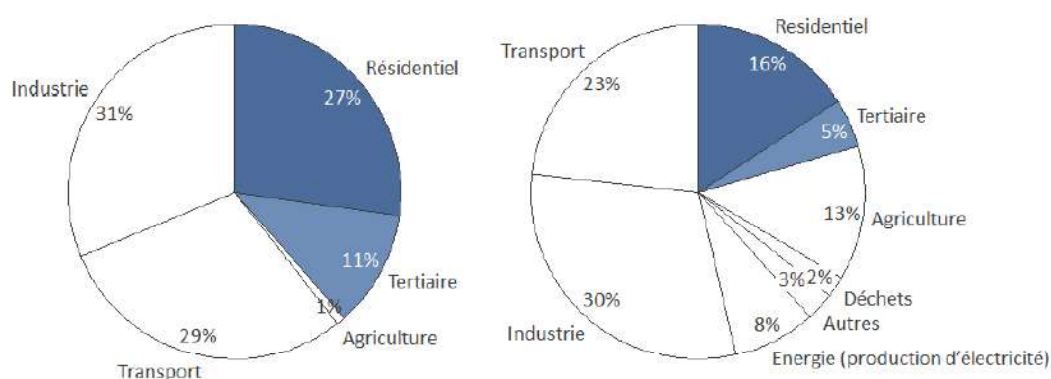


Figure 1 : Répartition sectorielle des consommations d'énergie (gauche - Bilan énergétique de Wallonie provisoire 2013) et des émissions de GES (droite - AwAC) en Wallonie en 2013.

Source : Stratégie wallonne de rénovation énergétique à long terme des bâtiments – Climact sa

² European Union-28 : Indicators for 2015, Agence internationale de l'énergie, 19 septembre 2017.

³³ « L'empreinte écologique des bâtiments », Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat, Rapport annuel 2017, p36

Parallèlement, les terres artificialisées représentent 11 à 15% du territoire wallon tandis que les terres agricoles diminuent d'année en année (Figure 2). Cela correspond à une augmentation de 17 km²/an pour les terres artificialisées et à une diminution de 19km²/an pour les terres agricoles. A Mons, Liège ou Charleroi, les terrains non artificialisés n'atteignent même pas les 20%. Pourtant, les sites à réaménager (SAR) actés par la DG04⁴ représentent 3795 ha c'est-à-dire 2,3% du territoire wallon. La rénovation et la reconstruction des villes ne sont pas suffisantes et à l'heure actuelle, la tendance est d'étendre les villes et de construire sur des terres encore non urbanisées. Ce phénomène s'est accéléré par la disparition des contraintes liées à la mobilité (COMBY, 2001). Alors que l'extension périphérique des villes provoque des surcoûts d'infrastructures, elle joue un rôle également dans les problèmes d'inondations de plus en plus nombreux.

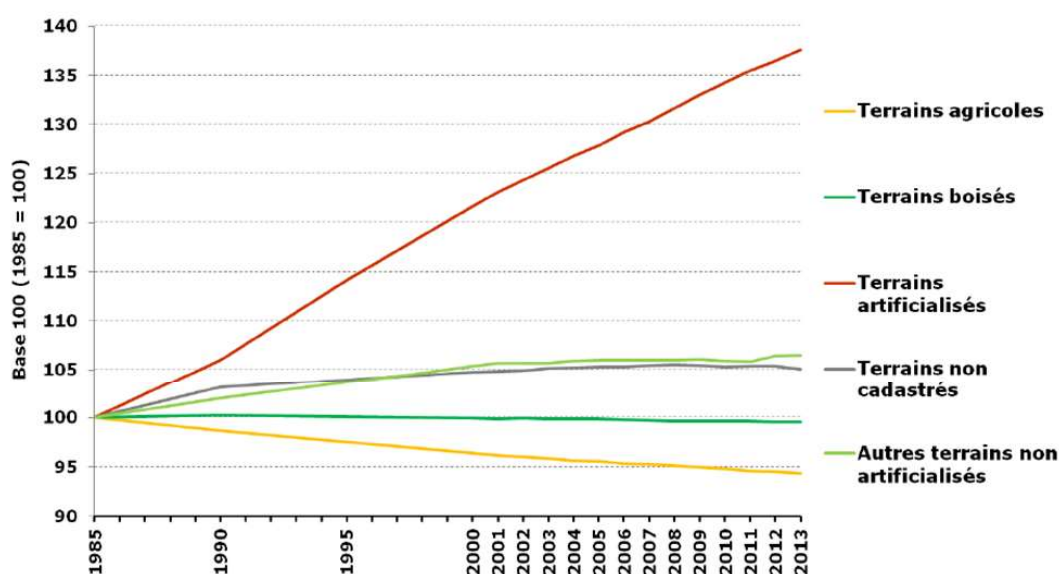


Figure 2 : Évolution des surfaces d'occupation du sol en Wallonie.

Source : SPF Fiances – AGPD – Calculs IWEPS (2013)

Social

Socialement, l'augmentation de la population (5% par an), l'allongement de l'espérance de vie, l'éclatement de la famille traditionnelle sont des facteurs démographiques et sociaux qui augmentent le besoin en logements. La philosophie de l'habitat doit être repensée en favorisant les espaces communs

⁴ La DGO4 est un service public de Wallonie attaché à l'aménagement du territoire, le logement, le patrimoine et l'énergie

et le partage de locaux et de biens, car de moins en moins de personnes ne pourront se permettre d'être propriétaires de maisons neuves. Dans une société de plus en plus individualiste, une demande croissante de cohabitation et d'espaces partagés fait son apparition afin de retrouver les valeurs d'un esprit de communauté, que ce soit dans le logement (habitat groupé) ou dans le tertiaire (espaces de travail partagés).

Dans le milieu de la construction, la gouvernance des démarches classiques n'est en rien collaborative. En effet, chaque client développe un projet, un rêve de son côté et va ensuite trouver un bureau d'architectes qui contacte un bureau d'études pour l'étudier. Lorsque le projet semble viable et défini techniquement, c'est seulement à cette étape qu'intervient l'entrepreneur. Enfin une fois la construction réalisée, on cherche des futurs locataires ou acheteurs.

Certes, tous les chantiers ne se déroulent pas exactement de la même manière, mais il existe une forte dualité entre les architectes et les entrepreneurs. Cela ne profite en rien à leur rentabilité. Les différents acteurs ne se rencontrent que phase par phase et des changements incessants doivent être effectués durant la réalisation.

Toutes ces observations nous ont amenée à faire mûrir un projet capable d'apporter une amélioration aux déficits actuels en termes de durabilité. Les lignes directrices de nos ambitions sont exposées au point suivant.

1.2 Le projet

Le projet a donc vu le jour pour répondre à ces constats, afin d'avoir un impact environnemental, économique et social dans notre région, le Hainaut, recelant de nombreuses possibilités. Le Hainaut est devancé en la matière par des régions comme le brabant wallon ou la région bruxelloise notamment. Cependant, le train est en marche.

Ailleurs en Wallonie, des projets immobilier novateurs ont commencé à se développer surtout dans la région de Liège, et il nous semble intéressant de s'en inspirer pour implanter leurs idées novatrices (voir Chapitre 3). L'une de nos motivations premières est d'être le déclencheur d'une philosophie durable et collaborative dans le secteur de l'immobilier en Hainaut et en particulier à Mons-Borinage.

Dans un environnement où de nombreux bâtiments restent à l'abandon⁵ tandis que des terres cultivables sont colonisées par de nouvelles constructions, l'idée est de créer un projet collectif cohérent autour de bâtiments anciens, mettant ensemble dès le départ tous les acteurs concernés pour défendre des objectifs tels que : favoriser l'économie locale, diminuer l'empreinte écologique, faire émerger des projets humains et durables, préserver la faune et la flore, préserver le patrimoine local et son histoire, mutualiser les biens et les locaux, créer des bâtiments durables, efficaces énergétiquement, biosourcés et éco-construits.

Il est important de préciser que notre activité principale sera la réhabilitation de bâtiment à l'abandon. Le terme réhabilitation est utilisé afin d'insister sur le fait que nous ne procéderons pas à la restauration de bâtiment classé au patrimoine mais bien à une remise en état de tout bâtiment ayant une situation et un attrait architectural intéressant.

Afin d'être cohérent avec la philosophie entrepreneuriale et sociétale du projet ainsi qu'avec le mode de gouvernance prôné, nous avons choisi la coopérative comme véhicule juridique pour la société. De plus, nous nous sommes inspirés des idées novatrices et performantes des acteurs liégeois⁶ qui se sont pour la plupart tournés vers les coopératives immobilières.

Dans le projet que nous proposons, chaque intervenant, en sa qualité, détient, s'il le souhaite, des parts de coopérateur et a donc tout intérêt à sa réussite globale. La coopérative immobilière a pour ambition de réhabiliter et gérer plusieurs bâtiments.

Notre rôle serait d'assurer la coordination de l'ensemble de la coopérative et du projet immobilier, que ce soit l'étude financière et la recherche de fonds, la conception architecturale du bâtiment et la mise en relation des utilisateurs. Grâce à cette coordination globale, nous assurerons la rentabilité du projet pour les investisseurs et proposerons un lieu abordable et collaboratif aux utilisateurs. Aucun choix particulier d'utilisateurs n'a été fait pour ce projet. Cependant, le bâtiment ne devra pas se limiter à une seule occupation mais plutôt à une mixité des fonctions pour favoriser des synergies enrichissantes. Les possibilités de projets sont multiples. Voici plusieurs exemples fictifs envisagés :

⁵ Les chiffres sont donnés au point 3.1.1 de ce travail, p19.

⁶ Dont Novacitis, Les Tournières, Dynamocoop mentionnées dans le chapitre 3 de ce travail

- Habitat groupé : différentes typologies de logement, jardin partagé, salle commune, salle polyvalente de location, ateliers partagés pour réparer et créer l'aménagement des lieux.
- Centre d'activités commerciales : magasin en vrac, magasin bio, repair-café, magasin de seconde main, bureaux partagés, jardins communs, restauration locale, fabrication de bière artisanale.
- Centre jeunesse : école maternelle et primaire, formation en permaculture, école des devoirs, maisons pour jeunes, académie de musique, crèche, logement et bureaux en ASBL.
- Alimentation locale et durable : restaurant, maraîcher, jardins partagés, lieux de formations, ferme pédagogique, ateliers de fabrications artisanales diverses, logements, start-up.



Figure 3 : Logo du projet

Chapitre 2 Description de la démarche

Lors de la conception d'une stratégie, il existe différentes démarches possibles pour étudier le marché dans lequel on compte développer son produit ou son service. L'analyse SWOT (JONHSON ET AL, 2017) est un outil permettant d'englober plusieurs méthodes; elle guidera la rédaction de ce travail. L'analyse **SWOT** consiste à identifier des actions à mener pour élaborer un projet cohérent et viable économiquement. Avant de pouvoir agir, il est nécessaire d'analyser deux aspects : l'environnement (facteurs externes) et l'organisation (facteurs internes). Cela permet d'identifier les opportunités et les menaces (**O**pportunities and **T**hreat) du secteur dans lequel le projet s'implante, mais aussi de déceler les forces et les faiblesses de l'entreprise (**S**trengths and **W**eaknesses).

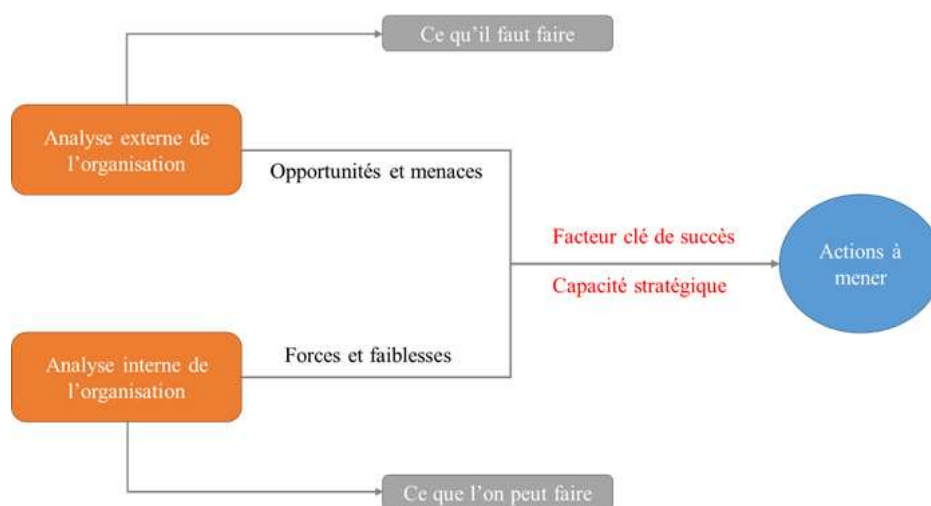


Figure 4 : Schéma de l'Analyse SWOT ⁷

L'analyse externe permet de définir les facteurs clé de succès. Dans la suite du travail, nous expliquons les deux outils que nous avons décidé d'utiliser pour évaluer ces facteurs : l'analyse PESTEL et le canevas stratégique de l'approche Océan bleu.

Quant à l'analyse interne, elle permet de développer une capacité stratégique basée en partie sur les ressources et compétences de l'entreprise. Un outil est particulièrement adapté à analyser cette capacité stratégique sans devoir effectuer une longue et fastidieuse étude de marché théorique comme

⁷ Source Johnsons, Whittington, Scholes, Angwin, Regner et Féry, Stratégie, 11e Edition, Pearson Education France, p. 140

le faisaient de nombreuses entreprises jusqu'ici. Cet outil est le Business Model Canvas (OSTERWALDER, PIGNEUR & AL, 2010). Nous allons croiser ce modèle avec une démarche Lean expliquée dans la suite du mémoire.

2.1 L'analyse externe de l'organisation

Étudier le macro-environnement permet de déceler les opportunités et les menaces du secteur dans lequel on désire se développer. De nombreux entrepreneurs ignorent cette étape, mais elle est essentielle afin de percevoir tous les enjeux existants. L'analyse PESTEL (JONHSON ET AL, 2017) est développée au chapitre suivant. Elle permet d'établir la situation politique, économique, sociologique, technologique, environnementale et légale du secteur.

Ce travail de recherche peut aussi s'accompagner d'une analyse de la concurrence. Pour ce faire, plusieurs outils existent, dont le schéma des 5+1 forces (MICHAEL PORTER, 1979). Cependant, il ne semble pas le plus approprié pour un projet collaboratif comme le nôtre. En effet, Porter définit la réussite d'une organisation en sa capacité à avoir un avantage concurrentiel sur le marché. Sa définition induit une lutte constante entre les concurrents et souvent une grande intensité (excepté pour les monopoles).

Or, une des valeurs que nous souhaitons développer dans le projet est la collaboration entre les différentes parties prenantes. Afin d'être en concordance avec ce choix, la suite du travail sera développée avec le canevas stratégique de l'approche Océan bleu (CHAN KIM & MAUBORGNE, 2015). En comparaison, la démarche de Porter est définie comme l'Océan rouge.

Le canevas stratégique (CHAN KIM & MAUBORGNE, 2015) compare les concurrents selon leur capacité à répondre de manière satisfaisante aux besoins des clients. Le but est d'une part d'identifier de nouveaux espaces stratégiques non exploités par les concurrents et pouvant intéresser le public cible et d'autre part de se positionner par rapport à ses concurrents de manière pacifique voire de créer des collaborations en alliant leurs atouts complémentaires. Une fois les critères importants pour le client, on estime la force des concurrents par rapport à ceux-ci et on positionne également notre entreprise sur le canevas. Vous trouverez un exemple à l'annexe A.

2.2 L'analyse interne de l'organisation

Nous avons décidé de mener une approche visionnaire, entreprenante et pratique. C'est pourquoi nous allons combiner le Business Model Canvas avec la démarche Lean. Avant de vous l'expliquer, il est intéressant de reprendre les grands principes de l'effectuation - une méthode développée par la chercheuse Sarah Sarasvathy dans les années nonante - car elle présente des points communs avec celle du Lean, dans le sens où elles proposent toutes les deux d'aller rapidement au contact avec le marché. Après des recherches et des interviews sur le retour d'expérience d'entrepreneurs experts, la chercheuse résume leur logique entrepreneuriale par cinq principes qui sont à garder en mémoire pour l'élaboration de ce travail (SILBERZAHN, 2014) :

- l'entrepreneur démarre avec ce qu'il a sous la main (ses ressources)
- il décide en fonction de ce qu'il est prêt à perdre plus que ce qu'il s'attend à gagner
- il construit son projet en suscitant l'engagement d'un nombre croissant de parties prenantes
- il tire parti des surprises
- il transforme son environnement plus qu'il ne le découvre

2.2.1 Business Model Canvas : BMC

Le Business Model Canvas a été instauré par Osterwalder et Pigneur en 2010 afin d'aider les entreprises à faire évoluer leur modèle économique. Nous vivons dans une ère où chacun peut mener un projet d'entrepreneuriat assez facilement, notamment grâce aux avancées technologiques, et le nombre de start-up ne cesse de croître.

Ce canevas permet de décrire les principes selon lesquels une organisation crée, délivre et capture de la valeur. Leur approche consiste à modéliser neuf blocs dans lesquels on retrouve les principales composantes participant au succès d'une entreprise. L'atout de cette approche est qu'elle est simple à utiliser pour débiter un projet et peut facilement être modifiée au cours de l'évolution du marché ou de l'infrastructure. Elle permet d'avoir une vision globale des activités proposées sans omettre des facteurs.

Le BMC est donc composé de neuf cases (Figure 5). Il est essentiel de comprendre les nuances de celles-ci; nous allons les passer en revue. L'ordre de présentation est celui proposé par les auteurs du canevas avec une certaine logique.



Figure 5 : Business Model Canvas

Source : Osterwaleder, Pigneur et al., (2011). *Business Model Nouvelle Génération*. Paris: Pearson Education France.

Segments de clientèle

La conception du modèle commence par les clients pour insister sur leur importance. Chaque case est interdépendante l'une de l'autre. Biens souvent, lorsqu'un changement apparaît dans un bloc, cela se répercute sur d'autres instances du modèle. Le ou les segments clients influencent énormément l'ensemble du projet, ils sont au cœur de tout modèle économique. S'il n'y a pas de clients, il n'y a pas de ventes... Il est utile de constituer des groupes de clients en fonction de leurs caractéristiques car nous n'allons pas nous adresser à ces segments de la même manière.

En stratégie du marketing, on cite généralement cinq micro-segmentations de clients : la segmentation par avantages recherchés, par description, par comportement, par style de vie et par occasion d'achat. Nous allons nous intéresser à la première; car dans un premier temps il semble que c'est ce qui permettra de mieux différencier les différents clients potentiels du projet.

La segmentation par avantages recherchés : Quels sont les besoins du client ? Quel est l'importance accordée aux différents attributs du service ? Ce n'est pas quelque chose d'aisé à

appréhender; cependant cette approche apporte une meilleure cohérence entre le produit et les clients. Nous la retrouverons au sein du canevas stratégique plus loin dans ce travail.

Proposition de valeur

La proposition de valeur est ce qui va permettre de séduire les différents segments de clients. Elle peut être quantitative (prix, rapidité du service) et qualitative (design, expérience vécue par le client). L'entreprise propose une offre avec certaines caractéristiques pour répondre aux besoins de la cible. Par exemple, la valeur d'un service peut être sa nouveauté, son efficacité, sa rapidité, sa personnalisation, la réduction des risques d'achats, l'accessibilité ou encore la notoriété apportée par la « marque ».

Canaux

Les canaux reprennent la façon de communiquer de l'entreprise et de rendre accessible le produit ou le service. C'est dans cette case que l'on va détailler le marketing du lancement du produit, l'évaluation de l'expérience du client, l'accessibilité à l'achat et le service après-vente.

Relations avec le client

Cette relation doit être en général particularisée pour chaque type de segment défini. Grâce à cette case, nous allons définir une démarche pour acquérir des clients mais surtout pour les fidéliser et faire en sorte qu'ils amènent des acheteurs supplémentaires.

Flux de revenus

« Si les clients sont le cœur d'un modèle économique, les flux de revenus sont ses artères » déclarent les auteurs du livre Business Model Nouvelle génération. Cette case décrit donc les rentrées d'argent de l'organisation. La stratégie de prix est un point essentiel à maîtriser. Il est important de savoir combien le client est prêt à payer, et ce pour chaque type de segments.

Ressources clés

Les ressources internes sont ce qui permet à l'entreprise de proposer un produit ou un service correspondant à la proposition de valeur annoncée. Ces ressources peuvent être financières (fonds propres), matérielles (immeubles, véhicules, machines), humaines et intellectuelles (brevet, compétences, fichiers clients, partenariats déjà établis). Chaque projet a des besoins en ressources bien spécifiques.

Activités clés

Il est nécessaire de lister toutes les activités nécessaires au projet. Cela permet entre autres de s'apercevoir de l'étendue des compétences requises et d'envisager s'il ne serait pas avantageux d'externaliser certaines opérations. Cela se fait régulièrement pour le secrétariat, la comptabilité ou la distribution par exemple.

Partenaires clés

Plusieurs partenariats sont envisageables comme par exemple l'alliance stratégique pour mutualiser des ressources ou activités; que ce soit avec ses concurrents ou non. Une relation privilégiée avec certains fournisseurs peut être également reconnue comme un partenariat.

Structure des coûts

Cette case décrit tous les frais de fonctionnement engendrés par le projet : marketing, salaires, distribution des bénéfices, part des bénéfices réinvestis, ... Une fois tous les blocs du modèle remplis, il est aisé de déterminer ces coûts.

2.2.2 Business Model Canvas Coopératif : BMC Coop

L'Agence pour l'Entreprise et l'Innovation en Wallonie, l'AEI, a développé un Business Model Canvas (Figure 6) destiné aux coopératives afin d'aider les porteurs de projet à étudier leur plan économique de manière plus adaptée. Il diffère donc sur plusieurs aspects du modèle établi par Osterwalder et Pigneur. Nous avons choisi d'utiliser le BMC Coop pour avoir une cohérence globale dans l'élaboration d'une future coopérative immobilière.

On retrouve dans les deux modèles les cases relatives à la proposition de valeur, aux activités clés, aux ressources clés, aux partenaires clés, aux segments clients, à la structure des coûts et au flux de revenus décrits précédemment. A cela s'ajoute cinq aspects spécifiques visant à établir la stratégie d'une coopérative. Ils sont développés ci-dessous.

Raison d'être

Les raisons d'être de l'organisation peuvent se résumer aux motivations qui ont conduit les porteurs de projet à le développer. Il est essentiel que les raisons d'être animent l'ensemble des différents participants pour atteindre les objectifs proposés par la coopérative. Naturellement, les parties prenantes

auront donc une sensibilité à une ou plusieurs raisons d'être pour adhérer au projet. Ce n'est pas pour rien que la case « Raison d'être » englobe l'ensemble du modèle puisqu'elle se connecte à chacune des cases. Elle propose des valeurs qui seront transversales à travers tous les aspects de la stratégie. Attention à ne pas confondre les valeurs des raisons d'être et la proposition de valeur, case centrale du modèle. La proposition de valeur s'adresse spécifiquement aux clients et non pas à toutes les parties prenantes. Elle permet de répondre à un besoin que le client vient combler à travers les propositions de la coopérative.



Figure 6 : BMC Coop établi par l'AEI

Agence pour l'Entreprise & l'Innovation (AEI) & Innergic. (s.d.). *Business Model Canvas Coopératif (BMC Coop) - Guide d'utilisation*. Consulté le Juin 18, 2018, sur www.aei.be

Problème sociétal

Le problème sociétal est très lié aux raisons d'être mais se concentre plus particulièrement sur les enjeux environnementaux et sociaux. Cette case pointe le ou les problèmes spécifiques auxquels l'organisation va s'attaquer concrètement pour défendre ces enjeux.

Impact sociétal

Les impacts sociétaux sont les effets positifs et négatifs que l'organisation va provoquer sur la société et les parties prenantes d'un point de vue économique, social, environnemental et territorial. Ils sont en partie en lien avec les problèmes sociétaux que la coopérative tente de solutionner.

Pérennité de l'organisation

Il est essentiel d'envisager la pérennité de la coopérative pour prolonger ses actions dans le temps, fidéliser les coopérateurs et en acquérir de nouveaux. La longévité de l'organisation est fortement en lien avec la viabilité économique à long terme. C'est pourquoi une coopérative doit être capable de faire face à des imprévus, de réinjecter ses bénéfices dans l'amélioration continue, d'investir dans de nouveaux projets, d'augmenter son impact. Elle doit donc être capable d'assurer une rentabilité générale mais aussi une trésorerie suffisante par rapport aux engagements pris notamment pour la distribution des parts sociales. Il est aussi important d'envisager le turn-over des coopérateurs et la fluctuation du capital des parts.

Gouvernance

*« La gouvernance couvre tous les aspects liés au partage et à l'exercice du pouvoir, à l'implication des parties prenantes, aux processus de prise de décisions, aux modes managériaux, à l'organisation des rôles et du travail ».*⁸ La gouvernance au sein des coopératives est primordiale car une des valeurs fondamentales de ce principe est de partager le pouvoir afin que chaque membre puisse prendre part aux décisions lors des Assemblée Générale (AG). Dans les statuts d'une coopérative, les méthodes de gouvernance ont une place importante, comme nous le verrons par la suite.

Notons que le BMC Coop écarte l'analyse spécifique au marketing en supprimant la description de la relation client et des canaux de distribution. Même si ces aspects ne sont pas primordiaux pour une coopérative, il ne faut cependant pas les négliger totalement. Nous y reviendrons dans la suite de ce travail sans toutefois pouvoir rentrer dans les détails de la mise en place d'une politique de marketing, qui à ce stade ne nous semble pas primordiale.

⁸ Agence pour l'Entreprise & l'Innovation (AEI) & Innergic. (s.d.). *Business Model Canvas Coopératif (BMC Coop) - Guide d'utilisation*. Consulté le Juin 18, 2018, sur www.aei.be

2.2.3 La Méthode Running Lean

Dans ce travail, nous avons choisi de développer la *Méthode Running Lean* (MAURYA, 2014) qui est la mise en pratique de la théorie « Lean Startup » instaurée par Éric Ries⁹. Ces deux approches lient la réalisation du projet à l'avis et la consultation des clients cibles mais aussi des autres parties prenantes. Le principe essentiel consiste à solliciter régulièrement les clients sous forme d'itérations courtes et rapides, permettant de faire évoluer son produit ou service avant d'épuiser le peu de ressources - en particulier le temps et l'argent - que possède une organisation naissante. Elle permet d'éviter d'aller à la rencontre d'investisseurs sans avoir une réelle connaissance du terrain. Les fondateurs de stratégie se concentrent trop souvent sur les qualités du produit sans forcément savoir si celui-ci va intéresser le segment client visé et cela mène souvent à un échec.

Dans son livre, Ash Maurya définit dans son livre trois grandes étapes pour appliquer ses principes. Il est nécessaire de les réaliser autant de fois que nécessaire pour améliorer le modèle. C'est tout le principe dynamique de cette façon de faire. Néanmoins, il est important de trouver un compromis entre un projet parfait et une perte de temps inutile. Voici les méta-étapes :

1. Définir le plan A
2. Identifier les parties les plus risquées du plan
3. Tester le plan de manière systématique

La première étape consiste à établir le plan A. Ash Maurya utilise un Canvas basé sur le BMC expliqué au point 2.2.1. Cependant, il le modifie pour mettre en évidence les problèmes décelés et les solutions à mettre en place. Nous n'allons pas utiliser ce modèle, car comme présenté au point précédent, il existe un BMC adapté pour les coopératives. Il nous semblait donc plus pertinent de développer celui-ci et d'ensuite appliquer les grands principes du Running Lean.

⁹ Ries, E. (2011). *The Lean Startup : How constant innovation creates radically successful businesses*. Portfolio Penguin.

La deuxième étape doit permettre de mettre en évidence des problèmes de départ qui sont primordiales au projet. C'est-à-dire que sans connaître la réponse à ces questions, il est impossible de proposer un produit ou service final qui fonctionne. Il est nécessaire de commencer les itérations de l'hypothèse la plus risquée à la moins risquée. « *La création d'un produit réussi est fondamentalement liée à la question de la réduction des risques* ». ¹⁰

La troisième étape est celle des expérimentations et des itérations C'est le moment où l'on teste pratiquement le service proposé. Eric Ries définit une expérimentation comme étant une boucle où l'on conçoit, on mesure et on retire des enseignements pour arriver à une nouvelle expérimentation et ainsi de suite. Ash Maurya introduit plutôt la notion d'itérations, qui est la somme des expérimentations permettant d'atteindre les étapes de son modèle itératif. Celles-ci sont : l'adéquation problème/solution où l'on comprend le problème, mais surtout on définit ses solutions; l'adéquation produit/marché où l'on valide ces solutions de manières qualitatives et quantitatives; et enfin la croissance qui est le stade où les expérimentations ont mené à une optimisation du système qui permet le lancement du projet.



Figure 7 : Les trois étapes de développement d'une start-up

Maurya, A. (2014). *La méthode Running Lean, comment transformer votre idée en succès*. O'Reilly – Diatino, p41

L'adéquation problème/solution est une phase où l'on va mener des entretiens formels avec les clients ou utiliser d'autres techniques d'observation de la clientèle pour déterminer si le problème vaut la peine d'être résolu. Ensuite, après avoir finalisé ces recherches, nous sommes capables de résoudre le problème identifié.

L'adéquation produit/marché débute par une analyse qualitative où il n'est pas nécessaire d'avoir recours à un grand échantillon. Selon les recherches de Jakob Nielsen et Steve Krug, il suffit de cinq

¹⁰ Maurya, A. (2014). *La méthode Running Lean, comment transformer votre idée en succès*. O'Reilly – Diatino, p40.

entretiens pour valider ou invalider une hypothèse de manière qualitative. Ensuite viennent les tests quantitatifs, cette fois de plus grande ampleur.

Afin de procéder à ces analyses, *la Méthode Running Lean* propose de créer un MVP, *Minimum Viable Product*, dirigé vers un problème spécifique (MAURYA, 2014). Un MVP permet de tester son service sans avoir déjà le produit fini idéal. Il peut se présenter sous plusieurs formes en fonction du stade du projet.

Au début du développement du projet, il peut consister en la réalisation d'une interview, car c'est le moyen le plus rapide d'apprendre des clients; mais il peut aussi être une démo, une vidéo explicative ou encore une landing page. Pour cette dernière, on teste par exemple combien de personnes s'inscrivent à la newsletter. Ensuite, les MVP peuvent servir à tester le prix en proposant par exemple un même produit à différents montants. Finalement, il est intéressant de lancer un MVP qui est un vrai prototype du produit et d'obtenir des retours des clients. C'est d'ailleurs là que l'on peut retirer un maximum d'enseignements.

Dans son livre, Ash Maurya donne de nombreux conseils pour mener correctement ses interviews et créer ses MVP. Nous n'allons pas nous étendre sur la question mais nous en avons pris connaissance pour réaliser nos expérimentations présentées au chapitre 4.

Nous disposons désormais de tous les notions du Business Model Canevas adapté pour les coopératives ainsi que de la Méthode Running Lean. Cela permet de développer la capacité stratégique de la société mais avant cela, nous allons développer au chapitre 3, le développement de l'analyse du macro-environnement.

Chapitre 3 Secteur économique du projet

Lors de l'élaboration d'une stratégie, il y a un point essentiel à ne pas négliger : l'analyse de l'environnement. Dans ce chapitre, nous allons la réaliser grâce à la méthode PESTEL (JOHNSON ET AL, 2017). Ensuite, nous présenterons des projets similaires au nôtre afin de nous en inspirer.

3.1 Analyse de l'environnement

L'analyse de l'environnement est réalisée pour le secteur de la construction, et en particulier celui du développement de projet immobilier et de rénovation énergétique. Chaque composante est développée, excepté pour la composante environnementale qui a déjà été explicitée dans l'introduction et qui, constituant un des moteurs principaux du projet, se retrouve dans toutes les autres composantes. Le tableau récapitulatif est repris en fin de chapitre.

3.1.1 Facteurs politiques

Comme mentionné dans l'introduction, des mesures sont mises en place par les politiques suite aux accords de Paris. Des objectifs de développement durable (ODD) ont été créés par l'ONU lors de cette COP21. Les 17 ODD¹¹ sont des outils destinés aux politiques et aux entreprises permettant de définir des lignes de conduites vers un monde plus durable. Nous verrons dans la suite de ce travail que plusieurs objectifs se retrouvent parmi les actions du projet.

Subsides pour la rénovation et la construction durable

La Région wallonne sensibilise et soutient les projets de réhabilitation publics en distribuant des subsides pour le réaménagement de sites, la dépollution de sols, la revalorisation de friches et la revitalisation urbaine. Un budget est également attribuable au propriétaire privé d'un logement qui veut améliorer énergétiquement son bien (annexe B).

¹¹ Source : <http://www.undp.org/> visité le 05/08/2018. (ANNEXE)

Développements d'outils

De nombreux outils développés par les instances publiques sont mis à disposition des privés comme des professionnels. On y retrouve par exemple des documents facilitant les travaux de rénovation, une plateforme nommée « Totem » analysant le cycle de vie des matériaux, le projet Interreg REC²¹², l'inventaire des Sites à Réaménager (SAR). Ce dernier outil est très intéressant pour ce mémoire puisqu'il permet de faciliter la recherche de bâtiments à l'abandon intéressants pour le projet.

L'inventaire des Sites à Réaménager a été publié en 2015 par la DGO4. Il met à disposition du grand public les informations de base des SAR qu'ils ont recensées. « *Un site à réaménager (SAR) est un bien immobilier ou un ensemble de biens immobiliers qui a été ou qui était destiné à accueillir une activité autre que le logement et dont le maintien dans son état actuel est contraire au bon aménagement des lieux ou constitue une déstructuration du tissu urbanisé ; ...* ». ¹³ La notion de SAR est donc bien plus vaste que celle de friche industrielle.

Cet inventaire a débuté en 1968 mais a réellement été massivement complété durant un vaste chantier d'actualisation entre 2012 et 2015. Le but de ce recueil est de favoriser les investisseurs privés à réhabiliter ces lieux de manière à participer à la revitalisation urbaine. En effet, les instances publiques ne sont pas en mesure de financer l'ensemble des reconversions des SAR. De plus, le CoDT veut faciliter leur réaménagement en simplifiant les procédures de révision du plan de secteur et de délivrance de permis. Le but étant d'offrir un cadre propice aux développeurs de projets. ¹⁴

Une fiche établie pour chaque site reprend les activités passées du lieu, sa superficie, l'état de son sol et l'éventualité de pollution, mais aussi son potentiel de reconversion, basé sur le jugement subjectif du recenseur (exemple en annexe C). Cela permet de satisfaire toute requête des demandeurs désirant connaître l'état d'un site à réaménager avant de commencer l'élaboration d'un projet.

Les SAR constituent 2,3% du territoire wallon. La province du Hainaut est la province de Wallonie la plus concernée en termes de superficie absolue de lieux reconnus comme sites à réaménager, soit 1764 ha, ce qui représente 834 bâtiments et friches. A Liège où la superficie absolue ne dépasse pas

¹² Interreg REC2 est un projet transfrontalier européen développé par la France, la Wallonie et la Flandre pour accompagner les entreprises vers le réemploi et le recyclage de leurs déchets en favorisant le développement de circuits courts.

¹³ Selon la définition donnée par l'article D.V.1.1° du Code du Développement territorial (CoDT)

¹⁴ Informations recueillies par téléphone auprès de Christophe Rasumny, attaché de la DGO4

les 740 ha, des mesures sont mises en place pour favoriser la réhabilitation de ces friches.¹⁵ Dans le Hainaut, il existe peu d'instances se concentrant sur ces sites à réaménager; il y a là un réel enjeu à saisir.

Appels à projets exemplaires

Un concours « Bâtiments exemplaires » avait également été lancé en 2012 et en 2013; il récompensait les bâtiments mettant en avant les thématiques de développement durable. A plus grande échelle, un appel à projet a été également mis en place pour inciter les communes à développer des valeurs environnementales dans leurs schémas urbanistiques. Les projets sélectionnés ont bénéficié de mesures concrètes d'accompagnement de la Wallonie.

Ces démarches s'inscrivent dans une politique innovante visant à intégrer le développement durable, à répondre au défi démographique et à diminuer l'étalement urbain en favorisant les rénovations, et dans le cas où ce n'est pas rentable, les démolitions – reconstructions.

Encore à plus grande échelle, la Commission européenne s'est fixé l'objectif « no land to take » pour l'année 2050, politique qui consiste à supprimer toute augmentation nette de la surface des terres artificialisées. La Flandre elle a déjà décidé d'interdire les nouvelles constructions dans les zones vertes en juillet 2018. Dans ce contexte, si la Wallonie ne prend pas des mesures plus drastiques, celle-ci n'atteindra probablement pas ces objectifs européens.

Aide pour les coopératives

Des subsides pour inciter la création de coopératives sont disponibles via l'instance Braserio qui distribue des fonds de la Région Wallonne aux coopératives à finalité sociétale. Le budget maximal alloué de 200 000€ doit pouvoir être récupéré par Braserio entre la 6^{ème} et la 10^{ème} année. Les fonds Braserio constituent donc un coup de pouce pour lancer la coopérative et permettre de diminuer l'emprunt bancaire. Pour bénéficier de cette aide, neuf conditions doivent être respectées :

- développer une activité économique de production et de vente de biens et/ou de services dans l'objet social
- démontrer la viabilité du projet grâce à un plan financier
- compter au minimum dix coopérateurs (au lieu de trois imposés par la loi, voir p31)

¹⁵ La Plateforme VEDIR développé par l'Interface de l'Université de Liège permet de mettre en réseau les acteurs qui contribueront au déploiement du Bassin liégeois en se réappropriant les anciennes friches industrielles durablement.

- compter au moins quatre membres dans le conseil d'administration sans lien de parenté
- disposer d'au moins une catégorie de parts sociales avec droit de vote accessible à toute personne souhaitant participer à son objet et ou finalité social(e)
- respecter la limite prévue de distribution de dividendes pour les sociétés à finalité sociale, soit 6% (voir p30)
- mentionner dans les statuts un plafond de 20% sur les droits de vote de tout coopérateur en AG
- ne pas avoir de difficultés au sein de la société
- respecter la législation en matière d'appel public à l'épargne

3.1.1 Facteurs sociaux

Problématique démographique

L'augmentation de la population, l'allongement de l'espérance de vie, l'éclatement de la famille traditionnelle sont des facteurs démographiques et sociaux qui augmentent le besoin en logement. Tout en provoquant dans le même temps une diminution du capital individuel disponible pour celui-ci.

Notion d'espaces partagés

Dans une société de plus en plus individualiste, les besoins de créer une communauté se multiplient afin de contrebalancer le fonctionnement de cette société. C'est ainsi que depuis quelques années, on assiste à une hausse des habitats alternatifs, que ce soit des habitats groupés, des habitats solidaires, des maisons kangourous, des collocations, ... Ces approches permettent de minimiser les charges pour les occupants.

Dans le secteur tertiaire, on rencontre le même esprit de mutualisation des biens et des lieux avec des espaces de coworking par exemple. Néanmoins, en Belgique les espaces de travail partagés n'occupent aujourd'hui que 1,71% des 21 millions de m² recensés¹⁶.

Un bel exemple de cette approche est le Mundo B à Bruxelles et le Mundo N à Namur, tous deux gérés par Ethical Property Europe. Cette initiative permet de répondre aux besoins du secteur social à travers des investissements immobiliers éthiques. Le Mundo N et B sont des bâtiment éco-rénovés rassemblant de nombreuses organisations et PME actives dans le secteur environnemental et social. En plus d'un espace de location, Ethical Property Europe leur propose des services tels qu'une restauration,

¹⁶ Chiffres issus de l'article « Le boom des espaces de travail partagé » publié le 15/12/2016 par le Soir.

un service administratif centralisé, l'accès aux salles de réunion, à un parking vélo, à des douches communes, des espaces de stockage, le nettoyage centralisé des bureaux, ... Pour développer ces projets, ils ont réalisé une campagne de crowdfunding citoyen.¹⁷

Réticence à la rénovation

Malgré les quelques efforts des politiques pour favoriser la rénovation énergétique, la construction neuve domine encore largement le marché belge de l'immobilier. Sur le plan européen, le taux de rénovation en Belgique se situe en dessous de la moyenne (Figure 8).

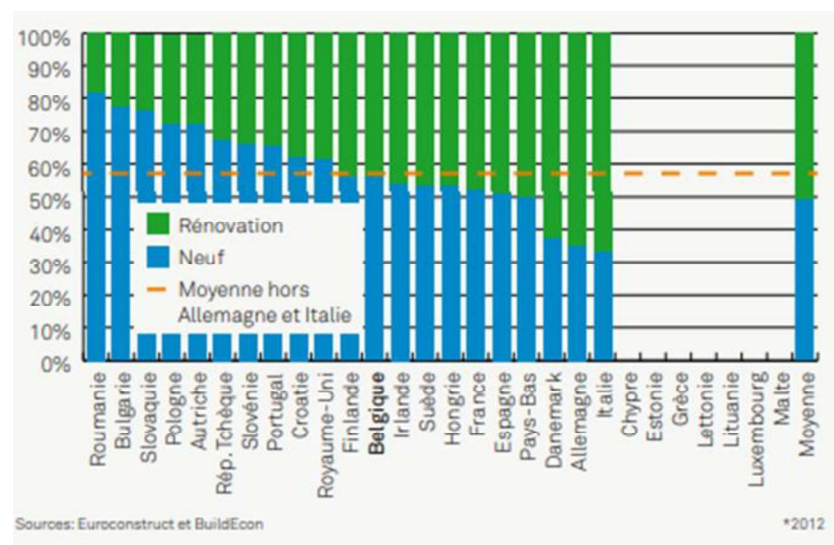


Figure 8 : Structure de la production du secteur de la construction en Europe (Source : Euroconstruct)

La rénovation du parc est lente et peu de promoteurs se dirigent vers les rénovations énergétiques. Matexi par exemple est un promoteur immobilier spécialisé dans la conception de bâtiments durables mais neufs. Comment expliquer cette tendance ?

En réalité, les compétences pour rénover un édifice sont beaucoup plus spécifiques, d'autant plus que les techniques et matériaux sont généralement conçus pour la construction neuve. Un autre frein à la rénovation est qu'il y a beaucoup d'inconnues avant d'entamer les travaux; nous ne sommes jamais à l'abri d'une surprise. Financièrement, la rénovation énergétique semble souvent importante par rapport à l'acquisition du bien et même si l'investisseur au total injecte la même somme d'argent dans une

¹⁷ Informations recueillis par téléphone auprès de Marie-Laure de Hemptine, chargée de communication d'Ethical Property

construction neuve, psychologiquement, il n'aura pas le même ressenti. Pourtant, rénover le bâti permet l'économie de construction d'infrastructures routières et de différents réseaux de distributions d'impétrants.

Sensibilisation à la cause environnementale

Le citoyen est de plus en plus sensibilisé à la cause environnementale ainsi qu'aux démarches collaboratives. Le mouvement « ville en transition » initié par Rob Hopkins à Totnes en 2006 à désormais atteint les villes belges. Sans entrer dans les détails, le principe de transition réside à croire au pouvoir des citoyens à améliorer progressivement leur quartier pour un futur durable. Le rassemblement local de citoyens peut provoquer de nouvelles solutions.

Projets novateurs dans la construction, l'immobilier et l'occupation des lieux

On voit émerger la création de bureaux d'études et d'architecture envisageant la conception de bâtiments efficients énergétiquement et durables, comme le bureau A2M à Bruxelles précurseur de la réalisation de bâtiments exemplaires; le bureau Homeco à Mons ayant relevé le challenge de rénover une maison de maître mitoyenne avec les standards passifs¹⁸; ou encore par exemple le bureau Dzerostudio qui favorise le développement d'écoquartiers et l'économie circulaire au sein de ses projets de construction.

De nouvelles entreprises voient le jour en proposant des matériaux biosourcés ainsi que de nouvelles techniques de construction. L'entreprise Paille-tech par exemple, installée dans la région de Namur, propose de construire des bâtiments avec des éléments préfabriqués en ossature bois isolés avec de la paille et enduits de terre.

Des professionnels du bâtiment sensibilisés à l'écoconstruction se sont regroupés au sein d'un cluster wallon et bruxellois. Il a pour but de sensibiliser à l'écoconstruction en organisant des formations, expositions, conférences, enquêtes sur le sujet. Ce réseau regroupe plus de 270 experts et leur permet une visibilité et un label dans le milieu.

Il existe bien entendu de nombreuses autres exemples et démarches vers une transition durable de la construction, mais nous ne pouvons pas les explorer tous dans ce travail.

¹⁸ Projet 55 voir <http://www.homeco.be/projet-55/> consulté le 08/08/2018.

D'autres approches sortant des sentiers battus se développent; elles consistent à habiter les lieux ou sites désaffectés soit de manière transitoire soit de manière définitive. Généralement, cette occupation mutualise les espaces et est basée sur un processus collaboratif et créatif.

C'est notamment le cas du projet français Darwin qui a vu le jour à Bordeaux. C'est un lieu de 10 000 m² où sont rassemblés une multitude d'activités responsables comme une épicerie, des bureaux, un espace de co-working, un bistrot-réfectoire, un espace bien-être, un skate parc, un réparateur de vélo, des expositions, des activités culturelles, des événements populaires sans parler des zones d'agriculture urbaine.

Patrimoine du XIXe siècle préservé, les Magasins Généraux sont devenus, sous l'impulsion de « Darwin » l'emblème d'un patrimoine du XXIe siècle, économiquement innovant et écologiquement responsable. Énergétiquement, le site est alimenté par de l'électricité 100% verte produite par Enercoop, une coopérative énergétique. Des panneaux photovoltaïques ont été installés sur les toitures et dans un futur proche, les fondateurs du projet souhaitent alimenter le bâtiment en chaleur grâce à la géothermie. Lors de la rénovation, les bâtiments ont été isolés grâce à des matériaux biosourcés et les nouvelles huisseries sont optimales pour éviter les pertes de chaleur.

« Au-delà de l'approche technique globale, ce qui distingue surtout Darwin d'autres lieux c'est son souci constant d'impliquer les usagers dans une gouvernance écologique collective » mentionne Jean Marc Gancille, co-fondateur de Darwin. L'implication des utilisateurs du bâtiment est donc primordiale dans la philosophie des fondateurs.

A Bruxelles, Communa est une jeune ASBL fondée en 2013 qui veut habiter les bâtiments temporairement, le temps de leur inoccupation. Leur premier bâtiment qui a été investi par Communa est une tour de bureaux de 8000 m² où l'on retrouve des rampes de skate, des poulaillers, des composts, des potagers partagés, des événements culturels, des projets artistiques, des ateliers DIY mais également des logements collectifs ou individuels.

Leur ambition est d'accélérer la transition vers une ville mixte, décarbonisée et solidaire. Ils souhaitent proposer une alternative aux propriétaires des bâtiments désaffectés en les occupant et les entretenant, de manière à leur éviter des sécurisations futures pour cause de dégradations par exemple. Si le propriétaire se laisse convaincre par le projet, Communa tente alors de rendre définitive l'occupation du bâtiment. Leur intention principale est de lutter contre la dévalorisation de quartiers et

du paysage urbain par ces édifices délaissés. Dans cet objectif, leur volonté est de créer des lieux hybrides et partagés, des espaces mixtes et abordables et de favoriser les expérimentations.

Cette équipe jeune et dynamique compte à son actif dix occupations de bâtiments à Bruxelles. Elle est composée de nombreux profils complémentaires comme un juriste, un ingénieur, une journaliste, une infographiste, des artistes. L'importance de la pluridisciplinarité de cette équipe est à mettre en évidence. Cela leur permet notamment de créer un réel écosystème entre les différents projets des dix édifices. Au-delà des synergies au sein d'un même lieu, ils créent des synergies entre les différents lieux.

A La Louvière, une initiative intéressante baptisé « Imaginez votre ville » se développe en ce moment. Elle est soutenue par la ville et la Région wallonne. Elle consiste à occuper la friche de l'ancienne usine Boch, le temps que le projet immobilier prévu sur le site ne se lance. Le but est de créer un laboratoire de la ville de demain et un tremplin pour des projets citoyens. La place des louviérois est importante dans ce projet pour faciliter leur appropriation de ce lieu de 20 000 m². Un budget de 100 000€ est mis à disposition par les instances publiques ainsi qu'un suivi et une aide pour développer les idées et la recherche de financements alternatifs.

Concrètement, un appel à projet a été publié et les candidatures ont été remises le 12 mars 2018. Cependant, peu de places étaient disponibles pour ceux qui voulaient rejoindre l'aventure. Des ateliers ont alors été organisés pour créer des synergies entre les différents aspirants de façon à permettre à plus de personnes de s'impliquer sur le site Boch. Le jury a choisi sept projets et ceux-ci ont commencé à occuper les lieux en juin 2018. Un chantier participatif est en cours pour faire sortir les projets de terre.

Sur le site, on retrouvera jusqu'en décembre 2019 un village d'habitats alternatifs, des mobiliers urbains pouvant être utilisés par des skateurs, la plantation d'une houblonnière, des ateliers zéro déchet, des jardins partagés, des concerts, des formations, un atelier citoyen de recyclage des matières plastiques, ... Tous les participants à ce projet devront quitter les lieux en janvier 2020 et si leurs expérimentations ont été concluantes, ils seront peut-être à la recherche de locaux à occuper définitivement avec une démarche similaire.

3.1.2 Facteurs économiques

Instabilité financière et attractivité du marché

Depuis la crise financière de 2008, l'instabilité économique est encore très présente, notamment au niveau du marché boursier. L'achat d'actions en bourse est assez risqué, tandis que les taux proposés sur

les comptes épargne sont relativement faibles¹⁹. Cette situation profite au marché de l'immobilier qui se porte plutôt bien en Belgique. En effet, le baromètre des notaires présente dans son rapport que 2017 a été une année record en termes de transactions immobilières, mais l'année 2016 l'était aussi.

Cependant, au niveau régional, ce n'est pas la Wallonie qui affiche le taux d'augmentation de l'activité immobilière le plus spectaculaire. Au contraire, le taux est plutôt constant au sud du pays tandis qu'au nord il augmente nettement. La Flandre détient 63,41% des parts de marché de la construction tandis que la Wallonie en détient 28,95%. Au niveau provincial, Liège et le Hainaut représentent environ deux tiers du marché wallon. Certes, les prix de l'immobilier en Hainaut restent les plus bas en Wallonie mais le nombre de ses transactions immobilières lors du premier trimestre de 2017 avait augmenté de 3,47%, ce qui était la plus grande progression wallonne.

La province du Hainaut reste cependant fortement touchée par la précarité. Le taux de chômage y est de 11,9% en 2016; ce qui est supérieur à la moyenne du pays de 7,9%.

Avantages fiscaux de la rénovation

Les avantages fiscaux pour les rénovations permettent d'obtenir une TVA de 6% sur les matériaux et les services de l'entrepreneur au lieu de 21% pour les constructions neuves. Pour obtenir cette réduction, il faut que le bâtiment soit âgé de plus de 10 ans. Néanmoins, il est à noter que les conditions pour obtenir ces avantages ont tendance à être de plus en plus strictes.

Nouvelles initiatives économiques

De nouvelles économies font leur apparition notamment grâce à la crise écologique. Puisqu'il faut considérer une nouvelle façon d'utiliser les ressources disponibles, des idées novatrices voient le jour, parmi lesquelles l'économie circulaire, locale et collaborative. Étant donné qu'elles font partie intégrante du projet, il est essentiel de les caractériser brièvement dans ce point. Ce sont des économies se définissant comme sociales et solidaires.

Économie circulaire : l'économie circulaire est un système économique dans lequel les ressources et produits sont conservés en usage aussi longtemps que possible. Elle intègre les principes de recyclage,

¹⁹<https://www.guide-epargne.be/epargner/tarifs-epargne.html> consulté le 07/08/2018

de récupération des matériaux, de réemploi, de réparation. A Bruxelles, il va bientôt être obligatoire d'intégrer la notion d'économie circulaire au sein de chaque chantier.

Économie locale : l'économie locale favorise les circuits courts et l'achat de biens, de ressources ou de biens au plus près de leur utilisation. Cela permet de favoriser l'économie d'une région.

Économie collaborative : l'économie collaborative est une économie de partage et d'échange entre particuliers à la fois de biens, de services ou de connaissances.

Il y a également l'apparition de levée de fonds solidaires comme le crowdfunding. Cette démarche permet un financement participatif de projets utiles à la collectivité. Plusieurs sites internet permettent de procéder à la levée de fonds. Des experts dans le crowdfunding existent et c'est pourquoi, nous ne développons pas l'aspect théorique de cette initiative dans ce travail.

3.1.3 Facteurs technologiques

L'éco-conception est au cœur des bâtiments exemplaires et est essentielle aux mesures de diminution du CO2 que doit entreprendre le secteur de la construction. Elle s'inscrit dans une démarche de développement durable. C'est un facteur technologique dans le sens où cette démarche fait appel à de nombreuses études R&D réalisées par les acteurs du bâtiment. L'éco-conception englobe cinq thèmes : le territoire et l'environnement, l'énergie, les matériaux, la santé et le confort.

Éco-conception : territoire et environnement

Éco-concevoir englobe l'utilisation rationnelle de l'espace, la mobilité, l'intégration de la faune et de la flore, le respect de l'environnement, l'intégration d'espaces verts.

Éco-conception : énergie

La diminution des consommations énergétiques des bâtiments imposée par les réglementations n'est réalisable que grâce à l'avancée des technologies développant des systèmes toujours plus performants et ayant moins de pertes de chaleur. Les systèmes de production de chaleur sont optimisés et peuvent être couplés avec des énergies ou ressources renouvelables. Le développement de toutes ces énergies renouvelables ne cesse de progresser et de nouvelles techniques plus respectueuses de l'environnement apparaissent.

L'isolation, la récupération des eaux de pluies, la compacité du bâtiment, l'orientation du bâtiment optimisant les apports solaires en hiver et la surchauffe en été, l'énergie solaire, la biomasse, les lampes leds sont autant d'éléments qui diminuent la consommation d'énergie et qu'il faut intégrer dans une éco-conception des bâtiments.

Éco-conception : matériaux

On assiste également à un intérêt pour les matériaux biosourcés dont le chanvre, le lin, le liège, la cellulose de bois, la paille destinés à remplacer les matériaux isolants très polluants de par leur fabrication et leur composition. Le bois comme système constructif est très en vogue car c'est une ressource naturelle et inépuisable pour autant qu'elle s'accompagne d'une gestion durable de la matière première.



Figure 9 : Logo du label C2C²⁰

Ces nouveaux matériaux s'inscrivent dans une volonté de concevoir des bâtiments neutres en carbone, y compris dans leur fabrication, et d'intégrer le cycle de vie (ACV) global du bâtiment. L'ACV comprend la fabrication du matériau mais également son recyclage en fin de vie. Un label Cradle to cradle (C2C)²⁰ a été créé en 2010 pour les produits réutilisables. Celui-ci garantit un ACV exemplaire.

La Région de Bruxelles va bientôt obliger chaque chantier à recycler et récupérer les matériaux disponibles. Bruxelles environnement a également lancé un appel à projet « Be Circular » pour désigner les rénovations mettant en valeur l'économie circulaire sur leur chantier.

Il existe bien d'autres exemples d'appel à projet, de labels, de bâtiments et documentations sur le sujet de l'économie circulaire dans le bâtiment et sur l'éco-conception, mais nous n'allons pas nous y attarder. Cette mission revient à l'architecte lors de sa réflexion sur la conception du bâtiment.

Éco-conception : santé et confort

La santé et le confort font également partie de l'éco-conception car un bâtiment doit pouvoir être autant respectueux de la nature qu'il l'est des hommes. La lumière naturelle, la qualité de l'air, le confort

²⁰ <https://www.infolabel.be/label/construction-cradle-cradle> visité le 09/08/2018

thermique, l'accessibilité des personnes à mobilité réduite, la salubrité sont autant de facteurs influençant la santé et le confort au sein d'un bâtiment.

3.1.4 Facteurs légaux

Réglementation PEB

En Région wallonne, la Réglementation sur les Performances Énergétiques des Bâtiments (PEB) est en vigueur depuis la publication de l'AGW du 15 mai 2014²¹. Elle fait suite à la Directive européenne 2010/31/UE du 19 mai 2010 sur la performance énergétique des bâtiments. Comme mentionnée dans l'introduction, le secteur de la construction est concerné par la diminution des émissions de gaz à effet de serre. Cette réglementation PEB implique que chaque nouveau bâtiment doit atteindre des standards énergétiques obligatoires notamment en termes d'isolation, de compacité, de consommation énergétique, de ventilation, ... Pour les rénovations, il n'y a pas d'exigences quant à la consommation en énergie primaire.

Les objectifs de la Réglementation PEB ne cessent d'être plus ambitieux. En 2020, l'Europe vise à atteindre le standard NZEB (Nearly zero energy building). En 2050, la Région wallonne veut diminuer de 95% les émissions de CO₂ du secteur du bâtiment. Comparé à l'agriculture, au transport ou encore à l'industrie, le secteur du bâtiment est celui qui est amené à réaliser le plus d'efforts pour diminuer l'impact carbone wallon²². Pour cela, la RW envisage de tendre vers un label PEB A (consommation en énergie primaire $E_w < 85 \text{ kWh/m}^2\text{an}$) en moyenne pour l'ensemble des logements et vers la neutralité énergétique du parc de bâtiments tertiaires. Il faut savoir qu'actuellement un logement consomme en moyenne $434 \text{ kWh/m}^2\text{an}$ (selon la base de données PEB) et le tertiaire au globalement consomme 14 TWh^{20} .

Sachant que près des trois quarts du parc de bâtiments de 2050 sont probablement d'ores et déjà existants, la rénovation énergétique sera au cœur des préoccupations de demain. Précédemment, nous avons observé les réticences vis-à-vis de la rénovation... A l'heure actuelle, le taux de rénovation est de

²¹ Données issues de la formation « Responsable PEB 2015 » acquise en juin 2018.

²² Source : Wallonie Energie SPW, Climact, 3E, BPIE. (2018). La stratégie wallonne de rénovation énergétique à long terme des bâtiments. Rendez-vous de l'énergie 2018. Confédération Construction.

0,5% pour les rénovations lourdes. Pour atteindre les objectifs de 2050, le taux de rénovation devrait être de 5%²⁰.

Règles urbanistiques

Depuis le 1^{er} juin 2018, le Code du Développement Territorial (CoDT) a réformé la législation en matière d'Aménagement du Territoire et d'Urbanisme. Il a été rédigé afin de développer une démarche attractive et durable et soutient notamment le recyclage des terrains. Il est évident que lors des projets de rénovation, il faudra respecter cette réglementation.

Pour une rénovation ouverte au public nécessitant un permis d'urbanisme, nous devons respecter la norme ISO 21542 relative à l'accessibilité. Elle stipule notamment les obligations en termes d'aménagements pour les personnes à mobilité réduite. Les bâtiments accessibles au public doivent également respecter des normes incendie assez strictes publiées par le Moniteur Belge.

Pour le logement, des critères de salubrité doivent être respectés; ils sont définis par l'arrêté gouvernemental du 30/08/2007.

Code des sociétés coopératives

Dans le droit belge, les sociétés coopératives sont introduites le 18 mai 1873. Peu de temps après, en 1895, l'esprit coopératif est défini selon neuf principes et six valeurs par l'Alliance Coopérative Internationale (ACI). Les valeurs sont l'entraide, le sens des responsabilités, la démocratie, l'égalité, l'équité et la solidarité.

Cependant, le statut juridique coopératif belge ne garantit pas que la société travaille selon ces principes. C'est pourquoi, en 1955, le Conseil National de la Coopération (CNC) est créé et dans la foulée un agrément est instauré afin de garantir que les sociétés concernées fonctionnent dans le respect des valeurs et principes coopératifs. Pour cela, le CNC a défini sept principes inspirés de ceux de l'ACI :

- L'adhésion dans une coopérative est libre
- Les parts sociales confèrent les mêmes droits et obligations
- Les commissaires et les administrateurs sont désignés par l'Assemblée Générale des associés

- Le dividende distribué aux associés est modéré
- Les administrateurs exercent leur mandat gratuitement
- Les associés-clients peuvent bénéficier de ristournes
- La société a pour but de satisfaire les besoins de ses associés.



Figure 10 : Logo agrément CNC

A l'heure actuelle, l'agrément permet de disposer de plusieurs avantages. Tout d'abord, les coopératives peuvent bénéficier de l'épargne publique sans nécessairement publier de prospectus, ce qui facilite la collecte de fonds. Ensuite, les associés, en tant que personnes physiques, peuvent bénéficier d'une réduction de leur précompte immobilier sur leur dividende. Cette réduction est passée de 190€ à 640€ en 2018. Il n'est pas nécessaire de requalifier les intérêts en dividendes lorsque le taux d'intérêt est supérieur à celui du marché ou si le montant des avances versées par les associés est supérieur au capital versé. La société coopérative peut également bénéficier d'un tarif réduit à l'impôt si son revenu imposable n'excède pas 322 500 €. Un autre avantage est que les personnes consacrant leur principale activité à la gestion d'une société coopérative peuvent bénéficier de la sécurité sociale des travailleurs. Cependant, pour bénéficier de l'agrément CNC, la distribution du bénéfice de la coopérative est limitée à 6% de l'apport en capital.

Malgré cet agrément, dans les années quatre-vingt, de trop nombreuses sociétés utilisent encore la société coopérative comme facilité juridique. C'est pourquoi, en 1991 une réforme du régime des sociétés coopératives belges voit le jour. Cette réforme établit deux sortes de sociétés collaboratives :

-La société coopérative à responsabilité illimitée (SCRI). Du fait que le risque d'une telle société est plus grand pour les associés, il n'y a aucune imposition d'acte authentique devant notaire ni de capital minimal. Cependant, les fondateurs de la société doivent doter l'organisation de fonds suffisants pour exercer l'activité. Lors de la constitution par acte sous seing privé, deux originaux doivent être établis.

-La société coopérative à responsabilité limitée (SCRL). Contrairement à la SCRI, seule la mise investie peut être perdue par les associées. C'est pourquoi, dans le paysage des sociétés coopératives belges, les SCRL sont plus nombreuses. La SCRL doit être fondée au minimum par trois coopérateurs

contrairement aux autres types de sociétés. La loi leur impose un capital social minimum de 18 550€ (comme pour les SPRL) qui doit être libéré à la constitution à concurrence de 6200 €. Ce capital peut avoir une partie fixe et une partie variable du fait que le départ ou l'arrivée de coopérateurs peuvent l'affecter. La valeur des parts ne doit pas être identique. L'acte constitutif doit être réalisé devant notaire par un acte authentique et doit être établi par au minimum trois fondateurs. Les apports en nature et les quasi-apports doivent faire l'objet d'un rapport établi par un réviseur d'entreprises.

Une autre instance existe et permet de qualifier la destination d'une coopérative à responsabilité limitée à finalité sociale (SCRLFS). Le titre « à finalité sociétale » ne peut être avancé que si la coopérative met en avant la solidarité plutôt que le profit personnel. On y retrouve entre autres des activités telles que la production de produits artisanaux, biologiques ou écologiques ; des activités favorisant la réduction du taux de chômage en embauchant des personnes qui ne peuvent prendre part au processus de travail ordinaire (personnes à mobilité réduite, peu scolarisées, en réinsertion dans la société, ...) ; des activités répondant aux besoins sociaux ou socioculturels.

Les coopératives à finalité sociétale sont décrites à l'article 661 du Code des sociétés (annexe D). Il stipule que la coopérative n'est pas vouée à l'enrichissement de ses associés et que la distribution du bénéfice est limitée ou nulle. Ce bénéfice ne peut pas dépasser le taux d'intérêt fixé par le Roi en exécution de la loi du 20 juillet 1955 décrite précédemment, ce qui correspond donc à 20%. D'un autre côté, les SCRLS bénéficient d'un capital social minimum de 6150€ libéré à concurrence de 2500 € à la constitution de la société et totalement libéré après deux ans. De plus, elles peuvent bénéficier d'une facilité d'accès et de retrait des associés au capital principalement du fait de la faculté de modifier le capital fixe et variable sans devoir modifier les statuts, sachant que toute augmentation de capital pour tout autre type de société entraîne des coûts.

En Belgique, le statut juridique d'une coopérative n'est pas encore assez adapté à la réalité du terrain, d'autant plus qu'il date de 1955 et doit encore opérer de sérieux changements pour pouvoir exploiter au mieux ce régime tourné vers l'économie solidaire. Le CNC envisage une nouvelle réforme qui va simplifier la procédure d'agrément tout en rallongeant sa durée de validité qui est actuellement de quatre ans. De plus le défi de la réforme sera de définir des modèles coopératifs contemporains plus adaptés aux besoins des membres. Cela permettra notamment de combiner l'approche entrepreneuriale dans un monde concurrentiel tout en gardant les valeurs d'une société coopérative.

3.1.5 Tableau récapitulatif

<u>POLITIQUE</u>	<u>ECONOMIQUE</u>	<u>SOCIAL</u>
-Subsides divers pour l'instance publique -Prime à la rénovation pour le propriétaire -Mise à disposition d'outils (<i>inventaire SAR</i>) -Appel à projets exemplaires -Objectif no land to take -Politique de soutien des coopératives -Prime à la rénovation pour le propriétaire	-Instabilité financière -Attractivité du marché de l'immobilier -Politique des banques -Coût de la construction neuve en hausse -Nouvelles formes d'économie -Wallonie économiquement moins riche	-Problématique démographique -Notion d'espace partagés -Sensibilisation citoyenne à l'environnement -Projets novateurs -Réticence à la rénovation
<u>TECHNOLOGIQUE</u>	<u>ENVIRONNEMENTAL</u>	<u>LEGAL</u>
-Éco-conception -Multitude de systèmes pour atteindre les performances énergétiques d'un bâtiment -Développer des matériaux biosourcés	-La construction = 3^{ème} activité la plus polluante -Conscientisation de l'impact environnemental	-Réglementation énergétique – Objectif -CoDT -Bâtiment accessible au public -Législation relative à l'achat, la vente et la location de bâtiment -Code des sociétés SCRFLS

Tableau 1 : Tableau PESTEL récapitulatif

3.2 Exemples de coopérative immobilière

Les coopératives immobilières représentaient en 2010, 5,7% des coopératives en Belgique. Si l'on parcourt les différents statuts des coopératives immobilières existantes (voir annexe), on s'aperçoit que différentes catégories de parts existent. C'est dans la région de Liège que l'on trouve le plus de coopératives immobilières comme Novacitis, Dynamocoop, Les Tournières. C'est cette dernière que nous avons choisi de présenter.

« Les Tournières » est une des plus anciennes coopératives immobilières belges. Elle a été fondée en 2003. Elle comptait en mai 2016 plus de 216 collaborateurs, ce qui représentait 3539 parts, soit un capital de 884 750 €. A ce jour, cinq employés travaillent pour la coopérative. Le patrimoine immobilier de la société se compose d'une dizaine de bâtiments tous gérés par une seule et même

instance. Celle-ci est une coopérative à finalité sociétale bénéficiant de l'aide Braserio. Les objectifs poursuivis par cette coopérative qui expliquent clairement leurs intentions et leurs missions²³. Si nous prenons la peine d'exposer tous ces objectifs c'est parce qu'ils vont être une inspiration pour notre projet.

- Acquérir des bâtiments ou des terrains pour en faire prioritairement des logements à destination de personnes fragilisées ou pour y héberger des associations et des collectifs actifs dans le travail social, culturel, environnemental, de l'insertion socioprofessionnelle, de l'économie, de l'économie sociale et de l'éducation permanente. La coopérative pourra elle-même occuper ses terrains ou locaux dans le même objectif. L'acquisition se fera pour son propre compte, le compte de tiers ou en participation.
- Restaurer et rénover, aménager ces bâtiments ou terrains – en utilisant des techniques et matériaux respectueux de l'environnement.
- Organiser ou favoriser de la formation professionnelle dans le cadre de ces activités de restauration, rénovation ou aménagement.
- Mettre en réseau les initiatives qui poursuivent ces objectifs
- Valoriser ou encourager des dynamiques de propriété collective
- De développer le concept de placement socialement utile, l'épargne de proximité
- Initier des projets de type social, environnemental, culturel, d'insertion, etc. et favoriser la participation des locataires « dans un esprit coopératif ».

Le dernier objectif est initié par la publication d'un Guide méthodologique pour créer et développer une coopérative immobilière sociale. A travers cet ouvrage et la lecture de leurs statuts, nous avons pu acquérir des connaissances essentielles pour notre projet.

Pour l'élaboration du modèle économique au chapitre 4, vous observerez que nous nous sommes inspirés de nos recherches sur ces différentes coopératives. Cependant, il ne semble pas intéressant de détailler chaque apprentissage dans ce chapitre. Vous retrouverez les statuts des Tournières en annexe et la référence bibliographique du Guide méthodologique en fin de ce travail.

²³ Objectifs issus des statuts de la SCRLFS « Les Tournières » ; voir Annexe E

Chapitre 4 Mise en pratique

Dans ce chapitre, nous allons établir un modèle basé sur le BMC Coop présenté au chapitre 2 et élaboré grâce aux recherches et constatations du chapitre 3. Chaque case sera expliquée ci-dessous. Ensuite, par l'application de la méthode Lean, nous déterminerons les trois hypothèses les plus risquées. Nous tenterons de les explorer grâce à différents MVP. Nous tirerons les enseignements de ces tests et pourrons apporter une première amélioration au modèle économique initial. Pour évaluer les capacités de ce nouveau modèle, une analyse de risques et un canevas stratégique seront réalisés. Enfin, nous aborderons brièvement les actions envisagées pour le marketing de la coopérative.

4.1 Le modèle économique initial

4.1.1 Raisons d'être, problèmes sociétaux et impacts sociétaux

Dans ce point, nous avons rassemblés les raisons d'être, les problèmes et les impacts sociétaux car ils sont fortement liés. En effet, la coopérative trouve ses fondements dans la résolution des problèmes sociétaux et les solutions apportées relèvent des impacts sociétaux. Les ODD²⁴ permettent de mettre en évidence les actions positives à la communauté.



La préservation de l'environnement, de la faune et de la flore en créant un lieu respectueux de l'environnement à travers sa conception (écoconception, matériaux biosourcés, récupération des matériaux, revalorisation des déchets, matériaux non polluants, ...); et favorisant le développement du cadre naturel notamment grâce à

la présence de potagers partagés, de lieux de permaculture, de ruches, de nichoirs, ... La consommation en énergie du bâtiment sera réduite pour diminuer son impact sur les émissions de gaz à effets

La mise en avant de l'économie locale en créant des centres de développement d'activités pour chaque entreprise, start-up, indépendants, artistes lançant leur activité ou voulant la pérenniser. La création de synergies entre les différents utilisateurs du bâtiment entraînera des avantages financiers grâce, par exemple via la mutualisation de matériel. La notoriété et l'image du bâtiment permettront également de mettre en avant les idées novatrices des utilisateurs.



Les synergies peuvent être mises en place plus facilement grâce à la troisième raison d'être du projet qui est de favoriser les interactions sociales entre toutes les parties prenantes. Les collaborations se feront d'une part par entre les utilisateurs du bâtiment et d'autre part entre tous les membres de la coopérative. Un système de gouvernance horizontale et participative sera mis en place; ce qui participe à la lutte contre les inégalités managériales. Un des aspects primordiaux du concept est de concevoir la réhabilitation des lieux avec tous les acteurs du début à la fin.



La préservation du patrimoine local en revalorisant les bâtiments à l'abandon ayant fait partie d'histoire du quartier ou de la région. Cela permettra de faire renaître des lieux à l'abandon souvent vandalisés et insalubres et ainsi de redynamiser des quartiers. Nos bâtiments participeront à la construction de ville durable et tournée vers l'avenir tout en préservant les lieux anciens chargés d'histoire et présentant un charme architectural d'antan.



4.1.2 Segments clients

Les clients visés sont premièrement toutes les personnes pouvant investir des parts dans une coopérative immobilière. Plusieurs parts sont proposées, elles sont détaillées au point « Gouvernance ».

A cette vision générale, il faut différencier les clients selon leurs besoins et procéder à une segmentation par avantage recherché comme mentionnée au chapitre 2. Trois groupes se distinguent :

Raisons d'être -Préservation de l'environnement, de la faune et de la flore -Création d'économie locale -Favoriser les interactions sociales, la création collective, la mutualisation de biens -Préservation du patrimoine local				
Partenaires clés -Pouvoirs Publics -Bureaux d'études et d'architecture -Entrepreneurs -Notaire -Juriste -Expert en intelligence collective -Expert en environnement -Banque et assurance	Activités clés -Recherches d'opportunités -Coordination globale -Projet architectural et technique -Création des synergies -Gestion de la coopérative -Etude financière	Proposition de valeurs Rentabilité meilleure que celle d'un compte épargne pour les investisseurs Lieux abordables, écologique avec une mutualisation de biens, de locaux et de compétences pour les utilisateurs Participation éthique et communication privilégiée aux coopérateurs Plus-value à réaliser pour les propriétaires	Problème sociétal -Lutte contre le réchauffement climatique -Lutte contre l'individualisme -Lutte contre le vandalisme et la pauvreté des quartiers	Segments clients -Investisseurs immobilier -Utilisateurs du bâtiment (<i>détails voir paragraphes</i>) -Propriétaire de bâtiments inoccupés (<i>privé et public</i>) -Coopérateurs
	Ressources clés -PEB – architecture – stabilité et techniques spéciales -Master en gestion -Coopérateurs		Impact sociétal voir ODD 8, 10, 11,12,13,15, 17	
Structure des coûts -Acquisition du bâtiment -Travaux -Equipements spécialisés -Missions d'études et d'accompagnement		Pérennité -Une partie des bénéfices à réinjecter dans la coopérative -Statuts permettant de canaliser les fluctuations de capital -Investissements dans d'autres rénovations -Vente de certains locaux si nécessaire	Flux de revenus - Parts des coopérateur - Fonds Braserio - Emprunt bancaire - Locations des locaux par les utilisateurs (<i>différentes mensualités</i>) - Location par des externes - Ventes de certains locaux	
Gouvernance Gouvernance horizontale et transparent au sein de la coopérative Gouvernance collective et dynamique autour des projets de rénovation. Intégration des parties prenantes du début à la fin du projet.				

Les investisseurs immobiliers

Il est évident que sans les investisseurs immobiliers, les rénovations des bâtiments ne sont pas possibles étant donné qu'il est impossible de financer ces réhabilitations uniquement par subsides et que nous désirons minimiser les emprunts hypothécaires. Les coopératives immobilières prospèrent grâce à l'implication d'investisseurs citoyens.

Les utilisateurs

Les bâtiments de la coopérative 6R sont ouverts à toutes les activités qui respectent les valeurs de la société. Les utilisateurs voulant bénéficier de locaux doivent signer une charte assurant leur accord avec les raisons d'être et les impacts sociétaux prônés par la coopérative. Idéalement, les occupants détiennent des parts dans la société afin de participer aux objectifs communs. Nous avons mentionné quelques exemples de profils d'utilisateurs lors de la présentation du projet au chapitre 1.

Ce segment est important car les usagers du bâtiment sont ceux qui vont lui donner vie et rendre possible le déploiement des valeurs et des ambitions de la coopérative. C'est également grâce à eux que des rentrées d'argent vont être perçues à travers leur loyer. C'est pour cela qu'ils doivent être considérés comme des clients.

Les propriétaires

Les propriétaires de bâtiments non occupés peuvent participer à leur réhabilitation de plusieurs manières. S'ils ne sont pas intéressés par le projet, ils peuvent simplement faire partie de la chaîne de valeur en vendant le bien à la coopérative. Si par contre ils désirent s'impliquer dans les travaux de rénovation, ils peuvent devenir acteurs du projet et coopérateurs. Il est important de ne pas les négliger, car toutes négociations d'acquisition du bâtiment peuvent être bénéfiques pour la société.

Ces propriétaires peuvent être privés mais aussi publics. Dans ce dernier cas, il est intéressant d'établir un partenariat public-privé (PPP). Plusieurs formes de partenariats sont possibles mais ils ne sont pas développés dans ce mémoire mais méritent une étude plus approfondie par la suite.

4.1.3 Proposition de valeur

Puisque nous avons réalisé une segmentation par avantage recherché, chaque groupe de clients a ses propres besoins; la coopérative doit donc offrir une proposition de valeur spécifique.

Les coopérateurs

Il est proposé à tout citoyen de pouvoir investir au sein de la coopérative immobilière parce qu'il partage les mêmes valeurs et supportent éthiquement le projet. Les habitants au sein du quartier où l'on rénove un bâtiment où on amène des fonctions spécifiques peuvent se montrer plus aptes à participer, même avec peu de moyens, à la collecte de fonds. Ce que nous pouvons leur proposer est le partage des valeurs auxquelles ils adhèrent ainsi qu'une communication privilégiée sur l'avancement du projet.

Les investisseurs

Afin d'attirer les investisseurs immobiliers, nous leur proposons de s'impliquer dans le projet en achetant des parts de la coopérative. Celles-ci leur permettront d'obtenir une rentabilité sur leur investissement, qui se veut plus importante que les taux d'épargne proposés par les banques. Grâce aux études financières préalables et à l'équipe d'experts mise en place, la coopérative réduit le risque de ces investissements et tente ainsi d'offrir une certitude sur le bénéfice possible.

Les utilisateurs

Ce qui est proposé aux utilisateurs est un loyer raisonnable dans un lieu durable, collaboratifs et créatif. Grâce aux synergies créées entre les différentes fonctions, les utilisateurs peuvent bénéficier d'une économie d'échelle sur du matériel, des outils, des compétences et des locaux partagés. Cela permet également aux indépendants de partager leur temps de travail avec d'autres professionnels et ainsi éviter l'isolement social. La coopérative leur offre la possibilité de développer leur activité économique à moindre frais dans un lieu bénéficiant d'une certaine image durable.

Les propriétaires

Les propriétaires privés qui ne savaient que faire de leurs bâtiments inoccupés peuvent saisir une opportunité de vente ou de projet. S'ils s'impliquent dans le projet, ils deviennent alors des coopérateurs au même titre que les investisseurs et avec les mêmes avantages.

Les propriétaires publics ont un double intérêt à voir réhabiliter leur bâtiment. L'un est de vendre leur bien et l'autre de voir une redynamisation du quartier ou de la commune. Bien souvent, les instances publiques, selon le parti au pouvoir, poursuivent certains objectifs pouvant être complémentaires au concept, ce qui peut amener en faire des locataires potentiels ou éventuellement des partenaires. Citons

par exemple la volonté d'accroître le nombre de logements décents, de favoriser la culture, de préserver le patrimoine local, de favoriser l'économie de la région, ...

4.1.4 Activités clés

Pour permettre une telle proposition de valeur à ses clients, la coopérative doit pouvoir réaliser les activités suivantes :

Recherches de bâtiments, partenaires, utilisateurs et investisseurs

Cette étape de recherche est importante car elle permet les premières connexions entre les différentes parties prenantes et les bâtiments potentiels. La présentation des recherches et études préalables doit permettre de mettre en avant les qualités d'une rénovation du lieu afin d'attirer les clients de tout horizon. La communication des possibilités décelées doit être au centre de la démarche marketing de la coopérative pour que les projets puissent se mettre en place. Nous aborderons ce thème plus loin dans ce chapitre.

Nous disposons de l'inventaire SAR notamment pour procéder à la recherche de bâtiment. Pour chaque lieu, nous étudierons la situation, les facilités d'accès en mobilité douce, les zones de stationnement, les demandes de fonctions du quartier et les activités idéales à y développer.

Cette activité est gérée par les administrateurs de la coopérative.

Acquisition de bâtiments

Une fois le projet pour le lieu mis en place avec les différents acteurs, la coopérative peut procéder à l'achat du bâtiment. Cela implique de nombreuses démarches administratives, des rencontres avec les notaires, banques et assurances.

Cette activité est gérée par les administrateurs de la coopérative.

Transformation du bâtiment

L'équipe d'experts créée se charge de la transformation du bâtiment de la conception à la réception du chantier. Elle gère donc l'implantation des différentes fonctions au sein du lieu, l'étude les améliorations énergétiques possibles, la gestion des partenaires et des entrepreneurs, la création des synergies entre les futurs occupants, l'organisation du chantier participatif et bien sûr le budget des travaux qui est fixé au préalable selon la situation financière de la coopérative.

Gestion de la coopérative immobilière

La gestion de la coopérative immobilière consiste à réaliser les Assemblées générales pour la prise de décision, approuver l'adhésion de nouveaux membres, réaliser le bilan financier annuel et le divulguer à tous ses membres, gérer les assurances et autres frais divers liés à la gestion d'une société.

Suivi du bâtiment

La coopérative propose le suivi des consommations du bâtiments, des loyers, des réparations et entretiens éventuels, la mise en valeur du lieu et la création d'événements par exemple pour que le bâtiment garde son attrait tout au long de sa vie. La pérennité de chaque bâtiment est essentielle.

4.1.5 Ressources clés

Actuellement la coopérative ne possède peu de ressources.

Ressources matérielles : aucune.

Ressources humaines : nous allons considérer les dix coopérateurs de départ comme ressources initiales, car si la société voit le jour, ce nombre est obligatoire pour recevoir l'aide financière Braserio.

Ressources intellectuelles : toutes les compétences des administrateurs. Elles peuvent déjà notamment comprendre les éléments suivants : étude d'architecture, étude de stabilité, études des techniques spéciales, responsable PEB, compétences en gestion. Nous avons l'intention de bâtir nos compétences autour d'une équipe d'experts pour la conception des bâtiments. Celle-ci sera une ressource inestimable pour l'efficacité du projet.

Ressources financières : actuellement aucune mais nous pouvons considérer le capital social minimum de 6150€ requis par la loi sur les coopératives à finalité sociétale.

4.1.6 Partenaires clés

Les partenaires sont des acteurs essentiels, notamment pour la constitution de l'équipe d'experts ainsi que pour l'acquisition de compétences complémentaires au sein de la coopérative. Bien entendu, le but est que chaque partenaire acquiert des parts de la société en plus de sa prestation professionnelle, mais cela reste un choix personnel. Il est intéressant de tisser des relations avec les parties prenantes suivantes (liste non exhaustive) :

-Les pouvoirs publics ont déjà été mentionnés dans la segmentation client car ils peuvent endosser les deux rôles. Nous rajoutons néanmoins à ces explications, qu'il est intéressant d'établir des partenariats publics-privé pour pouvoir bénéficier de certains subsides uniquement réservés aux instances publiques (voir chapitre 3).

-Les bureaux d'études et d'architecture si une seule personne n'est pas suffisante pour faire face à l'ampleur des missions. Ceux-ci sont rémunérés pour leurs études et leurs suivis.

-Les entrepreneurs et fournisseurs peuvent réaliser des gestes commerciaux mais surtout participer à la conception du bâtiment. Grâce à leur expérience dans la construction, ils permettront une approche visant à minimiser les coûts. Bien entendu, ils sont aussi des fournisseurs de la coopérative pour leurs services d'entrepreneur.

-Les experts en environnement pour veiller à promouvoir la diversité de la faune et de la flore sur le site. Ils sont aussi conseils en matière de pollution des sols, de l'air et des eaux ainsi que dans l'instauration de processus novateurs comme l'aquaponie²⁵, la permaculture²⁶, le lombricompostage, ...

-Les experts en intelligence collective; ceux-ci doivent être extérieur à l'organisation interne pour permettre la création de projets collaboratifs dans une ambiance sereine et respectueuse des besoins de chacun. Il est important de ne pas négliger cet aspect, car si la formation d'un collectif peut être une force, elle peut également amener des tensions et réduire à néants les efforts des uns et des autres.

-Les notaires doivent acter la société mais également l'acquisition de chaque bâtiment. Les notaires sont également des fournisseurs car ils perçoivent de l'argent pour leurs prestations.

- Les juristes conseillent la société pour aider établir les statuts de la coopérative et également les contrats de vente et de locations des locaux. Il est important de veiller à protéger la responsabilité de la société.

-Les banques et assurances sont des partenaires dans le sens où elles délivrent également un service nécessaire à la coopérative.

²⁵ L'aquaponie consiste en une production alimentaire végétale qui allie un système classique d'aquaculture d'eau douce avec l'élevage des animaux aquatiques tels que les escargots, poissons, écrevisses ou crevettes dans des bassins.

²⁶ La permaculture est une forme d'agriculture basée sur une philosophie sur la combinaison des caractéristiques des plantes, des animaux et du lieu afin de créer un écosystème équilibré sans avoir recours à des processus industriels

4.1.7 Structure des coûts

Puisque l'activité principale de la coopérative est de réhabiliter les bâtiments à l'abandon, la plupart de ses coûts en sont issus. Voici une liste reprenant les coûts auxquels nous pouvons nous préparer :

L'acquisition du bâtiment (investissement)

Le prix du terrain et des constructions est fixé par le détenteur du bien y compris les frais accessoires tels que les frais de notaire et les droits d'enregistrement.

Les charges liées au bâtiment

Elles comprennent les taxes d'urbanisme, les participations aux équipements publics, raccordements éventuels, les entretiens et réparations ponctuelles, le précompte immobilier, les taxes communales et provinciales, les assurances incendie et autres.

Les travaux

L'estimation du prix des travaux est réalisée par l'architecte. Les travaux comprendront toutes les améliorations énergétiques jugées nécessaires ainsi que les aménagements intérieurs et extérieurs.

Dans un premier temps, nous éviterons de nous engager sur des sites pollués ou dans des bâtiments dont la structure est peu sécurisante, car cela engendre des frais plus importants. Ensuite, si la coopérative prend de l'importance, nous envisagerons des projets de plus grande envergure.

Pour diminuer le coût des aménagements, la coopérative instaurera des chantiers participatifs pour les travaux réalisables par des non-professionnels (revêtement de sol, peinture, enduit à l'argile).

S'agissant d'une activité commerciale, à savoir la location d'espaces de travail, il va de soi que la SCRFLS est assujettie à la TVA. Néanmoins, pour des travaux de rénovations réalisés par des entrepreneurs sur des bâtiments âgés de 10 ans, le taux de TVA est de 6% au lieu de 21%.

Les missions d'études et d'accompagnement :

Elles concernent aussi bien la conception architecturale que la coordination financière, juridique et relationnelle du bâtiment. La gestion générale de la coopérative par les administrateurs est quant à elle, non rémunérée.

Frais administratifs

Ces frais recouvrent tous les frais annexes comme les frais de constitution, de représentation, d'achat de petit matériel, de téléphonie, d'organisation événementiel, les frais de marketing, les assurances pour la société, les frais de prestations externes, les frais informatiques, les cotisations, ...

Financement (emprunt bancaire)

Idéalement, la coopérative désire ne pas recourir à l'emprunt bancaire afin de ne pas être lié à réaliser un résultat annuel trop important pour rembourser les annuités relatives au crédit hypothécaire. Cependant, dans le cas de projets immobiliers, il semble utopique de considérer un financement sans apport de capital bancaire. Nous tenterons néanmoins de minimiser ce crédit grâce notamment aux coopérateurs et aux fonds Brasero.

Distribution des dividendes

La distribution des dividendes se réalise en deux temps. Le capital d'une coopérative est constitué d'une part fixe et d'une part variable. Nous avons fixé cette part fixe à 20 000€, en respect avec le Code des Sociétés. Nous avons pour objectif de réinjecter une partie des bénéfices dans la structure de la coopérative afin de pérenniser les projets et en développer de nouveaux. Légalement, il convient de constituer une réserve de capital à hauteur de 10% de la part fixe. Ce n'est qu'ensuite que la société peut distribuer le reste des bénéfices sous forme de dividendes pour chaque coopérateur détenant des parts. Puisque nous leur proposons une rentabilité plus importante que si leur argent dormait sur un compte épargne, le taux des parts doit être supérieur à celui des banques.

4.1.8 Flux de revenus

L'enjeu du projet est la rentabilité globale de la société permettant la réinjection des bénéfices dans la pérennisation de la coopérative et la distribution des dividendes aux investisseurs. C'est donc grâce aux revenus que nous serons en mesure de tenir nos promesses.

Les parts des coopérateurs

L'atout d'un système sous forme de coopérative repose sur l'implication financière d'un certain nombre d'investisseurs. Cela permet d'augmenter les fonds propres de la société et de développer les ambitions de la société. Dans les autres coopératives immobilières, les parts s'élèvent entre 250€ et 1000€. Un coopérateur peut détenir plusieurs parts.

Les loyers et ventes

Les loyers des utilisateurs constituent une importante rentrée d'argent pour le fonctionnement de la coopérative mais ceux-ci doivent rester abordables. L'efficacité énergétique du bâtiment permet notamment de diminuer les charges relatives aux consommations d'eau, d'électricité et de chauffage.

Notre philosophie est d'établir des loyers proportionnels à trois critères : la surface occupée, la croissance du chiffre d'affaires des occupants et leur implication au sein de la société (coopérateur, chantier participatif). Cela permettra de diminuer les charges des entrepreneurs qui débutent leur activité et lorsque celle-ci leur apportera un résultat suffisant, le loyer augmentera progressivement. Ces conditions doivent être stipulées dans les contrats. La mixité des fonctions permet de lisser les loyers moyens mensuels.

Certains locaux peuvent être vendus si cela est bénéfique à l'ensemble du projet financièrement et socialement. Dans le contrat de vente est alors stipulé les règles éthiques, environnementales et sociales à respecter dans les lieux afin de ne créer aucune tensions et distances avec les locataires et la philosophie.

Subsides

Des subsides existent pour les coopératives à finalité sociétale dont les fonds Brasero de Swisscom mentionné au chapitre 2 (maximum « prêt sans intérêt » de 200 000€).

D'autres aides peuvent être envisagées selon les travaux de rénovation réalisés et les partenariats publics-privés éventuels. Ces aides, trop aléatoires, entreront dans le calcul global du montant des travaux si elles sont accordées, mais ne sont pas prises en compte dans le modèle économique général.

Emprunt bancaire

L'emprunt bancaire est déterminé après avoir pris en compte toutes les autres possibilités de rentrées d'argent et permet de combler le manque de fonds pour financer l'acquisition et les travaux du bâtiment.

4.1.9 Pérennité

Permettre la pérennité financière et sociale d'une coopérative constitue l'un des fondements des SCRLFS. Cela sous-entend notamment que si la société perçoit des bénéfices, une partie de ceux-ci doivent être réservés à réinvestir dans d'autres projets et à consolider ceux existants avant de pouvoir distribuer le reste aux coopérateurs. La vision à long terme de la coopérative est impérative d'autant plus dans le secteur de l'immobilier où la plupart des investissements sont établis à long terme.

Un plan financier plus approfondi devra être planifié pour la pérennité financière. Par exemple, la vente de certains biens pourra s'avérer nécessaire pour faire prospérer la coopérative. A long terme, il faudra également envisager le rachat des parts détenues par Brasero qui, selon leurs conditions, doit les récupérer entre la sixième et dixième année.

Dans les statuts de la société, il conviendra d'envisager plusieurs cas particuliers comme la cession de parts au moment de décès d'un coopérateur, la revente de parts ou encore le départ de la société d'un investisseur. Cela permet d'éviter les fluctuations imprévues de capital.

4.1.10 Gouvernance

La gouvernance est présente à différents niveaux. D'abord, elle doit être définie au sein de la coopérative elle-même. Ensuite, la gestion de chaque bâtiment aura son organisation spécifique, car le lieu, les investisseurs et les utilisateurs changent pour chaque projet.

Gouvernance de la coopérative

Au sein de l'organisation interne de la coopérative immobilière, l'objectif est d'instaurer une gestion participative et transparente. Chaque coopérateur a une voix lors de l'Assemblée générale et le vote des administrateurs est réduit à 1/10^{ème} des participants. Le pouvoir est réparti de manière horizontale et il est important pour la prise de décisions que chaque catégorie d'intervenants soit représentée au moins une fois autour de la table.

Il est nécessaire d'établir plusieurs typologies de parts afin de distinguer l'implication des coopérateurs. A ce stade, nous envisageons quatre catégories : les parts administrateurs qui sont réservées aux membres fondateurs de la coopérative et plus tard, aux membres s'impliquant dans la gestion interne; les parts principales pour les membres désireux de participer aux décisions de la société et de s'impliquer dans plusieurs projets de réhabilitation; les parts secondaires pour toute personne

intéressée uniquement par un seul bâtiment; les parts quelconques pour tout citoyen voulant soutenir les objectifs de la coopérative sans forcément s'impliquer dans les projets.²⁷

Tous les coopérateurs, hormis ceux qui sont détenteurs d'une part quelconque, doivent respecter une charte reprenant les valeurs éthiques, sociales, environnementales et économiques de la société. Pour l'heure, il est trop tôt pour rédiger ce règlement.

Voici un aperçu de ce que pourrait devenir la gouvernance de la société :

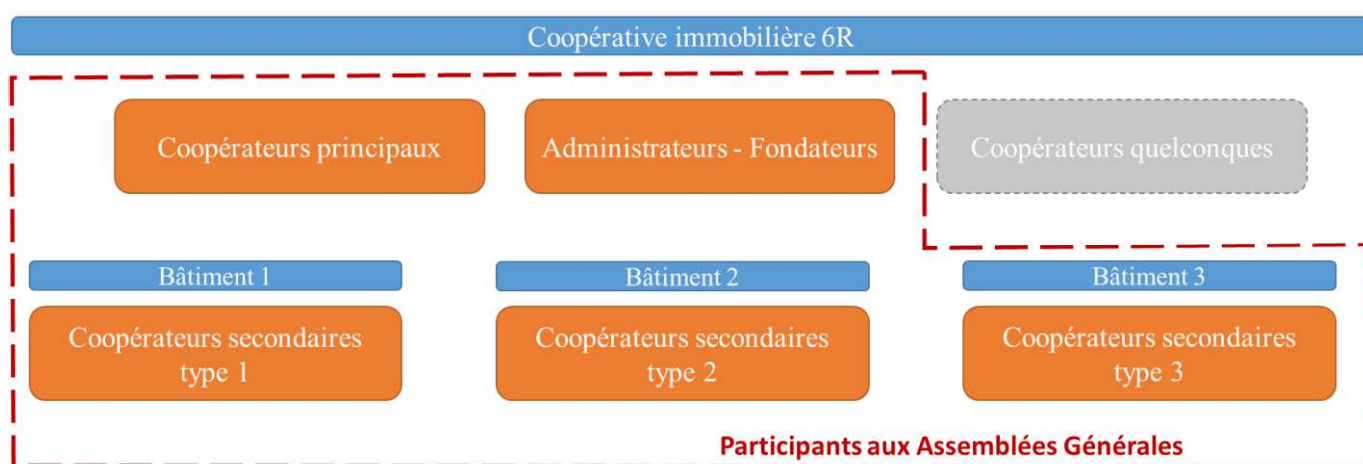


Figure 11: Schéma de la gouvernance envisagée pour la coopérative 6R

Gouvernance des réhabilitations

Lorsqu'un projet voit le jour, est formée une équipe de travail composée du propriétaire, de l'architecte et des bureaux d'études éventuels, des investisseurs, de l'instance publique, des entrepreneurs et des utilisateurs. L'objectif est de concevoir la nature des travaux avec toutes les parties prenantes dès le début du projet, de sorte que chacun puisse apporter ses compétences et atteindre ses besoins (Figure 12).

Cela permet également de concevoir un projet global qui sera moins confronté à des modifications récurrentes que lors de projets de construction classique (Figure 13). Dans la majeure partie des cas de rénovation immobilière privée, le propriétaire vend son bâtiment à un investisseur qui fait alors appel à un architecte pour introduire le permis d'urbanisme à la commune. Celle-ci a le droit d'émettre des remarques et des demandes de modifications. Ensuite, l'architecte et son client font appel

²⁷ Cette répartition s'inspire notamment des statuts des coopérative immobilières « Novacitis » et « Les Tournières ».

à des entreprises pour réaliser les travaux. Généralement, celles-ci modifient les techniques prescrites par l'architecte car elles ne correspondent pas forcément à leurs habitudes. Les modifications doivent être accordées par le client après avoir fait l'objet d'une vérification par l'auteur de projet. Enfin, après quelques mois de chantier, le bâtiment est rénové et peut être loué ou vendu à des personnes-tiers qui elles-mêmes réaménageront probablement selon leurs goûts et leurs besoins spécifiques.



Figure 12 : Schéma de l'approche dynamique de la coopérative 6R

Cela permet également de concevoir un projet global qui sera moins confronté à des modifications récurrentes que lors de projets de construction classique (Figure 133). Le graphique suivant montre l'impact des coûts d'une modifications intermédiaires par rapport aux coûts relatif à l'élaboration du projet. En bleu, la courbe montre qu'il est intéressant de se concentrer dès le début sur la conception avec toutes les parties prenantes pour diminuer par la suite l'impact des modifications du le coût de l'étude.

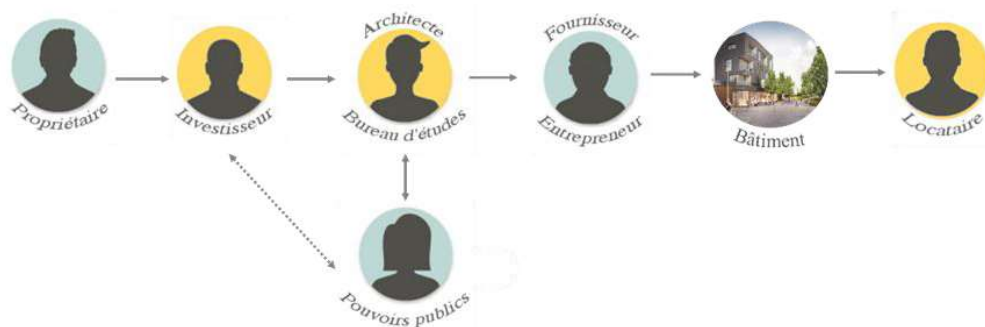


Figure 13 : Schéma linéaire de la procédure classique dans la construction

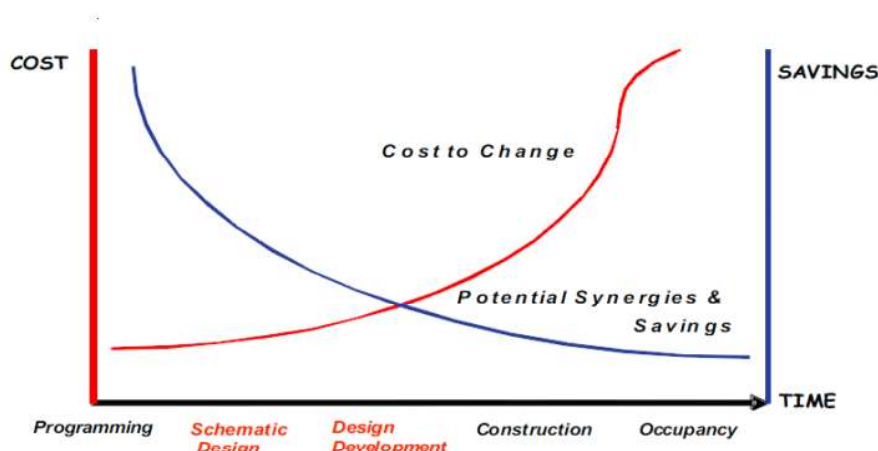


Figure 14 : Relation entre les coûts relatifs des phases d'élaboration du projet et le coût résultant d'une modification ultérieure (Source : Canadian Mortgage and Housing Corporation, 2010)

Un de nos objectifs est de modifier cette procédure classique des projets de construction et de favoriser les interactions professionnelles. Grâce à notre approche dynamique et collaborative, le but est de gagner en efficacité lors de la conception du bâtiment qui reflète alors les volontés de l'ensemble des participants

4.2 Méthode Running Lean

Comme expliqué au chapitre 2, nous allons étudier le marché en testant plusieurs hypothèses primordiales à la faisabilité du projet. Le but est d'évaluer le potentiel de réussite rapidement et concrètement. Nous allons nous concentrer sur trois des hypothèses les plus risquées pour la réussite du projet : le profil des investisseurs, la possibilité de partenariats et l'intérêt des utilisateurs.

Avant de réaliser nos MVP, nous avons d'abord procédé à l'adéquation problème/solution à travers des recherches et des interviews. Ce travail a permis d'affirmer que le problème évoqué par le projet est réel et d'affiner les solutions proposées en fonction du retour d'expérience des interlocuteurs. Nous avons pu interroger plusieurs personnes qui se sont montré intéressés par les idées principales du projet. Chacune d'entre-elles nous a renseigné des exemples similaires et des améliorations possibles qui nous ont permis d'affiner nos recherches et notre modèle initial.

Nous avons notamment discuté avec Geoffrey Sibille, un investisseur immobilier de la région du centre; Christophe Rasmuny, un fonctionnaire public spécialisé dans l'inventaire SAR; Marie Godart, une experte en intelligence collective, attachée au projet « Imaginez votre ville » à La Louvière; Rino Noviello, positif entrepreneur très impliqué dans les projets de transitions montois. Ce dernier a également créé le centre Oasis à Ghlin qui propose des formations en permaculture, des ateliers zéro-déchet, la fabrication de pain au levain, ... Pour réhabiliter le bâtiment, lui et son équipe ont réalisé un chantier participatif.

Une fois que nous avons décelé qu'il y avait bien un problème et adapté nos solutions, nous sommes passés à l'adéquation marché/solution qualitative. L'analyse quantitative ne pourra pas être approfondie et exploitée car l'interpellation des parties prenantes n'a pas été réalisée de façon massive dans toute la région de Mons-Borinage.

Pour valider l'adéquation marché/solution qualitative, nous avons créé un MVP sous forme de *Landing Page* (Annexe F). Le site internet développé explique le projet de manière concise et propose à toute personne intéressée de remplir un formulaire pour être recontacter. D'abord, nous avons principalement déployer le site via des réseaux sociaux comme Facebook et LinkedIn. Après avoir eu quelques retours, nous avons eu accès à différentes mailing listes dont celle de « Imaginez votre ville » de La Louvière présentée au chapitre 3. Toutes les hypothèses critiques expliquées ci-dessous sont testées par l'intermédiaire de la *Landing Page*.

4.2.1 Le profil des investisseurs : les hypothèses et les enseignements

Dans ce projet, nous savons que sans coopérateurs, nous ne pouvons pas investir dans la rénovation de bâtiment. Nous devons donc absolument déterminer à quel public précis d'investisseurs s'adresser et déterminer les facteurs primordiaux pour qu'ils puissent s'impliquer dans de tels projets. Enfin, nous devons savoir à quelle rentabilité s'attendent-ils, car pour le moment nous proposons simplement un taux plus intéressant que sur les comptes épargnes.

Afin d'appréhender nos interrogations, nous avons décrit sur la page le rôle qu'endosserait les investisseurs dans le projet et un lien les dirigeait vers un questionnaire (voir Annexe F). Nous avons eu huit réponses même si cela est peu, nous avons appris dans le chapitre 2 que cinq avis peuvent déjà apporter des solutions qualitatives.

Les premières informations récupérées permettent de dresser une matrice de matérialité qui est un graphique reprenant les facteurs importants des investisseurs par rapport à l'importance de ces facteurs accordés.

En début de questionnaire, il leur était demandé de décrire leur activité. Cela nous a permis de distinguer deux profils d'investisseurs dont nous n'avions pas pris conscience dans le modèle économique initiale : les investisseurs classiques d'une part et les early-adopters²⁸ d'autre part. Ces derniers sont les potentiels investisseurs déjà convaincus par les coopératives immobilières à finalité sociétale. Ils seront nos premiers clients.

Si l'on compare les matrices de matérialité de ces deux profils (Figure 15 et Figure 16), tous deux sont convaincus de l'importance de leur implication dans la rénovation, d'avoir une coordination globale et professionnelle, d'aboutir à un projet pérenne et d'atteindre une efficacité énergétique pour le bâtiment. Par contre, nous remarquons le manque d'intérêt des investisseurs classiques d'intégrer une coopérative et parallèlement, ils donnent plus d'importance à la rentabilité et le retour sur investissement du projet que les early-adopters. Nous ne pouvons donc pas nous adresser à eux de la même manière.

Financièrement, les early-adopters attendent une rentabilité entre 1,5% et 3% brut/an tandis que les investisseurs classiques souhaitent un taux entre 3% et 5% voire même supérieur à 5% brut/an. Il est clair que nous perdrons une partie des potentiels investisseurs en proposant une rentabilité de 3% mais nous savons désormais qu'il existe des personnes prêtes à investir pour un tel rendement et surtout qui sont tout à fait en accord avec l'aspect social et environnemental proposé par la coopérative.

4.2.2 La possibilité de partenariats : les hypothèses et les enseignements

La deuxième hypothèse est savoir s'il existe des partenaires intéressés par le projet et de connaître qui ils sont. Sans eux, il semble difficile de pouvoir mettre en place l'équipe d'experts pour les bâtiments et d'acquérir les compétences nécessaires à la réalisation de toutes nos activités. A travers le formulaire de la « Landing Page », nous avons pu déceler des possibilités de partenariats. En annexe se trouve les différents commentaires laissés par ces derniers (Annexe G)

²⁸ Notion introduite dans la segmentation comportementale (ROGERS, 1995). Ils représentent 2,5% des clients.

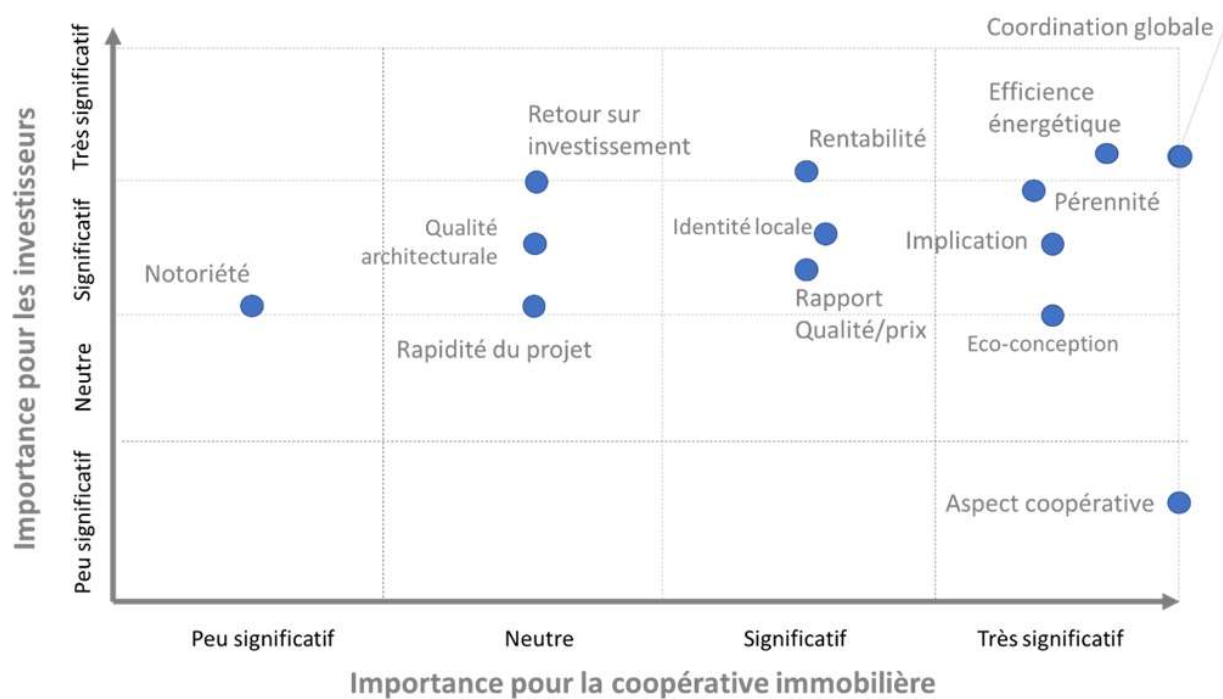


Figure 15 : Matrice de matérialité des investisseurs classiques



Figure 16 : Matrice de matérialité des early-adopters

Beaucoup de personnes ont proposé leur aide et leur expérience dont une administratrice de Novacitis, la coopérative immobilière liégeoise. La ville de Mons s'est également montrée intéressée pour intégrer différents types de logements au sein de nos projets et ainsi établir un partenariat public-privé. L'architecte Elie Delvigne du bureau Homeco et Vincent Vanderveken, l'expert financier de GreenCube, bâtiment exemplaire à Mons, ont tous les deux montré leur intérêt pour le projet. Ils sont tous prêts à nous rencontrer à la fin du mois d'août. Cela nous permet d'envisager des opportunités enrichissantes pour créer d'éventuels partenariats.

Grâce à la publicité réalisée par mail et sur les réseaux sociaux, nous avons été mis en contact avec François Chevalier du Comptoir des Ressources Créatives de Mons. Cette ASBL a été fondée en juin 2017 pour aider les créateurs montois à développer leur activité professionnelle. Cette instance existe déjà à Charleroi et à Liège. A Mons, François désire mettre à disposition des ateliers permettant le travail de la matière générant du bruit et des déchets; mutualiser les espaces et les coûts des artisans; imaginer un projet construit par les créateurs et adapté à leurs réalités et leurs besoins. L'esprit de sa démarche a beaucoup de points communs avec celle de notre coopérative.

Le Comptoir des Ressources Créatives de Mons (CRC) a déjà en ligne de mire un bâtiment situé à cinq minutes à pied de la gare de Jemappes et quinze minutes à vélo de la gare de Mons. La localisation est aussi intéressante que le bâtiment lui-même; l'ancienne caserne de pompiers comprend plus de 800m² de surface utile et 300 m² de stockage. Un terrain est également disponible à l'arrière pour un espace extérieur ou un jardin partagé (Annexe I).

Des visites de la caserne ont eu lieu durant le mois de juillet afin de déterminer si le lieu intéresserait les professionnels et 43 personnes ont répondu positivement. Une ressource que peut apporter François à la coopérative est sa notoriété et son réseau professionnel. Il détient également une expérience en intelligence collective.

François Chevalier propose donc un partenariat où lui s'occuperait de la coordination des futurs occupants et nous aborderons les aspects techniques et financiers du bâtiment. Après quelques discussions, il nous semble réaliste de concevoir une collaboration entre son ASBL et notre coopérative immobilière.

Dans la suite du travail, nous étudierons la faisabilité de la coopérative avec comme premier projet la réhabilitation de la caserne des pompiers de Jemappes en ateliers d'artistes, bureaux et jardins partagés.

4.2.3 L'intérêt des utilisateurs: les hypothèses et les enseignements

La troisième hypothèse est de savoir s'il est facile de trouver des occupants pour de tels projets et d'estimer combien sont-ils prêts à consacrer mensuellement à leur loyer et leurs charges. Pour déterminer le nombre potentiel d'utilisateurs, nous avons proposé sur notre site internet de s'inscrire à une base de données s'ils étaient intéressés. Nous avons également diffusé un questionnaire permettant de définir plusieurs paramètres (Annexe H) :

- Les compétences qu'ils peuvent développer dans les synergies
- Leur intérêt à adhérer à la coopérative
- La mensualité de leur loyer
- Leur implication dans la conception du projet

Vous trouverez les résultats résumés dans les graphiques de la page suivante. Il en ressort que moins de la moitié des utilisateurs sont prêts à être coopérateur et que beaucoup d'entre eux désirent se voir offrir la possibilité d'acquérir les lieux après une période de location. Certains veulent même prêt à acheter directement leur local.

A travers ces réponses, nous nous rendons compte que l'avis des utilisateurs concernant leur implication dans la conception du projet est mitigé. Seuls 46% désirent intégrer la réalisation dès le début; 18% veulent uniquement prendre possession des lieux une fois tous les aménagements réalisés; le reste des personnes interrogées se montrent intéressées à intervenir vers la fin du processus de décision.

Un graphique reprend également les montants qu'ils sont prêts à consacrer pour la location mensuelle du bâtiment. Ces résultats vont nous permettre d'estimer une partie des rentrées d'argent pour l'élaboration du bilan financier. Il est clair que c'est une première approche et que l'évaluation du prix doit encore être affiner. C'est un paramètre majeur et qui pourra être plus pertinent lors de l'évaluation quantitative des hypothèses.

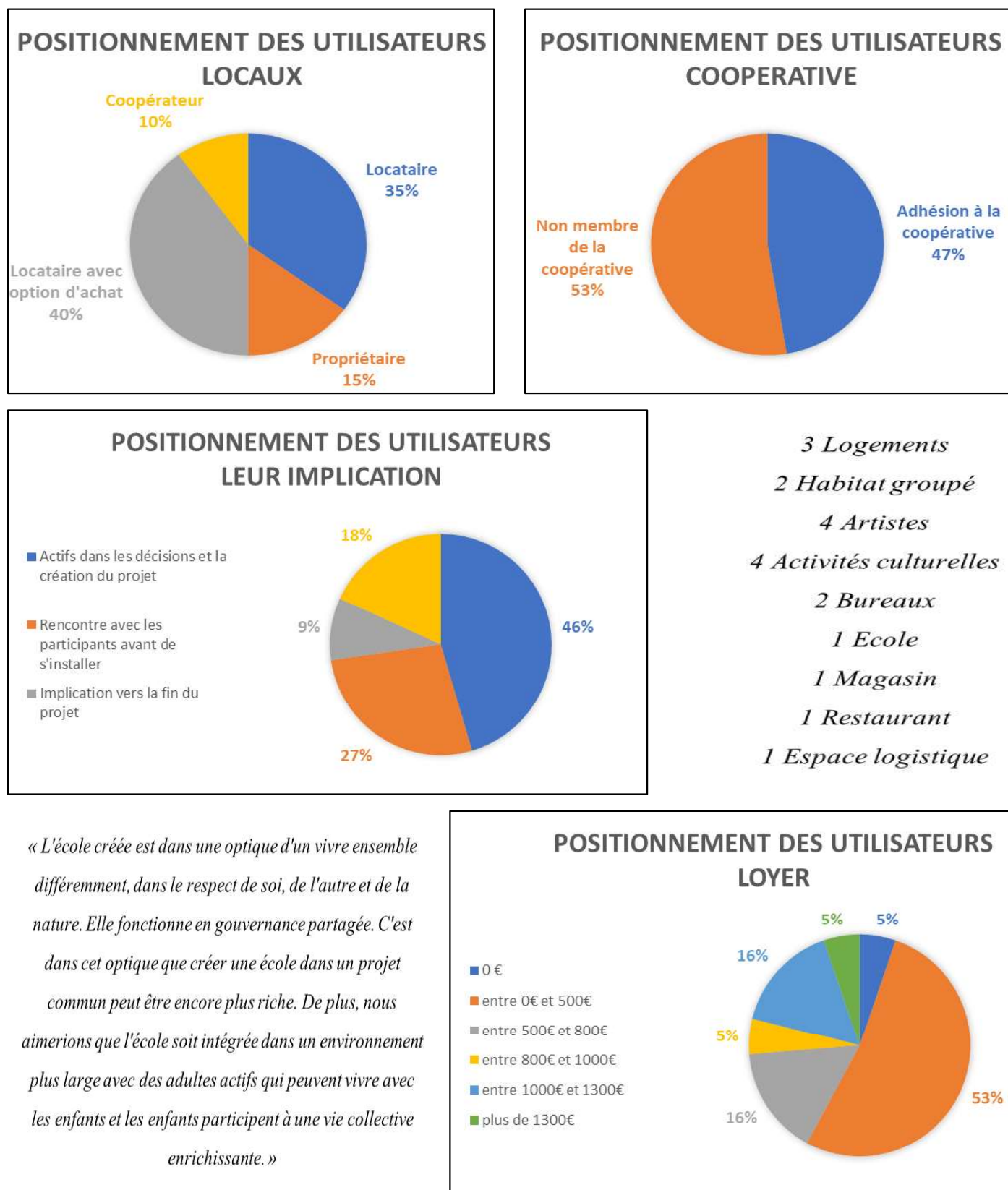


Figure 17 : Graphiques résumant les enseignements sur les utilisateurs

4.3 Le modèle économique amélioré

Riches de ses enseignements, nous pouvons désormais modifier notre plan économique initial. Nous présentons ci-dessous les améliorations que nous allons apporter pour aboutir à un deuxième modèle économique plus adapté à la réalité du terrain. Cependant, il faut savoir que ce modèle n'est sûrement pas le plan définitif car l'adéquation quantitative et certaines hypothèses n'ont pas encore testée. Le BMC Coop amélioré se trouve à la page suivante où les changements sont indiqués en gras.

Premièrement, nous n'avions pas pris conscience qu'il existe des *earlys-adopters* pour le projet et qu'il est primordial de leur proposer ce qu'ils attendent d'une telle initiative : s'impliquer dans des projets durables dont les valeurs sociales et environnementales prédominent. C'est ce qu'il est ressorti des commentaires reçus. Financièrement, nous avons pu déterminer l'intérêt moyen pour un taux de rentabilité de 3% brut/an.

A l'opposé, certains investisseurs ne souhaitent pas s'impliquer dans une coopérative mais sont cependant intéressés de placer leur argent dans des rénovations durables. Pour tenter de les inclure dans les levées de fonds, nous souhaitons proposer un crowdfunding immobilier. Cela permettrait de leur proposer un rendement alléchant sans les impliquer dans les décisions de la coopérative. Néanmoins, à partir d'un certain montant, l'investisseur pourrait demander à intégrer l'équipe de conception du bâtiment puisque nous avons vu dans la matrice de matérialité que son implication était importante à ses yeux. Pour le bilan financier, nous n'allons pas prendre ce crowdfunding en considération car nous devons encore réaliser des recherches sur ce mode de financement et surtout, nous devons d'abord tester cette nouvelle hypothèse dans un projet MVP.

La collaboration avec le CRC a fait mûrir l'organisation de la gouvernance. Dans le modèle initial, la coopérative s'occupait de la gestion de chaque locataire et des activités au sein des lieux. Désormais, l'idée est de créer une ASBL pour chaque bâtiment qui s'occuperait de la gestion des occupants. Néanmoins, la coopérative devra collaborer avec toutes ses ASBL afin de maintenir les valeurs globales à travers chaque projet. L'idée est que les ASBL puissent fonctionner grâce à des subsides et dans le cas où cela n'est pas possible, la coopérative apporterait un léger financement. Cette nouvelle hypothèse doit également être testée.

Raisons d'être -Préservation de l'environnement, de la faune et de la flore -Création d'économie locale -Favoriser les interactions sociales, la création collective, la mutualisation de biens -Préservation du patrimoine local				
Partenaires clés -Pouvoirs Publics -Bureaux d'études et d'architecture -Entrepreneurs -Notaire -Juriste -Expert en environnement -Banque et assurance-CRC -Novacitis -Ville de Mons -Green cube	Activités clés -Recherches d'opportunités -Coordination globale -Projet architectural et technique -Création des synergies -Gestion de la coopérative -Etude financière -Collaboration ASBL utilisateur	Proposition de valeurs Rentabilité meilleure que celle d'un compte épargne pour les investisseurs. Taux de 3% Lieux abordables, écologique avec une mutualisation de biens, de locaux et de compétences pour les utilisateurs Participation éthique et communication privilégiée aux coopérateurs Plus-value à réaliser pour les propriétaires Implication dans un projet durable dont les valeurs sociales et environnementales prédominent	Problème sociétal -Lutte contre le réchauffement climatique -Lutte contre l'individualisme -Lutte contre le vandalisme et la pauvreté des quartiers	Segments clients -Investisseurs immobilier -Utilisateurs du bâtiment (<i>détails voir paragraphes</i>) -Propriétaire de bâtiments inoccupés (<i>privé et public</i>) -Coopérateurs -Early-adopters
	Ressources clés -PEB – architecture – stabilité et techniques spéciales -Master en gestion -Coopérateurs -Intelligence collective -Réseau		Impact sociétal voir ODD 8, 10, 11,12,13,15, 17	
Structure des coûts -Acquisition du bâtiment -Travaux -Equipements spécialisés -Missions d'études et d'accompagnement	Pérennité -Charges foncières -Frais divers -Financement	Flux de revenus -Une partie des bénéfices à réinjecter dans la coopérative -Statuts permettant de canaliser les fluctuations de capital -Investissements dans d'autres rénovations -Vente de certains locaux si nécessaire	Part des coopérateur - Fonds Braserio - Emprunt bancaire - Locations des locaux par les utilisateurs (<i>différentes mensualités</i>) - Location par des externes - Ventes de certains locaux	Crowdfunding
Gouvernance Gouvernance horizontale et transparent au sein de la coopérative / Chaque bâtiment a sa propre ASBL pour gérer les activités et prises de décisions au sein des lieux. Gouvernance collective et dynamique autour des projets de rénovation Intégration des parties prenantes du début à la fin du projet / Des rencontres régulières sont créer entre les différents ASBL, les différents lieux et la coopérative.				

Cette collaboration permet également d'inclure François Chevalier au sein des administrateurs de la coopérative et ainsi d'acquérir ses compétences en intelligence collective et son réseau; ressources inestimables pour de tels projets. Grâce à cela, nous allons prochainement rencontrer Marc Moura, fondateur de la coopérative immobilière liégeoise Dynamocoop.

La Méthode Running Lean nous a donc permis de se confronter aux clients et d'adapter notre modèle économique afin de correspondre au mieux à leur besoin.

4.4 Stratégie de l'océan bleu

Puisque nous savons désormais notre position face au marché, nous allons établir un canevas stratégique pour évaluer notre proposition par rapport à nos concurrents dans une logique de stratégie *Océan bleu*.

Nous avons considéré quatre concurrents principaux dans la rénovation durable : les promoteurs et entrepreneurs durables; les pouvoirs publics; les auto-rénovateurs et les investisseurs particuliers accompagné ou non d'un architecte. L'orientation que nous avons donné à leurs propositions de valeur est issue des recherches que nous avons pu réaliser pour écrire ce mémoire; nous n'allons pas les développer davantage. Cependant, ce qui est intéressant d'analyser est notre positionnement face à cette concurrence.

Pour la rentabilité et la rapidité de la rénovation, nous savons que nous ne pourrions pas égaler les promoteurs et c'est pourquoi nous n'en faisons pas des paramètres concurrentiels. Dans la mesure où tous sont des acteurs prônant la réhabilitation durable, aucun ne se distingue concernant la qualité architecturale, le rapport qualité/prix et l'éco-conception du bâtiment.

La promesse de locataires suppose que dès le début du projet, l'investisseur connaît ses futurs occupants et réduit ainsi le risque du taux d'inoccupation. La coopérative 6R ne peut proposer une meilleure promesse que les auto-rénovateurs puisqu'ils investissent les lieux eux-mêmes. Cependant, avec notre proposition de gouvernance au sein de la conception, nous avons un atout majeur pour cette caractéristique.

Nous nous démarquons sur le suivi global du projet, la mixité des fonctions au sein du bâtiment, la conception collaborative, l'identité locale et patrimoniale du bien et nous sommes les seuls à proposer une coopérative dans la Région de Mons-Borinage.

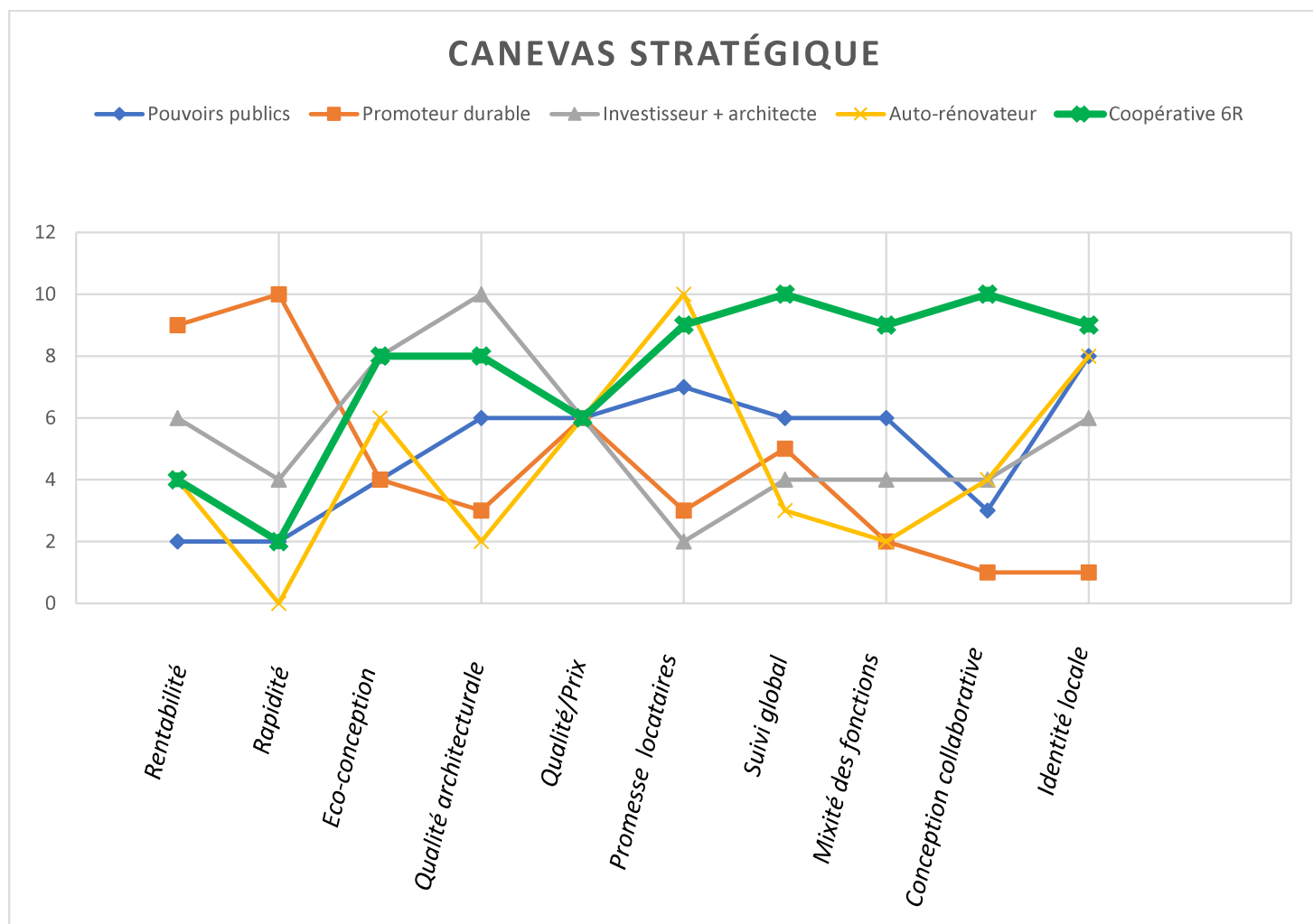


Figure 18 : Canevas stratégique

4.5 Analyse SWOT

Après avoir analysé l'environnement et établi l'organisation interne de la société, nous en mesure de mettre en évidence les forces, faiblesses, opportunités et menaces du projet (Figure 19). Dans ce sous-titre, nous allons surtout décrire les opportunités à saisir pour contrer les faiblesses du projet et les forces à mettre en place pour éliminer les menaces.

Pour répondre à l'appréhension à la rénovation, nous avons mis en place une équipe d'experts complémentaires capables de faire face aux imprévus d'une réhabilitation. Leur expérience ainsi que la coordination globale apporteront certainement une grande efficacité aux différents projets. La synergie

de cette équipe permettra également de faire face à l'ensemble des réglementations que doivent respecter les rénovations et les coopératives.

Forces	Faiblesse
-Souplesse et flexibilité -Complémentarité et synergie -Architecture adaptable, modulable et conscientisée -Coordination de l'ensemble du projet - Gouvernance	-Levée de fonds incertaines -Gouvernance -Le temps d'implication des parties prenantes
Opportunités	Menaces
-Partenariats public-privé -Appels à projets -Subsides divers -Inventaire SAR -Aide Braserio	-Appréhension de la rénovation -Lenteurs administratives -Règlementation urbanistiques, accessibilité des lieux publics, normes incendies -Niveau de résistance et d'adaptation au changement

Figure 19 : Tableau analyse SWOT

La gouvernance est donc un atout pour la mise en œuvre de chaque projet et l'implication de toutes les parties prenantes. Cependant, cette organisation peut également être une faiblesse dans le sens où à un moment donné, chacun autour de la table voudra faire valoir ses besoins personnels. Il est donc impératif de s'armer de compétence en intelligence collective et en gestion des conflits. D'autant plus que nous serons confrontés à un problème majeur qui est que bien souvent, les administrateurs d'une coopérative consacrent peu de temps à la gestion de celle-ci. Chaque intervenant dans une coopérative a bien souvent une autre activité professionnelle sur le côté et le plus dur sera peut-être de réunir les différents acteurs...

Les levées de fonds auprès des coopérateurs et à travers les crowdfunding ne sont pas prévisibles. Or, l'élaboration du plan financier va reposer sur ses apports financiers. Cependant, nous pouvons saisir les opportunités de partenariats publics-privés, de subsides Braserio ou encore de récompenses des appels à projets éventuelles.

Pour lutter contre la résistance au changement de tout un chacun face à des concepts novateurs comme les coopératives et les rénovations énergétiques, nous pensons être en mesure de répondre à un maximum de leur préoccupations grâce à notre souplesse. En effet, nous sommes prêts à envisager tout type d'occupants et d'investisseurs à partir du moment où ils sont en accord avec une des missions de la coopérative. La flexibilité de chaque projet permet d'intégrer les parties prenantes de tout horizon.

4.6 L'approche marketing

Étant donné que le BMC Coop ne prend pas en compte la fidélisation des clients et les canaux de distribution du projet, il semble nécessaire d'émettre les pistes envisagées pour procéder à une politique de marketing. Même si ce n'est pas le but premier d'une coopérative, il est quand même important de donner une visibilité à l'organisation. C'est d'ailleurs un des objectifs d'amélioration qu'énonce la coopérative immobilière « Les Tournières », preuve que ce n'est pas à négliger.

La première action sera de créer un site internet officiel sur lequel on pourra y trouver les informations sur la coopérative, les contacts et les ambitions. Un investisseur potentiel a écrit qu'il ne désirait pas investir dans une coopérative car il ne connaissait pas toutes les implications que cela engendre. C'est pourquoi, la première action marketing est de créer un site internet officiel qui expliquera les avantages et inconvénients de détenir des parts. On y expliquera également les missions, valeurs et actions proposées par la société.

La deuxième action a pour but d'optimiser la recherche des parties prenantes pour les différents bâtiments potentiels et ainsi, faciliter les synergies. Nous imaginons cela possible grâce à une plateforme internet qui se présenterait comme les sites de rencontres. C'est-à-dire que chaque profil présente une explication brève de l'activité de l'adhérent, ses besoins, ses possibilités de synergies, sa région idéale et ses conditions à son engagement par exemple. Un système d'échange et de « like » permet alors de se montrer intéresser à d'autres profils. Cette plateforme peut être un réel atout pour décrocher des projets mais également pour leur gestion future. Elle doit probablement être développée par des professionnels du web et un budget leur sera donc alloué. Mais avant de la lancer de manière optimale et avec toutes les fonctionnalités, un MVP sera mis en place afin de déterminer l'efficacité de cette approche.

Chapitre 5 Bilan financier

Afin d'étudier la faisabilité financière du projet, il est important de réaliser un bilan financier prévisionnel. Puisque l'activité de la coopérative n'est pas encore mise sur pieds, nous avons dû imposer un certain nombre d'hypothèses qui nous semblaient cohérentes selon les recherches effectuées et les exemples similaires analysés (voir chapitre 3). Sur cette base, nous en tirerons les principaux flux de trésorerie, afin de tirer les conclusions et les adaptations qu'il conviendrait d'apporter éventuellement pour renforcer nos hypothèses et la mise en place du projet.

5.1 Les hypothèses financières

Acquisition et transformation d'un immeuble SAR

L'acquisition de la parcelle est proposée à 220.000 €, hors frais notarié à charge de l'acquéreur, la SCRLFS. Elle est constituée de deux corps de bâtiments. Un corps de logis, d'une part, destiné à recevoir les espaces de travail, pour une superficie totale de 800 m². Par expérience, il convient de ramener la superficie utile (hors escalier, couloirs, salles communautaires) à 85% de la superficie, soit un total de 680 m². D'autre part, un hangar de 300m², destiné à stocker les matières premières et/ou produits finis des différents utilisateurs, dans le cadre de leurs activités. Les abords sont constitués de parkings et d'espaces verts à concurrence de 1400m².

Les travaux de rénovation sont estimés à 180.000 € HTVA, hors frais de coordination comprenant le suivi de l'architecture, des techniques spéciales et de l'étude financière (15% du montant des travaux) et hors imprévus (9% du montant des travaux).

Occupation de l'immeuble

Nous estimons le laps de temps entre l'acquisition et la mise en location opérationnelle à 18 mois. Par prudence également, nous avons supposé que l'occupation des lieux se ferait graduellement, avec une location la première année de 400m², la seconde de 450 m², la troisième de 500m² pour arriver à une occupation totale dès le quatrième exercice.

Fixation du loyer hors charges.

Sur base des questionnaires, les utilisateurs visés par le projet ont répondu être capables de verser mensuellement un loyer se situant entre 250€ et 500 € pour les ateliers et entre 500€ et 1000 € pour les bureaux. Sur base de ces informations, un loyer mensuel de 7€/ m² nous a paru rentrer dans la philosophie du projet. Comparativement aux loyers pratiqués sur le marché, ce loyer est inférieur à la moyenne qui tourne habituellement autour des 15€/m²²⁹.

Par ailleurs, en fonction de la croissance du bénéfice dégagé par les utilisateurs de ces lieux, nous leur proposons que toute augmentation de leur bénéfice de 10% donne lieu à une majoration de 3% du loyer. Enfin, durant les trois cinq premières années, nous ne prévoyons pas d'indexation des loyers.

Concernant le loyer réclamé pour le stockage, nous sommes partis de l'idée suivante : à l'exception de la toiture, nous n'envisageons pas de faire de lourds travaux. En conséquence, nous souhaitons juste récupérer l'investissement estimé à 10% du prix total rénovations comprises au terme d'une durée de dix ans. Sur cette base, nous avons fixé le loyer mensuel au m² occupé à 1,4 €.

Enfin, et toujours par précaution, nous avons estimé le montant des loyers impayés à 5% du total des loyers.

Nous souhaitons également attirer votre attention sur le fait que ces loyers sont définis hors charges de consommations. Cependant, l'ensemble des travaux de rénovation sera établi en vue de réduire considérablement ces charges.

Ressources financières

Si la SCRLFS souhaite minimiser le recours à l'emprunt, et sur base des hypothèses émises jusqu'à présent, nous savons pertinemment bien que l'apport en capital (apport en numéraire uniquement; la question des apports en nature et quasi-apport n'est pas traitée dans nos hypothèses) et les fonds de Brasero ne suffiront pas à financer l'entièreté du projet.

Nous sommes partis sur l'hypothèse, réaliste selon nous, de trouver des coopérateurs prêts à investir pour un total de 200.000 €; et ce avec un rendement moyen garanti sur la totalité du projet de 3% minimum. Par ailleurs, nous fixons les fonds Brasero à leur maximum 200.000€. Nous nous permettons de viser le montant maximal de ces fonds sachant que nous n'avons pas pris en compte la

²⁹ Chiffre issu des recherches réalisées sur le site www.immoweb.be

possibilité d'avoir recours à d'autres subsides et que nous envisageons l'acquisition des parts Brasero entre le sixième et dixième année.

Le capital de la SCRLFS serait dès lors de 400.000 €, dont 20.000 € en capital fixe et le solde en capital variable; et ce pour des questions évidentes de pouvoir verser des dividendes aux coopérateurs en respect de la loi sur les sociétés.

Le coût total du projet s'élève à 499.142 €, soit 500.000 €. Nous favorisons dès lors un recours à l'emprunt à concurrence de 125.000 €. La marge de 25.000 € permet d'engager les premiers frais de constitution, ainsi que les frais liés à la conclusion de straight loans (à durée variable) durant les 18 premiers mois. Nous avons opté pour ce type de financement afin que les investisseurs futurs ne voient pas leur rendement attendu plombé par une année et demi de non rentrées (coûts d'opportunité).

5.2 Les résultats en tableau

Ce premier tableau vise à mesurer le résultat dégagé à endettement nul, à savoir, si la SCRLFS n'avait pas recouru à l'emprunt. On y constate, en fonction des hypothèses retenues (notamment celle relative à la progression graduelle de l'occupation des lieux), que l'équilibre est atteint dès la deuxième année d'occupation. Le montant de 14.400€ inscrit en charges financières correspond à la charge d'intérêts des straight loans devant couvrir les 18 premiers mois de transformation des lieux.

	Années	0	1	2	3	4	5
Prévisions							
1 Chiffre d'affaires		35.061	40.460	47.342	64.645	65.292	
2 Coût des ventes		0	0	0	0	0	0
Marge brute		35.061	40.460	47.342	64.645	65.292	
3 Frais généraux, administratifs et commerciaux		-8.500	-8.653	-8.809	-8.967	-9.129	
4 Charges d'exploitation		-4.253	-4.523	-4.798	-5.638	-5.670	
EBITDA		0	22.308	27.284	33.735	50.040	50.494
5 Amortissement		-7.755	-22.263	-22.263	-22.263	-22.263	-22.263
6 Provisions pour gros E&R		-3.400	-3.400	0	0	0	0
7 Charges financières		-14.400	0	0	0	0	0
EBIT		-25.555	-3.355	5.021	11.472	27.777	28.231
8 Impôts		0	0	0	0	-3.911	-5.646
Résultat net à endettement nul		-25.555	-3.355	5.021	11.472	23.866	22.584

Tableau 2 : Évolution du résultat à endettement nul.

Avant impôt, l'EBITDA cumulé sur les 5 premières années est de 183.000 €, soit en moyenne de 7,3%; ce qui dans le domaine de l'immobilier est un bon ratio. Les pertes cumulées des deux premiers exercices sont de nature à générer des pertes fiscales.

Le second tableau est celui qui correspond à nos hypothèses d'emprunt bancaire, à savoir un endettement de 125.000 € permettant de dégager une marge dès la deuxième année d'occupation des lieux. Les ratios EBIT et EBITDA restent toutefois encore très favorable pour le secteur de l'immobilier.

	Années	0	1	2	3	4	5
Prévisions							
1 Chiffre d'affaire		35.061	40.460	47.342	64.645		65.292
2 Coût des ventes		0	0	0	0		0
Marge brute		35.061	40.460	47.342	64.645		65.292
3 Frais généraux, administratifs et commerciaux		-8.500	-8.653	-8.809	-8.967		-9.129
4 Charges d'exploitation		-4.253	-4.523	-4.798	-5.638		-5.670
EBITDA		0	22.308	27.284	33.735	50.040	50.494
5 Amortissement		-7.755	-22.263	-22.263	-22.263	-22.263	-22.263
6 Provisions pour gros E&R		-3.400	-3.400	0	0	0	0
7 Charges financières emprunt		-2.313	-2.216	-2.118	-2.017	-1.915	-1.811
8 Straight loan		-9.600					
EBIT		-23.068	-5.571	2.903	9.455	25.862	26.419
9 Impôts		0	0	0	0	0	-4.393
Résultat net avec endettement		-23.068	-5.571	2.903	9.455	25.862	22.026

Tableau 3 : Compte de résultat avec endettement

Enfin, nous avons déterminé l'évolution du BFR (Besoin en Fonds de Roulement), du cash flow et du cash flow net actualisé. Il apparaît que le BFR est stable, une fois l'occupation des lieux totale. L'activité de location générée au départ de cet investissement ne devrait dès lors pas porter préjudice quant à un découvert financier significatif. Nous avons considéré, en outre, que le compte courant TVA est soldé dès que la SCRLFS est redevable au SPF Finances (Tableau 3).

L'activité génère également un cash flow de plus de 8%. Il convient toutefois de mentionner que de ces cash flows doivent être soustraits les annuités en capital relatives à l'emprunt contracté. Ce tableau permet également de s'assurer de l'engagement auprès des coopérateurs – investisseurs que l'engagement de la SCRLFS de verser une rémunération moyenne de 3% par an pourra être respecté.

(3% de 200.000 € = 6.000 €). Le solde serait consacré à la constitution d'une réserve afin d'initier d'autres projets de ce type. Le remboursement des fonds avancés par Brasero pourrait également se faire sur base de ces liquidités; toutefois, nous privilégions l'attrait de nouveaux coopérateurs en vue du rachat de cette avance de fonds (Tableau 4).

	Années	0	1	2	3	4	5
BFR							
1 Stocks			0	0	0	0	0
2 Créances clients			1.461	1.686	1.973	2.694	2.720
3 Créances tva		17.442	8.294	0	0	0	0
4 Dettes fournisseurs			1.063	1.098	1.134	1.217	1.233
4è BFR		17.442	398	588	839	1.476	1.487

Tableau 4 : Calcul du BFR

	Années	0	1	2	3	4	5
1 Résultat net à endettement nul		-23.068	-5.571	2.903	9.455	25.862	22.026
Cash Flow disponible							
2 + Amortissement		11.155	25.663	22.263	22.263	22.263	22.263
3 - investissement							
4 - croissance du BFR			17.044	-190	-251	-638	-11
Cash Flow		-11.913	37.136	24.976	31.467	47.487	44.278

Tableau 5 : Calcul du cash flow disponible

	Années	0	1	2	3	4	5
VAN							
1 Cash Flow		-11.913	37.136	24.976	31.467	47.487	44.278
2 Facteur d'actualisation		1,8%	1,8%	1,8%	1,8%	1,8%	1,8%
3 VA des Cash flow		-11.913	36.479	24.101	29.827	44.216	40.499
4 VAN		163.210					
5 VAN au m² / an		48					
6 R.O.I. moyen sur 5 ans		7,1%					

Tableau 6 : Calcul de la VAN

Enfin, le calcul du cash flow actualisé sur les 6 premières années du projet reflète l'attrait du projet. Après 6 années, le cash flow actualisé s'élève au tiers de l'investissement initial, qui, lui ne perd certainement pas sa valeur. Pour simplifier les calculs, nous avons pris comme hypothèse une actualisation des flux de 1,8%, ce qui correspond à l'inflation attendue par le Bureau fédéral du Plan.

Vous trouverez en annexe J, les tableaux utiles pour compléter ceux présentés dans ce chapitre : la décomposition du coût total de l'investissement, le récapitulatif des hypothèses retenues, le tableau des amortissements et le tableau estimé de remboursement de l'emprunt bancaire.

5.3 Conclusion

Pour l'approche financière, il ne nous a pas semblé utile de réaliser un Bilan « Actif / Passif », puisque les seuls mouvements significatifs seront au cours du projet, les variations :

- des immobilisations sur base des tableaux d'amortissements
- des dettes à long et court terme, sur base de notre projection de remboursement d'emprunt
- des fonds propres, sur base des dotations aux réserves disponibles et légales
- de la trésorerie.

Il nous a paru bien plus essentiel, dans l'optique d'attirer des futurs investisseurs de démontrer tout l'attrait du projet, d'un point de vue social, environnemental mais également financier.

Il est ainsi très intéressant de constater que le ROI moyen se situe à plus de 7%, ce qui dans l'immobilier est assez peu fréquent. De la même manière, nous avons souhaité déterminer le VAN au m², et ce dans l'optique de projets futurs. Une VAN de 48€ au m² reste réellement attrayante pour ce genre de projets, et devrait favoriser le maintien, voire le renforcement des coopérateurs à s'investir sur un long terme dans la SCRLFS.

Ces ratios sont évidemment dû au prix d'achat assez bas du bâtiment proposé, en comparaison avec le nombre de m² disponibles sur le site.

Nous pouvons conclure que les propositions de valeurs émises par la coopérative sont réalisables. En effet, il est possible d'une part de distribuer des dividendes à un taux de 3% de leur capital après avoir réalisé une réserve pour réinvestir dans la société et d'autre part, il est possible de proposer des loyers modérés augmentant progressivement afin de permettre aux occupants de développer leur activité économique.

Chapitre 6 Pistes futures et retour critique

Nous avons démontré que financièrement, le modèle établi jusqu'ici est viable. Néanmoins, il est intéressant de procéder à quelques étapes supplémentaires avant d'aboutir au lancement du projet. Dans la continuité de la *Méthode Running Lean*, nous allons proposer une série de MVP à réaliser. Pour passer à l'étape suivante, il sera nécessaire de valider les hypothèses des tests présentés.

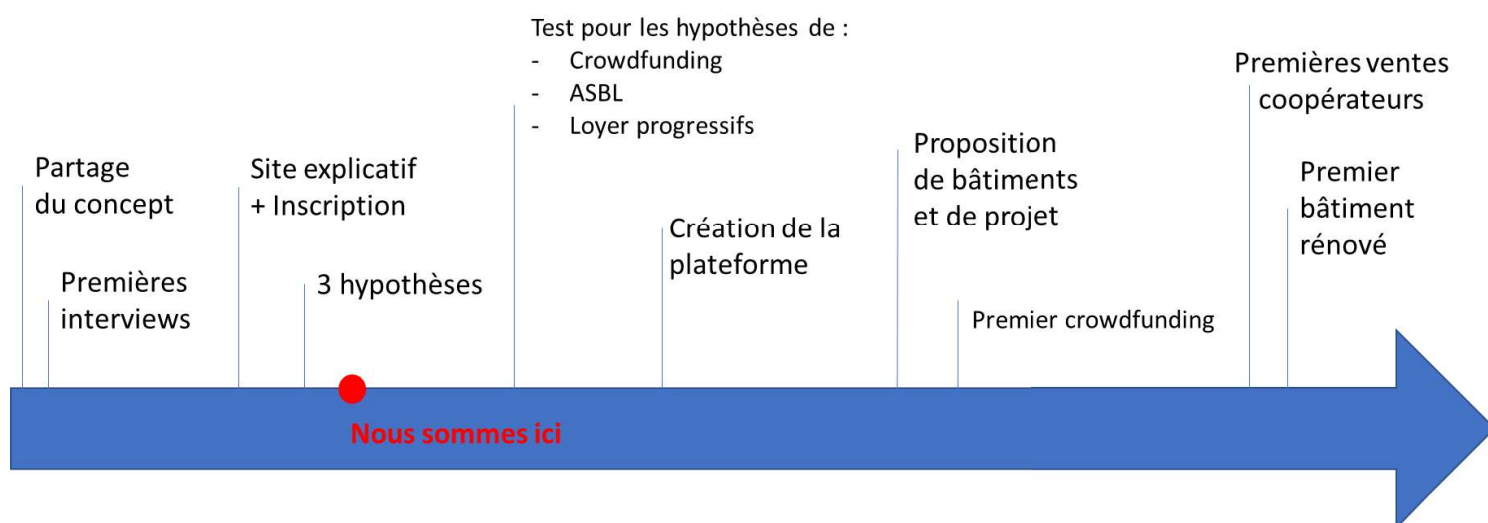


Figure 20 : Frise chronologique du projet³⁰

Dans la suite de la démarche, nous allons tester à nouveau trois hypothèses afin de déterminer si les changements apportés par les premiers enseignements conviennent aux parties prenantes. Ensuite, nous créerons la plateforme en collaboration avec le CRC. Nous estimons que pour passer à une réelle proposition de projets et de bâtiment, l'activité sur cette plateforme doit atteindre un certain nombre d'objectifs. A ce stade, nous pouvons souhaiter via la page internet récolter 2 propositions de bâtiments, 15 inscriptions de futurs utilisateurs, 6 investisseurs et 10 coopérateurs.

³⁰ Inspiré de Maurya, A. (2014). *La méthode Running Lean, comment transformer votre idée en succès*. O'Reilly – Diateino, schéma 2.2, p55

La proposition d'un projet de rénovation concrète sera alors établie pour la caserne des pompiers de Jemappes. Nous lancerons alors un crowdfunding avec un objectif de levée de fonds modéré de l'ordre de 10.000€ afin d'évaluer l'attrait des citoyens pour de tels projets.

Enfin si nous avons atteint cette cible et que nous avons recueillis des coopérateurs pour fonder la société, nous constituerons la coopérative immobilière 6R. Nous pourrons alors proposer des parts de coopérateurs aux earlys-adopters, partenaires et au grand public. En fonction du capital soulevé, nous envisagerons d'entamer les travaux de rénovations à conditions d'avoir au minimum 15 utilisateurs prêts à entrer dans le bâtiment une fois le chantier terminé.

La Méthode Running Lean n'a pas pu être appliquée dans ce travail à l'identique des écrits d'Ash Maurya. En effet, au cours de notre lecture, nous avons trouvé que son approche est très adaptée au produit et vente en ligne mais il est plus difficile d'étudier la proposition d'un service comme le nôtre avec cette méthode. Cependant, cette démarche nous a permis d'aller à la rencontre des parties prenantes du projet et d'être confronté aux réalités de leurs besoins. De plus, sans l'application de cette démarche, nous n'aurions jamais pu créer un partenariat avec François Chevalier et ainsi avoir l'opportunité de développer concrètement notre coopérative.

En ce qui concerne l'élaboration des différents Business Model, il est clair qu'il aurait été préférable de les développer de manière collaborative surtout pour un projet de coopérative. Dans la suite des démarches, nous allons donc réétudier les cases du modèle avec les différents partenaires potentiels qui ont proposés leur expérience. En effet, les outils BMC et Lean sont beaucoup plus performants en intelligence collective.

Dans la suite du développement de la coopérative, il faudra veiller à toujours garder en tête les objectifs et missions sociales et environnementales que nous avons désiré instaurer. Le profit de chaque partie prenante ne doit pas venir altérer ces valeurs.

Chapitre 7 Conclusion

Les différents chapitres de ce mémoire décrivent et rendent compte de l'analyse de la mise en place d'une coopérative immobilière à finalité sociétale. Notre objectif était d'évaluer la faisabilité et la viabilité financière de ce projet.

Nous avons donc construit ce mémoire à travers une analyse SWOT permettant de découvrir les facteurs du macroenvironnement à prendre en compte dans notre modèle économique. Ainsi, nous avons découvert les différentes réglementations du secteur de l'immobilier et des coopératives. Nous avons également pu présenter plusieurs projets similaires au nôtre; ce qui nous a inspiré pour la suite du travail. Ensuite, nous avons présenté un premier modèle économique basé sur nos recherches et les interviews réalisées auprès de professionnels. Grâce à la *Méthode Running Lean*, nous avons réalisé une *Landing Page* pour faire connaître le projet et récolter les informations nécessaires à la validation ou l'invalidation de nos trois hypothèses critiques. Pour donner suite aux enseignements de ce MVP, nous avons apporté des améliorations au BMC initial pour proposer un modèle en accord avec la réalité de terrain. Une fois que nous savions quelle direction prendre, nous avons pu développer une stratégie basée sur l'approche *Océan bleu*. Le canevas stratégique a permis de mettre en évidence nos forces et nos faiblesses face à nos concurrents. Cela nous a amené à établir la matrice SWOT mettant en avant les interactions possibles entre les menaces, les opportunités, les faibles et les forces du projet. Ensuite, nous avons présenté les démarches marketing que nous allions entreprendre puisqu'elles ne figuraient pas dans le BMC utilisé. Enfin, nous avons pu établir le bilan financier de la création de la coopérative avec comme premier projet, la réhabilitation de la caserne de pompier de Jemappes afin d'y accueillir principalement des artistes.

Ce mémoire, grâce à l'approche Lean, nous a permis de faire connaître nos intentions et de rencontrer des personnes partageant les mêmes motivations que celles de la coopérative 6R. Nous avons appris que le réseau est une chose importante dans le lancement d'un projet.

Pour revenir aux cinq principes énoncés par la chercheuse indienne Sarah Sarasvathy, nous avons pu les appréhender au travers de ce mémoire. En effet, nous avons démarré avec ce que nous avons sous la main c'est-à-dire nos connaissances et notre motivation à en apprendre plus sur le sujet. Le projet s'est construit progressivement en rencontrant des professionnels et en les intégrant aux valeurs de la coopérative. Ainsi, plusieurs partenaires se sont joints à nous tout au long de la rédaction de ce mémoire. Nous avons su tirer parti de la rencontre avec François Chevalier pour permettre le développement du projet. Dans aucun cas de figure théorique, nous n'avions prévu une telle collaboration; nous avons donc saisi l'opportunité de cette surprise.

Par notre regard critique et la complémentarité de nos compétences en gestion et en architecturale, nous avons souhaité fournir une étude des possibilités de créer une coopérative immobilière à finalité sociétale dans la région de Mons-Borinage. Nous avons émis les pistes d'améliorations possibles afin de continuer l'exercice avec d'autres intervenants. A travers ce travail, nous espérons avoir éveiller la curiosité des lecteurs et des personnes interrogées.

Bibliographie

- Agence pour l'Entreprise & l'Innovation (AEI) & Innergic. (s.d.). *Business Model Canvas Coopératif (BMC Coop) - Guide d'utilisation*. Consulté le Juin 18, 2018, sur www.aei.be
- Batiproduits. (2010). *Caractéristiques des produits pour la construction durable : choisir et prescrire des solutions environnementales adaptées*. Paris: Editions du Moniteur.
- Brasero Sowescom. (s.d.). Consulté le Août 1, 2018, sur <http://www.brasero.org/>
- Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2015). *Stratégie Océan Bleu : Comment créer de nouveaux espaces stratégiques*. Pearson.
- Climact - 3E - BPIE. (20 avril 2017). *Stratégie wallonne de rénovation énergétique à long terme du bâtiment*. SPW - DG04 - Direction des Bâtiments Durables.
- De Bethune, E., & Denayer, J.-P. (Avril 2016). *La conjoncture dans le secteur de la construction*. Conseil Central de l'Economie CCE.
- Fiore, G., & Blondieau, N. (Année académique 2017-2018). *Conjuguer une activité économique et sociale : une utopie ? Mise en place d'une coopérative immobilière à finalité sociale dans la région de Charleroi*. UCL, LSM, Promoteur : D. HELBOIS.
- GIEC. (2007). *L'empreinte écologique des bâtiments*.
- Les Tournières scrfs. (s.d.). *Guide méthodologique*. Consulté le Juin 25, 2018, sur <http://www.lestournieres.be/>
- Marroun, A. (2016). *La Construction Durable : Techniques et Management de projet*. Paris: Dicoland.
- Maurya, A. (2014). *La méthode Running Lean, comment transformer votre idée en succès*. O'Reilly - Diateino.
- Nyssens, J. D. (2017). *Economie sociale et solidaire, socioéconomie du 3e secteur*. Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur s.a.
- Opdebeeck, M., & De Herde, A. (Septembre 2014). *Guide de la rénovation énergétique et durable des logements en wallonie*. Jambes: département Energie et Bâtiment durable du Service Public de Wallonie.
- Pigneur, Y., & Osterwalder, A. (2011). *Business Model Nouvelle Génération*. Paris: Pearson Education France.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup : How constant innovation creates radically successful businesses*. Portfolio Penguin.

- Seguin, G., & Catarina, O. (2013). *Bâtir le Développement Durable : Intégrer le coût global dans les projets de construction*. Paris: CSTB Editions.
- Silberzahn, P. (2014). *Efftucation : Les principes de l'entrepreneuriat pour tous*. Pearson.
- Sinek, S. (2011). *Start with why : How great leaders inspire everyone to take action*. London: Portofolio Penguin.
- Spaeyn, M. (Décembre 2007). *Rénovation urbaine et accès au logement : la coopérative immobilière sociale, un outil novateur ?* SAW-B Fédération.
- Wallonie Ernergie SPW, CLimact, 3E, BPIE. (2018). La stratégie wallonne de rénovation énergétique à long terme des bâtiments. *Rendez-vous de l'énergie 2018* (p. 10). Confédération Construction.

Annexes

Annexe A : Exemple de canevas stratégique

L'exemple suivant illustre les stratégies du Cirque du soleil par rapport à ses concurrents. Pour les critères où ses concurrents sont très forts, il les diminue voire les élimine car il estime qu'il ne pourra pas avoir l'avantage sur eux. Là où ses concurrents ne se démarquent pas, le Cirque du soleil renforce sa position de dominant pour proposer un réel attrait pour le client. Enfin, il explore d'autres critères que le client peut prendre en considération et les développe. Il est alors seul à proposer ces services et se démarque ainsi des autres, sans forcément atteindre la même clientèle.

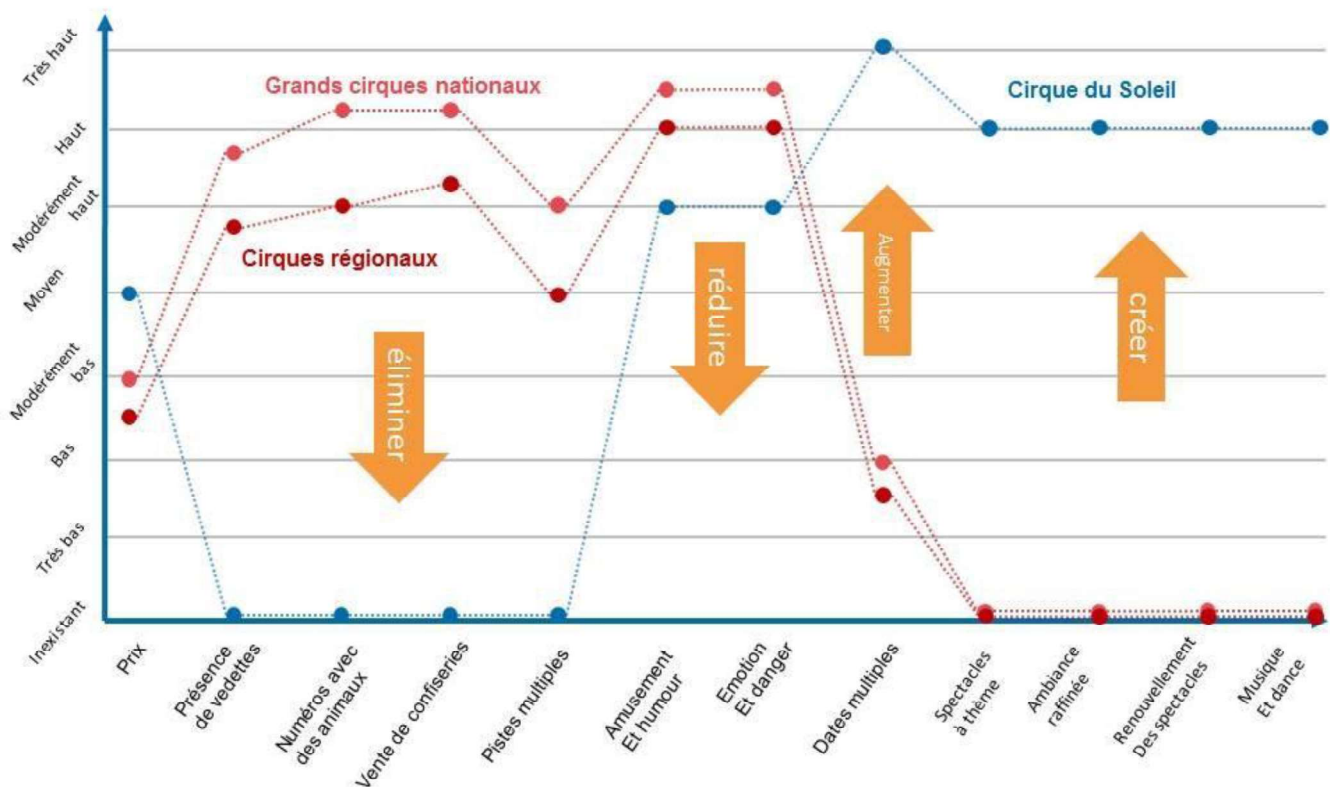


Figure 21 : Canevas stratégique du cirque soleil (source : <http://strateginove.com/blog/>)

Annexe C : Exemples de fiche issue de l'inventaire SAR

BOUSSU - Brasserie Pécher partie est



Autre nom(s) : Tire Sac, Brasserie Recher, Brasserie Pécher - Secteur Ouest

Type de site : Site à réaménager (SAR)

Adresse : Rue du Moulin, x-x

ID : 53014_M_027

Code ISA : 53014_M_027

Ref DAO : MB129 ; MB129a, 730003

Superficie désaffectée : 8712 m²

Date de mise à jour : 08/05/2014

Description : Ancien bâtiment de la brasserie du château devenue brasserie Pécher dans le dernier quart du 19e siècle et sinistrée en grande partie durant la seconde guerre mondiale. La

partie à l'est de l'ancienne brasserie semble être la partie entrepôt qui a l'air désaffecté (état délabré: fenêtres et toiture) avec une partie en front de rue et une autre partie à l'arrière. Un autre entrepôt qui a peut être brûlé et situé à l'arrière est également repris dans ce site. La partie à l'ouest qui est un site distinct dans le fichier DGO4 doit être en réalité traité comme la partie est étant donné que c'est également des bâtiments de l'ancienne brasserie Pécher (et non pas "Brasserie Recher" comme dans le fichier DGO4). Cette partie du site comporte une habitation, un atelier d'entretien autos et carrosserie (très précaire voir abandonné) et fut utilisé aussi comme station service. Il est très délabré avec des machines et déchets de travaux divers sur le site. L'ensemble du site est bien accessible et visible (sauf pour l'entrepôt situé à l'arrière du n°50).

Niveau de contrainte : plutôt élevée

Niveau de contrainte (Note) : Le site est en front de rue avec des bâtiments assez imposant qui semblent être inoccupés, vétustes et en voie de délabrement. Ils nuisent donc au bon aménagement des lieux.

Relief : plat

Nombre de bâtiment(s) : 2

Présence d'installations techniques : pas d'installation

Qualité paysagère : faible

Qualité paysagère (note, arguments) :

Type d'environnement : Urbain continu

Fréquentation de l'environnement du site : plutôt élevée

Ecran végétal : Non

Type enceinte : Pas d'enceinte

Bâtiments

Code IBA : 53014_M_027_Iba001

Superficie : 739 m²

Existence : Sans objet

Type : Bâtiment d'un seul niveau apte à une activité légère

Ensemble de bâtiments ou bâtiment isolé : Isolé

Visibilité : oui

Nombre de niveau : 1

Période de construction : 1900-1918

Qualité architecturale des bâtiments : plutôt faible

Qualité architecturale des bâtiments (Note) : Bâtiment de type entrepôt de brasserie

Code IBA : 53014_M_027_Iba002

Superficie : 295 m²

Existence : Sans objet

Type : Bâtiment d'un seul niveau apte à une activité légère

Ensemble de bâtiments ou bâtiment isolé : Isolé

Visibilité : oui

Nombre de niveau : 1

Période de construction : 1900-1918

Qualité architecturale des bâtiments : faible

Qualité architecturale des bâtiments (Note) : Bâtiment de type entrepôt

Code IBA : 53014_M_027_Iba003

Superficie : 164 m²

Existence : Sans objet

Type : Bâtiment d'un seul niveau apte à une activité légère

Ensemble de bâtiments ou bâtiment isolé : Ensemble

Visibilité : oui

Nombre de niveau : 1

Periode de construction : 1875-1899

Qualité architecturale des bâtiments : plutôt faible

Qualité architecturale des bâtiments (Note) : Bâtiment de type entrepôt de l'ancienne brasserie Pécher

Code IBA : 53014_M_027_Iba004

Superficie : 258 m²

Existence : Sans objet

Type : Bâtiment subdivisé en plusieurs niveaux

Ensemble de bâtiments ou bâtiment isolé : Isolé

Visibilité : oui

Nombre de niveau : 3

Periode de construction : 1875-1899

Qualité architecturale des bâtiments : plutôt faible

Qualité architecturale des bâtiments (Note) : Bâtiment de type résidentiel sans un réel intérêt architectural

Activités antérieures et actuelles (CHST-ULG).

Code IHA : 53014_M_027_aha001

Superficie : 7935 m²

Nom de l'activité : Brasserie Pécher

Code de l'activité NACE : C1105

Code de l'activité DGO3 : 15.96

Description de l'activité : Brasserie, puis dépôt de bière à partir de 1954

Année de début d'exploitation : 1827

Année de fin d'exploitation (si activité terminée) : 1977

Sources : Consortium; carte ancienne

Indice de qualité de l'information : Très bon

Partie(s), anciennement SAR, réaménagée(s)

Aucune donnée.

Potentiel de reconversion

Code IVA : 53014_M_027_Iva001

Micro Accessibilité : plutôt élevée

Macro Accessibilité : plutôt élevée

Raccordement réseau de voirie à grand gabarit : (so)

Raccordement aux voies navigable : (so)

Raccordement au réseau ferroviaire : (so)

Conservation du bâti ou démolition? : Option démolition

Type de reconversions potentielles : Le site doit être démoli pour la plupart des bâtiments pour reconstruire des bâtiments qui pourraient comporter du logement aux étages et des commerces de proximité au rez-de-chaussée.

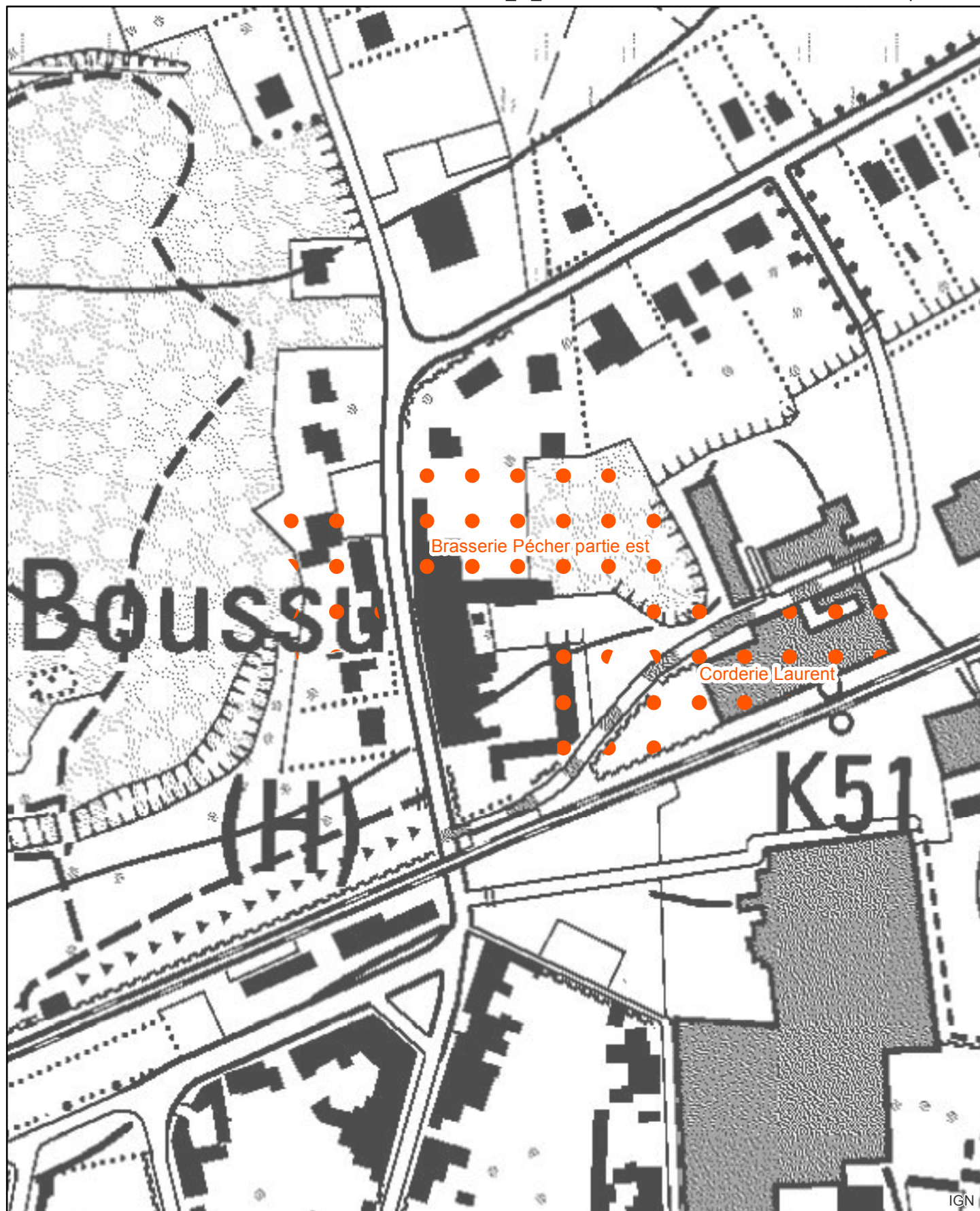
	option démolition	option rénovation
Activités légères	neutre	0
Activités lourdes	à éviter	0
Bureaux	neutre	0
Logement	à envisager	0
Commerce	à envisager	0
Équipement communautaire	neutre	0
Espace vert	à éviter	0
Autre orientation	0	0

Inventaires des sites à réaménager (SAR)

BOUSSU

53014_M_027

Brasserie Pécher partie est



	SAR avec arrêté non réaménagé (0%)		SAR sans arrêté de réaménagement
	SAR avec arrêté partiellement non réaménagé (x%)		
	Site avec arrêté totalement réaménagé (100%)		

Les informations de l'inventaire sont à valeur indicative et ne peuvent en aucun cas être considérées comme la position officielle de la Région Wallonne.

1:2000

Direction de l'Aménagement opérationnel

Rue des Brigades d'Irlande, 1 - 5100 Jambes
Tél : +32(0)81/33.21.11 - Fax : +32(0)81/33.25.67
<http://dgo4.spw.wallonie.be/dgatlp> - Numéro vert : 0800 11 901

Annexe D : Article 661 du Code des sociétés

Les sociétés dotées de la personnalité juridique énumérées à l'article 2, § 2, [à l'exception des sociétés européennes] [et des sociétés coopératives européennes,] sont appelées sociétés à finalité sociale lorsqu'elles ne sont pas vouées à l'enrichissement de leurs associés et lorsque leurs statuts : <AR 2004-09-01/30, art. 17, 019; En vigueur : 08-10-2004> <AR 2006-11-28/35, art. 11, 033; En vigueur : 30-11-2006>

1° stipulent que les associés ne recherchent qu'un bénéfice patrimonial limité ou aucun bénéfice patrimonial;

2° définissent de façon précise le but social auquel sont consacrées les activités visées dans leur objet social et n'assignent pas pour but principal à la société de procurer aux associés un bénéfice patrimonial indirect;

3° définissent la politique d'affectation des profits conforme aux finalités internes et externes de la société, conformément à la hiérarchie établie dans les statuts de ladite société, et la politique de constitution de réserves;

4° stipulent que nul ne peut prendre part au vote à l'assemblée générale pour un nombre de voix dépassant le dixième des voix attachées aux parts ou actions représentées; ce pourcentage est porté au vingtième lorsqu'un ou plusieurs associés ont la qualité de membre du personnel engagé par la société;

5° stipulent, lorsque la société procure aux associés un bénéfice patrimonial direct limité, que le bénéfice distribué à ceux-ci ne peut dépasser le taux d'intérêt fixé par le Roi en exécution de la loi du 20 juillet 1955 portant institution d'un Conseil national de la coopération, appliqué au montant effectivement libéré des parts ou actions;

6° prévoient que, chaque année, les administrateurs ou gérants feront rapport spécial sur la manière dont la société a veillé à réaliser le but qu'elle s'est fixé conformément au 2°; ce rapport établira notamment que les dépenses relatives aux investissements, aux frais de fonctionnement et aux rémunérations sont conçues de façon à privilégier la réalisation du but social de la société;

7° prévoient les modalités permettant à chaque membre du personnel d'acquérir, au plus tard un an après son engagement par la société, la qualité d'associé; cette disposition ne s'applique pas aux membres du personnel qui ne jouissent pas de la pleine capacité civile;

8° prévoient les modalités permettant que le membre du personnel qui cesse d'être dans les liens d'un contrat de travail avec la société perde, un an au plus tard après la fin de ce lien contractuel, la qualité d'associé;

9° stipulent qu'après l'apurement de tout le passif et le remboursement de leur mise aux associés, le surplus de liquidation recevra une affectation qui se rapproche le plus possible du but social de la société.

Le rapport spécial visé au 6° sera intégré au rapport de gestion devant être établi conformément aux articles 95 et 96.

Annexe E : Landing Page

Faire de l'ancien un projet d'avenir !

Et si on partait d'un ancien bâtiment pour créer du nouveau ?

Et si ce bâtiment était performant en matière d'énergie, d'environnement et de relations humaines ?

Et si on mettait en commun toutes les forces en présence sous forme de coopérative ?

Et si cette collaboration allait de la conception du projet à sa réalisation concrète ?

Et si, grâce à ces synergies, le projet atteignait la rentabilité ?



Dans un environnement où de nombreux bâtiments restent à l'abandon tandis que des terres cultivables sont colonisées par de nouvelles constructions, l'idée est de créer un projet collectif cohérent autour de bâtiments anciens, mettant ensemble tous les acteurs concernés pour défendre des objectifs tels que : favoriser l'économie locale, diminuer l'empreinte écologique, faire émerger des projets humains et durables, préserver la faune et la flore, préserver le patrimoine local et son histoire,...

Dans le projet que je propose, chaque intervenant, en sa qualité, détient, s'il le souhaite, des parts de coopérateur et a donc tout intérêt à la réussite du projet dans son ensemble.

En tant qu'ingénieur architecte, j'assurerai la conception du bâtiment, seule ou en association, et grâce à ma formation complémentaire en gestion, je veillerai à sa rentabilité et au bon fonctionnement de la coopérative. Afin d'assurer la coordination de l'ensemble, je m'entourerai d'experts en co-création et en projets collaboratifs.

Ce projet n'est encore qu'un travail étudiant; afin de le valider, j'ai besoin de votre avis et de votre expérience. **Potential investisseur ou potentiel utilisateur ? Un questionnaire particulier vous attend à la rubrique suivante.**

Autre intervenant ? N'hésitez pas à me contacter via le formulaire suivant : <http://projet6r.strikingly.com/#le-projet-vous-interesse>

Les acteurs du projets

Cette rubrique explique le rôle de chaque acteur dans le projet.
Si vous souhaitez discuter du projet avec moi, n'hésitez pas à me contacter.



Vous voulez

investir dans la construction durable

Pourquoi laisser votre argent dormir en banque alors que vous pourriez participer à un projet immobilier solide et durable qui vous rapporterait davantage ?

Vous êtes la clé du projet. Sans vous, celui-ci ne peut se construire.

Bien sûr, la rentabilité du projet sera au cœur de mes préoccupations, mais quelles sont vos autres attentes ?

J'ai besoin de votre avis :

<https://goo.gl/forms/B8HwQlIFyVwXjwMS2>



Vous êtes

architecte / bureau d'études

Votre avis m'intéresse !

En effet, vous connaissez le corps du métier d'architecte et de bureau d'études, des disciplines encore très cloisonnées. Peu de bureaux tentent de telles approches collaboratives. Que pensez-vous de ces démarches ? Est-ce possible dans un tel domaine ? Quels avantages et désavantages cela pourrait-il amener ?

Je vous invite à me faire part de vos expériences et de vos avis :

<http://projet6r.strikingly.com/#le-projet-vous-interesse>



Vous êtes

utilisateur potentiel d'un bâtiment collaboratif

Vous êtes membre d'un projet social, environnemental, culturel ou associatif ? Vous avez l'idée d'ouvrir un restaurant local et bio ? Vous avez un magasin zéro-déchet qui pourrait s'associer avec un maraîcher ? Vous voulez habiter dans un endroit collaboratif ? Vous voulez travailler dans un lieu vert et zen ? Vous avez une PME ou des ateliers qui auraient tout à gagner à mutualiser ses locaux et son matériel ?

Si vous êtes intéressé par le projet, rejoignez ma base de données en cliquant ici :



**Vous êtes
entrepreneur / fournisseur**

Entreprises générales, sous-traitants, coopératives d'artisans, fournisseurs d'équipements et de matériel, vous aussi vous pouvez faire partie de ce projet. Et pourquoi pas vous impliquer totalement dans le bâtiment que vous façonnerez. Je vous propose pour cela d'être membre actif de la coopérative et de concevoir dès le début le bâtiment avec les différents acteurs.

Les avantages ?

Plus d'efficacité, moins de débats lors du chantier, plus de rentabilité, des parts dans la coopérative, un but commun et une ambiance de travail sereine.

Intéressé ? Contactez-moi via le formulaire suivant :
<http://projet6r.strikingly.com/#le-projet-vous-interesse>



**Vous êtes
propriétaire d'un bâtiment**

Vous avez hérité d'un bâtiment dont vous ne savez que faire ? Vous voulez prolonger cet héritage mais seul, cela vous semble impossible ? Vous avez déjà un bâtiment avec des locataires, mais vous aimeriez créer un vrai projet autour de ce lieu ? N'hésitez pas à me contacter pour participer à un projet de construction et de coopérative.

Evidemment, il est possible de simplement vendre votre bâtiment si vous n'avez pas le temps ou si vous ne souhaitez pas intégrer un tel projet.

Faites-moi signe :
<http://projet6r.strikingly.com/#le-projet-vous-interesse>



**Vous êtes
pouvoirs publics**

Des outils sont mis en place par la Région wallonne pour favoriser la revalorisation des friches et la rénovation énergétique des bâtis. Parallèlement, le label Quartiers nouveaux coïncide avec la philosophie développée dans mon projet. A cela s'ajoute mon envie de développer l'économie locale.

Quelles possibilités de partenariats pourrions-nous envisager dans ce contexte ?

Quelle pourrait être votre implication dans le projet ? Quelles seraient les aides disponibles ? Comment prendre en compte, vos intentions et vos idées de valorisation pour la commune ou la région ?

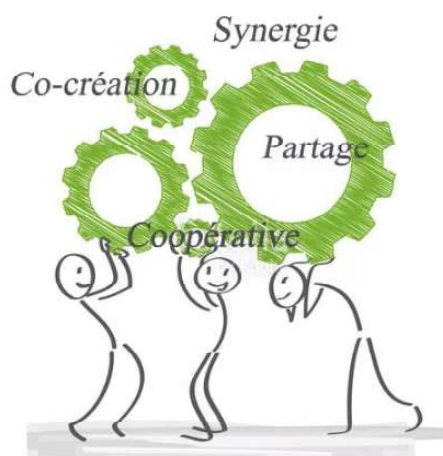
Contactez-moi :
<http://projet6r.strikingly.com/#le-projet-vous-interesse>

La philosophie

"Si tu veux aller vite, marche seul mais si tu veux aller loin, marchons ensemble"

Economie circulaire, éco-conception, matériaux biosourcés, processus collaboratif, mutualisation des biens et des locaux, co-création, implication des parties prenantes : autant de notions que j'aimerais mettre en avant dans ce projet. Dans la vidéo ci-contre, vous trouverez également des éléments de réflexion et de conception que je souhaite développer.

(Cette vidéo a été créée par l'Agence régionale pour la nature et la biodiversité en Ile de France).



Envie de faire partie de la **base de données** des **utilisateurs** potentiels ?
Inscrivez-vous ci-dessous.

Nous vous contacterons bientôt afin de remplir un questionnaire afin d'en apprendre plus sur vous et accélérer votre projet et la création de synergies. La base de données aura pour but de faciliter les rencontres entre projets complémentaires et de vous mettre en relation rapidement.

Quelques exemples de bâtiments potentiels

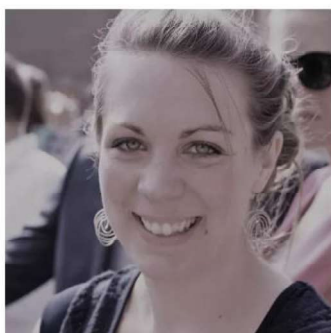
à noter qu'aucune négociation n'a encore été entreprise pour ces bâtiments



Le projet vous intéresse ?

Laissez-moi votre impression et vos coordonnées

Si vous souhaitez discuter du projet avec moi, n'hésitez pas à me contacter.



Louise Claerbout
Ingénieur civil architecte FPiMs
Master de gestion à l'UCL Mons



Email
louise.c.claerbout@gmail.com



Phone
+32 479 67 35 43



LinkedIn
<https://www.linkedin.com/in/louise-claerbout-32778abb/>

Annexe F : Questionnaire pour les investisseurs

Questionnaire - Investisseur dans une coopérative immobilière

Ce questionnaire me permettra de définir les attentes des investisseurs potentiels et d'étudier la viabilité de mon projet de réhabilitation durable (social, environnemental et économique) de bâtiments à l'abandon.

***Obligatoire**

1. Adresse e-mail *

2. Quelles sont vos expériences dans le domaine de la promotion immobilière ? *

3. Pour le projet immobilier que vous mèneriez, donnez l'importance que vous attribuez aux caractéristiques ci-dessous *

Une seule réponse possible par ligne.

	Pas du tout important	Pas important	Neutre	Important	Très important
La rentabilité du projet	☐	☐	☐	☐	☐
Le temps de retour sur investissement	☐	☐	☐	☐	☐
La rapidité du projet	☐	☐	☐	☐	☐
Le rapport qualité/prix	☐	☐	☐	☐	☐
L'efficacité énergétique	☐	☐	☐	☐	☐
L'éco-conception du projet	☐	☐	☐	☐	☐
La pérennité du projet	☐	☐	☐	☐	☐
L'identité locale et patrimoniale du projet	☐	☐	☐	☐	☐
La qualité des matériaux	☐	☐	☐	☐	☐
La qualité architectural du projet	☐	☐	☐	☐	☐
La notoriété et l'image apportée par le projet	☐	☐	☐	☐	☐
Votre implication dans le projet	☐	☐	☐	☐	☐
Le suivi du bâtiment même après sa mise en oeuvre	☐	☐	☐	☐	☐
Le suivi financier et la coordination globale	☐	☐	☐	☐	☐

4. Investiriez-vous dans une coopérative immobilière ? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Oui
- ☐ Non

5. Investiriez-vous dans un projet de rénovation durable ? **Une seule réponse possible.*

- ☐ Oui
- ☐ Non

6. Si oui, quelles seraient vos motivations et vos attentes ? Si vous avez répondu non à la question précédente, expliquez pourquoi. *

Aspect financier

Quels sont vos attentes pour un projet de rénovation collaboratifs et durables ?

7. Dans de tels projets, quelle rentabilité brute (hors inflation) estimez-vous que le projet doit atteindre ? **Une seule réponse possible.*

- ☐ Similaire à un investissement immobilier privé, soit environ 5% brut/an
- ☐ Rentabilité entre 3 et 5% brut/an
- ☐ Rentabilité entre 1,5 et 3% brut/an

8. 10 ans après avoir investi dans un tel projet, quelle plus value du bien attendez-vous ? **Une seule réponse possible.*

- ☐ Plus value entre 10% et 20%
- ☐ Plus value entre 20% et 30%
- ☐ Plus value entre 30% et 40%
- ☐ Au delà de 40%
- ☐ Autre : _____

☐ M'envoyer une copie de mes réponses

Fourni par



Annexe G: Réponses et Commentaires de la Landing Page

Analyse d’audience :

VUES UNIQUES - 3 DERNIERS MOIS

296

PLUS DE VISITES

Belgique

Inscription à la base de données :

Base de données	Michèle	Rouhart	Ville de Mons
Base de données	Alain	Moreau	Tif Théâtre
Base de données	Rino	Noviello	Picture Image
Base de données	Laurence	Demanet	Ecole autrement
Base de données	Cécile	Balligand	Habitat groupé
Base de données	Pierre	Flament	Le Bailly SA - Hautrage
Base de données	Maxime	Van Nimmen	Etudiant

Souscription au formulaire pour être recontacter :

Formulaire	Prénom	Nom	Organisation	Commentaire
Formulaire	Denis	Lévêque	Guidimmo	Bonjour Louise, voici mes coodonnées suite à notre entretien de ce matin.

Formulaire	Jean-Mickael	Tommasi	Conseiller Energie	Bonjour Je suis conseiller energie pour le tertiaire. Vincent Truyens etait l'un de mes formateurs. J'ai effectue une etude pour Mons Art de la Scene toute l'etude de faisabilite d'implantation de panneaux photovoltaïques pour l'ensemble des sites culturelles. A termes mon projet personnel est d'une part pouvoir trouver des solutions en matiere d'emprunte eco sur le bati existant et d'autre part amener les ecoles a intégrer cette philosophie. Si ma demarche vous interesse je suis disponible pour toute aide.
Formulaire	Justine	Finet	Architecte	En tant que conseillers et acteurs dans le domaine de la construction, je pense comme toi que nous avons un devoir de construire plus intelligemment. Malheureusement, au quotidien, on voit que les maîtres d'ouvrage ont comme première priorité le budget minimum, ce qui ne coïncide pas toujours avec les solutions durables. Je pense, dans un premier temps, que les personnes impliquées dans ces projets doivent convaincre les investisseurs potentiels mais surtout les autorités afin qu'elles mettent en place des mesures réglementaires pour arriver à ce que toute personne désirant construire doivent se conformer à construire durablement. De plus, les mesures prises à l'échelle d'un quartier ou d'une région doivent forcément venir des autorités afin que tout un quartier s'y conforme... Ce type de prise de mesure pourra avoir l'air contraignante ou rébarbative dans un premier temps, mais je pense cette étape nécessaire pour que tout le monde trouve la construction durable "normale" et "logique". Je pense que beaucoup de personnes sont de bonnes volontés, mais ne s'impliquent pas simplement par facilité... Tout ceci n'est que mon point de vue en tant qu'architecte, car notre métier est composé à 90% de règles et de normes, et qu'ils seraient plus facile de convaincre les maîtres d'ouvrage de la nécessité de la durabilité si les règles allaient dans ce sens :)
Formulaire	Pierre	Flament	Lebailly enduit	Merci de me tenir informé de la suite du projet. Bonne continuation, Pierre.
Formulaire	Vincent	Vanderveken	Greencube	Bonjour. Pourrions-nous fixer un rendez-vous pour construire un partenariat ?
Formulaire	Jean-Mickael	Tommasi	Conseiller Energie	Bonjour Je suis conseiller energie pour le tertiaire. Vincent Truyens etait l'un de mes formateurs. J'ai effectue une etude pour Mons Art de la Scene toute l'etude de faisabilite d'implantation de panneaux photovoltaïques pour l'ensemble des sites culturelles. A termes mon projet personnel est d'une part pouvoir trouver des solutions en matiere d'emprunte eco sur le bati existant et d'autre part amener les ecoles a intégrer cette philosophie. Si ma demarche vous interesse je suis disponible pour toute aide.

Formulaire	Nicolas	Dikenstein	Commercial HVAC	Bonjour, Je ne suis ni bureau d'étude ni investisseur ou même entrepreneur, j'ai été actif quelques années dans le secteur HVAC tant comme installateur que comme technico-commercial, étant locataire souvent à la recherche du bien immobilier au rapport qualité de vie/prix correct je me suis intéressé à votre sujet de fin d'étud car comme vous je pense également que nous avons un peu trop tendance à coloniser des terres plutôt que de réutiliser l'ancien. D'anciens sites industriels pourraient après désinfection des sols convenir idéalement à des habitats collectifs. Pour cela je pense aussi que les services de l'urbanisme (principalement en Wallonie) devraient se mettre à jour et comme en Flandre devrait avoir une vision avant-gardiste. Bien à vous, Nicolas Dikenstein.
Formulaire	Evvy	Estiévenart	Ingénieur en stabilité et Responsable PEB	Je trouve que c'est un super projet. Il est vrai qu'il n'est pas facile de sensibiliser les gens dans ce domaine mais je trouve que ton approche est très intéressante. Je réponds ci-dessous à tes questions sur base de l'expérience que j'ai : * Est-ce possible dans un tel domaine ? Oui, je pense que cela est tout à fait possible. Dans le bureau de stabilité dans lequel je travaille dans le Brabant Wallon, nous travaillons avec plusieurs architectes qui construisent et rénovent de manière durable, que ce soit dans les matériaux ou dans le processus de construction. Certains projets se réalisent aussi en chantier participatif. Je pense qu'il est réaliste de concilier les 6 objectifs « R » dont tu parles pour autant qu'il y ait une ou deux personne(s) qui chapeaute(nt) et gère(nt) le projet de manière à bien clarifier les objectifs de chaque intervenant tout en étant à l'écoute de chacun pour rassembler l'ensemble des idées et de pouvoir faire sortir le projet de terre. * Quels avantages et désavantages cela pourrait-il amener ? Je pense que la difficulté est de rassembler les personnes qui croient réellement au projet et qui investissent et s'investissent en temps et en argent de manière concrète. En effet, dans certaines régions, il me semble que les gens ne sont pas encore suffisamment sensibilisés aux impacts environnementaux de la construction. Ils pensent d'abord au coût. Je peux observer cela lorsque je réalise des missions de Responsable PEB. Les maîtres de l'ouvrage (pour des projets privés) ne lisent généralement pas l'étude de faisabilité que nous rédigeons pour leur projet. Cette étude leur permettrait pourtant de se rendre compte des avantages des énergies renouvelables. Pourtant, ils n'investissent que rarement dans celles-ci. Certains professionnels de la construction (entrepreneur, bureaux d'études, architectes, promoteurs) se sentent par contre plus concernés car ils connaissent davantage les avantages et inconvénients des technologies et processus de construction. L'avantage de ce projet est bien sûr l'effet bénéfique d'une telle approche sur notre environnement et le développement des relations entre les différents intervenants. Tiens-moi au courant de la suite du projet. Bonne continuation, Evvy

Réponses par e-mail :



Gilles Meert

À Hello, moi ▾

Bonjour Louise,

Ton projet semble très intéressant et partir dans la même idéologie que le notre.
Qu'attends-tu de moi/nous ?

Bien à toi,
Gilles

Marie-Laure de Hemptinne <manelaure@ethicalproperty.eu>

À Mundo-n, moi, Thierry ▾

Bonjour,

Je reçois bien votre demande et vous remercie de l'intérêt que vous portez à nos activités.
En effet, nous organisons une visite globale du bâtiment Mundo-n le matin du 18 octobre.
Si vous souhaitez vous y joindre, n'hésitez pas à nous le faire savoir.
Par ailleurs, nous restons disponibles pour toute autre question ou remarque ; n'hésitez pas à nous contacter.

Bien *ethica*lement,

Marie Laure de Hemptinne – 02/894 46 04 – 081/390 603 – www.ethicalproperty.eu



<http://www.mundo-b.org/> - <http://www.mundo-i.org/> - <http://www.mundo-n.org/> - <http://www.mundo-a.org/>

pol wuillaume

19 juil. ☆

À moi ▾

Intéressé par ce projet, mais je ne sais pas trop comment. Plusieurs situations me viennent, qui pourraient alimenter une rencontre.... Prêt à vous l'exprimer davantage!!!!

Pol Wuillaume 0475/937910

Bonjour,

J'ai vu votre mail et votre site.

J'ai quelques questions sur votre demande :

- avez-vous un site concret en cours d'étude, de préparation ?
- quelles sont vos demandes et attentes concrètes pour votre mémoire / projet en cours ?
- quel est votre potentiel commercial de lieux collaboratifs et sur quelle localité ?

Vous pouvez me joindre si vous les souhaitez vu que ce sujet est celui que nous pratiquons à Liège à Novacitis, si cela peut répondre à votre demande.

Bien à vous.



Catherine Hansoul

catherine.hansoul@novacitis.be

Tel: 0496/518.092

Rue Pierreuse 57

4000 Liège

Novacitis SCRL à Finalité sociale

www.novacitis.be

RPM Liège

TVA: BE 0684.774.270.

Triodos N° Iban: BE11 5230 8092 4448



Greencube Mons

19 juil. ☆



À moi, Hugues ▾

Bonjour

Nous sommes très intéressés par votre projet. Je remplis le questionnaire, et vous propose 1 rdv au GreenCube dans les prochaines semaines. Quand êtes-vous disponible ?

Je vous mettrai également en contact avec D Zero Studio ; Basile Mogenet par exemple. Ils ont développé des bureaux "modulables", recyclés & recyclables, pour tels types de bâtiments innoupés.

Bien Cordialement,

V. Vanderveken

G³

0474644620

Annexe H: Questionnaire pour les utilisateurs

Questionnaire - Utilisateurs d'un bâtiment éco-rénové et favorisant les synergies entre les utilisateurs.

Ce questionnaire me permettra de définir les besoins des utilisateurs afin de développer mon projet de réhabilitation de bâtiments à l'abandon de manière durable (social, environnemental et économique). Une base de données sera mise en place afin de favoriser les synergies entre utilisateurs et accélérer la création de projets.

***Obligatoire**

1. Quel(s) utilisateur(s) potentiel(s) d'un bâtiment êtes-vous ? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Logement standard
- ☐ Logement social
- ☐ Habitat groupé
- ☐ Bureau individuel
- ☐ Bureaux partagés
- ☐ Crèche, garderie, école de devoirs, école
- ☐ Magasin (magasins en vrac, magasins bio, magasins de récup, ...)
- ☐ Hôtellerie (restaurant, cafétéria, gîtes, chambre d'hôtes, ...)
- ☐ Ateliers de réparations
- ☐ Ateliers de créations
- ☐ Activités culturelles
- ☐ Centre de formation
- ☐ Autre : _____

2. Pouvez-vous décrire qui vous êtes ainsi que votre activité en quelques lignes. *

3. Etes-vous à la recherche d'un nouveau projet/bâtiment ? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Oui
- ☐ Pas spécialement mais si le projet me semble intéressant, je suis prêt(e) à l'envisager.
- ☐ Non

4. Si vous avez répondu non à la question précédente, expliquez vos raisons.

5. Si oui, dans quelle région ?

Synergies au sein du bâtiment

6. Etes-vous disposé à créer des synergies et/ou à partager des valeurs environnementales et sociétales ? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Autre : _____

7. Qu'attendez-vous des synergies et que pouvez-vous proposer ? *

Aspect financier

8. Comment envisagez-vous votre position ? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Propriétaire des locaux
- ☐ Locataire
- ☐ Locataire avec option d'achat
- ☐ Autre : _____

9. Combien êtes-vous prêt à consacrer mensuellement au bâtiment (toutes charges comprises) ? *

Une seule réponse possible.

- ☐ 0 €
- ☐ entre 0€ et 500€
- ☐ entre 500€ et 800€
- ☐ entre 800€ et 1000€
- ☐ entre 1000€ et 1300€
- ☐ Plus de 1300€

10. Avez-vous des contraintes financières? Si oui, lesquelles ? *

Coopérative

Le projet est envisagé comme une coopérative immobilière où les utilisateurs pourraient acquérir des parts et s'impliquer dans le projet dès sa conception.

11. Etes-vous intéressé de vous investir dans la conception du bâtiment et du projet dès le commencement ? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Oui, je veux avoir mon mot à dire dans les décisions
- ☐ Oui, je suis très motivé à m'investir dans un tel projet
- ☐ Oui, je veux pouvoir rencontrer les autres utilisateurs avant de m'installer dans le bâtiment
- ☐ Non, pas spécialement dès le début mais vers la fin du projet
- ☐ Non, je veux juste pouvoir m'installer dans les locaux une fois finis
- ☐ Autre : _____

12. Etes-vous prêt à être membre de la coopérative immobilière gérant le bâtiment ? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Oui
- ☐ Non

13. Si oui, quelles parts êtes-vous prêt à investir ? *

Fourni par



Annexe I : Ancienne caserne de pompiers à Jemappes



Annexe J : Annexes au bilan financier

I. DONNEES DE BASE

BATIMENT

Superficie totale (en m ²)	2500
Superficie bâtie (en m ²)	800
Superficie utile	680
Superficie abords	1400
Superficie stockage	300

CONSTRUCTION

Coût acquisition	220.000 €
Frais notariaux liés à l'acquisition	38.500 €
Coût de la rénovation HTVA	180.000 €
TVA Coût des travaux	10.800 €
Frais d'études HTVA	27.000 €
TVA Frais d'études	5.670 €
Révision / Imprévis TVAC	16.200 €
<u>TVA Révision / imprévis</u>	<u>972 €</u>
Total coût de construction	€ 499.142

LOYER

Loyer mensuel pour 45 m ²	313 €
--------------------------------------	-------

RESSOURCES FINANCEMENT DE

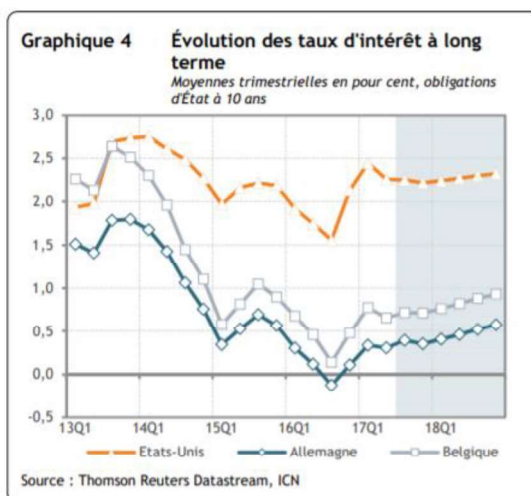
	<u>Taux</u>	
Capital souscrit par coopérateurs		200.000 €
Capital souscrit par Braserio		200.000 €
<u>Total capital</u>		400.000 €
dont	<i>part fixe</i>	20.000 €
	<i>part variable</i>	380.000 €
Crédit - IRS/15ans+ 0,15	1,85%	125.000 €
Total financement		125.000 €

II. CALCUL TABLEAU REMBOURSEMENT

Annuité

7.534 €

Année	Remboursement Intérêt	Remboursement Capital	Capital Remboursé	Annuité
2.019	2.312,50 €	5.221,88 €	5.221,88 €	7.534,38 €
2.020	2.215,90 €	5.318,48 €	10.540,36 €	7.534,38 €
2.021	2.117,50 €	5.416,88 €	15.957,24 €	7.534,38 €
2.022	2.017,29 €	5.517,09 €	21.474,33 €	7.534,38 €
2.023	1.915,22 €	5.619,15 €	27.093,48 €	7.534,38 €
2.024	1.811,27 €	5.723,11 €	32.816,59 €	7.534,38 €
2.025	1.705,39 €	5.828,99 €	38.645,57 €	7.534,38 €
2.026	1.597,56 €	5.936,82 €	44.582,39 €	7.534,38 €
2.027	1.487,73 €	6.046,65 €	50.629,05 €	7.534,38 €
2.028	1.375,86 €	6.158,52 €	56.787,56 €	7.534,38 €
2.029	1.261,93 €	6.272,45 €	63.060,01 €	7.534,38 €
2.030	1.145,89 €	6.388,49 €	69.448,50 €	7.534,38 €
2.031	1.027,70 €	6.506,68 €	75.955,18 €	7.534,38 €
2.032	907,33 €	6.627,05 €	82.582,23 €	7.534,38 €
2.033	784,73 €	6.749,65 €	89.331,88 €	7.534,38 €
2.034	659,86 €	6.874,52 €	96.206,39 €	7.534,38 €
2.035	532,68 €	7.001,70 €	103.208,09 €	7.534,38 €
2.036	403,15 €	7.131,23 €	110.339,32 €	7.534,38 €
2.037	271,22 €	7.263,16 €	117.602,48 €	7.534,38 €
2.038	136,85 €	7.397,52 €	125.000,00 €	7.534,38 €
TOTAL	25.687,57 €	125.000,00 €		



Hypothèses

	Années	0	1	2	3	4	5
Hypothèses							
<u>Loyer</u>							
Loyer de base au m ² occupé		7 € / m ²	7 € / m ²	7 € / m ²	7 € / m ²	7 € / m ²	7 € / m ²
Si croissance du CA de 10%, augmentation du loyer de 3%			0,21 €	0,21 €	0,21 €	0,21 €	0,21 €
Taux d'occupation ateliers : bureaux en M ²		400	450	500	680	680	
Taux d'occupation des zones de stockage		100	150	200	250	250	
Impayés		5%	5%	5%	5%	5%	5%
<u>Frais d'exploitation</u>							
Frais d'étude	15 %						
Coût d'entretien au m ²		5,00 €	5,00 €	5,00 €	5,00 €	5,00 €	5,00 €
Frais généraux (indexation)		- 8.500,00 €	- 8.653,00 €	- 8.808,75 €	- 8.967,31 €	- 9.128,72 €	
<u>Investissement</u>							
Amortissement bâtiment	30 ans	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Rénovation Gros œuvre	30 ans	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Rénovation Chassis	20 ans	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Rénovation électricité	20 ans	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Rénovation Chauffage	15 ans	7%	7%	7%	7%	7%	7%
<u>Taux de taxation</u>	20 %	20%	20%	20%	20%	20%	20%
<u>Besoin en fonds de roulement</u>							
Paieement des loyers - délai en jours		15	15	15	15	15	
Dettes fournisseurs - délai en jours		30	30	30	30	30	

Annexe J : Statut de la coopérative les Tournières

STATUTS

Société Coopérative à Responsabilité Limitée et à Finalité Sociale "Les Tournières"

I. Forme - Dénomination - Siège - Objet - Durée

Article 1 (forme)

La société adopte la forme d'une société coopérative à responsabilité limitée à finalité sociale. Ses associés ne recherchent aucun bénéfice patrimonial ou ne recherchent qu'un bénéfice patrimonial limité.

Article 2 (dénomination)

La société existe sous la dénomination « Société coopérative *Les Tournières* ». Dans tous documents écrits émanant de la société, la dénomination sociale doit être précédée ou suivie immédiatement de la mention « société coopérative à responsabilité limitée à finalité sociale ». Le terme « Tournière » désigne une bordure de champ non ou peu cultivée sur laquelle jadis tournait l'attelage animal et où manœuvre aujourd'hui le tracteur au bout des rangs de culture. Ces zones sont souvent des espaces de transition entre deux milieux, qu'il s'agisse de berges d'un cours d'eau ou d'une lisière de forêt. On y retrouve donc très souvent une grande richesse floristique et faunistique. La Région subventionne aujourd'hui les agriculteurs pour les encourager à ne plus traiter ces espaces avec des fertilisants, à ne les faucher qu'après le quinze juillet pour y permettre la nidification et à n'y passer que pour les tâches agricoles. Dans le cadre de l'objet social de la société, nous l'entendons comme un espace de liberté. Un espace de liberté à la marge des grands champs cultivés, un espace plein de diversité et de couleurs, un espace qui héberge des éléments utiles à la vie du champ, un espace qui permet aux gros tracteurs (ou aux grosses structures) du champ de se réorienter.

Article 3 (siège social)

Le siège social est établi à 4000 Liège, 9 rue Volière. Il peut être transféré en tout endroit de la région wallonne ou de la Région de Bruxelles-Capitale, par simple décision de l'organe d'administration qui a tous pouvoirs aux fins de faire constater authentiquement la modification des statuts qui en résulte. La société peut également établir, par simple décision de l'organe d'administration, des sièges administratifs, succursales, dépôts, magasins de détail, représentations ou agence en Belgique ou à l'étranger.

Article 4 (objet)

La société a pour objet, pour compte propre, pour compte de tiers ou en participation, en Belgique ou à l'étranger : - d'acquérir des bâtiments, ou des terrains, afin de les mettre à la disposition d'associations et de collectifs impliqués sur le terrain social, culturel, environnemental, de l'insertion professionnelle, de l'économie, de l'économie sociale et de l'éducation permanente. La société coopérative pourra également occuper ces locaux dans le même objectif, - de restaurer et rénover ces bâtiments, ou d'aménager ces terrains, avec le souci de mettre en oeuvre les techniques et les matériaux les plus respectueux de l'environnement, - d'affecter tout ou partie des bâtiments qui ne seraient pas occupées par ce type de projets, à du logement ou autre, à loyer modéré ou normal. - d'organiser ou de favoriser des formations professionnelles dans le cadre de la restauration, la rénovation et l'entretien de ces bâtiments, ou de l'aménagement de ces terrains. - de favoriser les réseaux et échanges avec des projets similaires ou proches au niveau de l'objet social, - de valoriser, d'encourager et d'initier des dynamiques de propriété collective, - d'initier des projets de type social, culturel, environnemental, d'insertion professionnelle, d'économie, d'économie sociale ou d'éducation permanente. L'objet de la société est extensible, dans les limites de la cohérence et le respect de la finalité sociale. La société peut accomplir toutes opérations généralement quelconques, commerciales, industrielles, financières, mobilières ou immobilières se rapportant directement ou indirectement à son objet. Elle peut s'intéresser par toutes voies dans toutes sociétés ou entreprises ayant un objet similaire, connexe ou qui soit de nature à favoriser le développement de son entreprise. La société peut aussi assumer des mandats d'administrateurs ou de liquidateur. La société n'a pas pour but principal de procurer à ses associés un bénéfice patrimonial indirect. Il est précisé que la hiérarchie visée à l'article 661 du Code des sociétés correspond à l'ordre des paragraphes du présent article.

Article 5 (finalité sociale)

Chaque année, l'organe d'administration fait rapport spécial sur la manière dont la société a veillé à réaliser le but qu'elle s'est fixé. Ce rapport établit notamment que les dépenses relatives aux investissements, aux frais de fonctionnement et aux rémunérations sont conçues de façon à privilégier la réalisation du but social de la société. Ce rapport spécial est intégré au rapport de gestion.

Article 6 (durée)

La société est constituée pour une durée illimitée. Elle peut être dissoute par décision de l'assemblée générale statuant dans les formes et conditions prévues pour les modifications des statuts.

II. Capital - Parts sociales – Cession des Parts – Responsabilité - Registre des associés

Article 7 (capital)

Le capital social est illimité ; il comporte une part fixe et une part variable.

La part fixe du capital social est fixée à cinquante mille (50.000,-) euros.

Le capital est variable sans modification des statuts pour ce qui dépasse la part fixe.

Article 8 (parts sociales)

Le capital social est représenté par des parts sociales nominatives de deux catégories :

- parts de catégorie A de deux cent cinquante (250) euros : parts de coopérateurs ordinaires ;
- parts de catégorie B de cinq cents (500) euros : parts de coopérateurs « bâtisseurs » réservées aux coopérateurs justifiant d'une expertise ou d'un engagement particulier en lien avec l'objet de la coopérative.

Outre les parts sociales souscrites au moment de la constitution, d'autres parts pourront, en cours d'existence de la société, être émises par décision de l'organe d'administration qui fixera leur taux d'émission, le montant à libérer lors de la souscription et, le cas échéant, les époques auxquelles les versements sont exigibles ainsi que les taux d'intérêts éventuels dus sur ces montants en cas de défaut de versement dans les délais fixés. Cette variation ne requiert pas de modifications des statuts.

Les parts sociales sont nominatives et portent un numéro d'ordre. Elles sont indivisibles à l'égard de la société qui a le droit, en cas d'indivision, de suspendre les droits afférents aux parts jusqu'à ce qu'une seule personne ait été reconnue comme propriétaire à son égard. Si les parts sont grevées d'usufruit, le titulaire de l'usufruit exerce les droits attachés à celles-ci sauf opposition du nu-propriétaire, auquel cas l'exercice des droits y attachés sera suspendu jusqu'à ce qu'une seule personne ait été désignée comme propriétaire à l'égard de la société.

Cette condition est présumée remplie pour les coopérateurs qui, à la date du 31 décembre 2016, sont propriétaires de parts représentant en valeur nominale au minimum cinq mille (5.000,-) euros.

Article 9 (cession des parts)

Les parts sont cessibles entre vifs ou transmissibles pour cause de décès à des associés. Après agrément par l'organe d'administration, les parts peuvent être cédées ou transmises à des tiers, à condition que ceux-ci remplissent les conditions d'admission requises par les statuts.

Article 10 (responsabilité)

Les associés ne sont passibles des dettes sociales que jusqu'à concurrence de leurs apports. Il n'existe entre eux ni solidarité, ni indivisibilité.

Article 11 (registre des associés)

Il est tenu au siège social un registre des parts que chaque associé peut consulter. La propriété et le type des parts s'établissent par l'inscription au registre des parts sociales. Des certificats constatant ces inscriptions sont délivrés aux titulaires de parts. Le registre contient les mentions suivantes:

- les nom, prénoms, domicile de chaque associé et, pour les personnes morales, le siège social de la société ainsi que son numéro d'inscription au registre de commerce ou au registre des sociétés civiles;
- les dates d'admission, de démission, d'exclusion ou de décès de chaque associé;
- le nombre de parts;
- le montant des versements effectués ainsi que des sommes retirées en cas de remboursement de la part sociale.

L'organe de gestion est chargé des inscriptions, lesquelles s'effectuent sur base des documents probants datés et signés, et dans l'ordre de leur date. Si, à la suite de l'ouverture d'une succession - ou pour toute autre cause - plusieurs personnes étaient propriétaires d'une même part sociale, l'exercice des droits y afférents sera suspendu jusqu'à ce qu'une seule personne ait été désignée comme étant propriétaire de la part sociale.

III. Associés – Admission – Démission – Exclusion - Remboursement

Article 12 (associés)

Sont associés :

1. Les signataires de l'acte de constitution;
2. Les personnes physiques ou les personnes morales agréées comme associés par l'organe d'administration et pouvant s'intéresser au but social de « la société coopérative *Les Tournières* » par un rapprochement d'activités ou d'intérêts;

La société ne peut, dans un but de spéculation, refuser l'affiliation d'associés que s'ils ne remplissent pas les conditions générales d'admission.

3. Les membres du personnel de la société qui en font la demande. Cette lettre doit être adressée par lettre recommandée à la poste au siège social de la société.

L'organe d'administration statue souverainement sur ces demandes et n'a pas à motiver sa décision.

Article 13 (admission)

Le conseil d'administration envisage en réunion toutes les demandes d'admission qui lui sont transmises. La décision d'une nouvelle admission doit se faire à l'unanimité des administrateurs présents. En cas de refus d'une demande d'admission par le conseil d'administration, toutes les sommes déjà versées par le candidat coopérateur lui seront remboursées dans les plus brefs délais.

Article 14 (destination des parts)

Lors de l'achat de sa ou de ses parts, le preneur de parts peut, s'il le désire, spécifier qu'il veut que son apport :

- soit destiné à l'acquisition d'un bâtiment ou d'un terrain particulier, dont le conseil d'administration aurait décidé l'acquisition ou
- soit destiné à un projet spécifique conforme aux statuts décidé par le Conseil d'administration.

Si le preneur a explicitement précisé la destination de sa ou de ses parts lors de son admission, cette somme sera alors mise dans un fonds spécial, tant que l'acquisition du bâtiment ou du terrain, ou tant que le projet n'auront pas encore été réalisés. Si cette acquisition ne pouvait se réaliser, le preneur de part(s) pourra alors soit demander le remboursement de sa part sociale dans les plus brefs délais, soit accepter que cette part puisse servir à d'autres destinations, toujours dans le cadre de l'objet social de la société.

Article 15 (démission)

Les associés cessent de faire partie de la société par leur démission, exclusion, décès, interdiction, faillite ou déconfiture. Le membre du personnel admis comme associé conformément à l'article 13 perd de plein droit la qualité d'associé dès la fin du contrat de travail le liant avec la société. Il recouvre la valeur de sa part conformément à l'article 17. Tout associé ne peut démissionner que dans les six premiers mois de l'exercice social. Sa demande de démission, qu'il signera personnellement, sera adressée sous pli recommandé au siège de la société. Elle n'aura d'effet, une fois acceptée par l'organe de gestion, qu'au début de l'exercice social suivant celui au cours duquel elle a été introduite valablement. Cette démission est ensuite transcrite au registre des associés. En toute hypothèse, cette démission ou ce retrait n'est autorisé que dans la mesure où il n'a pas pour effet de réduire le capital à un montant inférieur à la part fixe ou de réduire le nombre des associés à moins de trois. La démission d'un associé peut être refusée si elle a pour effet de provoquer la liquidation de la société. Si l'organe de gestion refuse de constater la démission, elle est reçue au Greffe de la Justice de Paix du siège social. Le Greffier en dresse procès-verbal et en donne connaissance à la société par lettre recommandée envoyée dans les vingt-quatre heures. Les mêmes conditions de formes et délais sont applicables en cas de retrait partiel.

Article 16 (exclusion)

Tout associé peut être exclu pour justes motifs ou s'il cesse de remplir les conditions visées par l'article 12 des présents statuts, ou s'il commet des actes contraires à l'intérêt moral et matériel de la société. Les exclusions sont prononcées par l'organe de gestion statuant à la majorité des 2/3 des membres présents et représentés. Elles doivent être motivées. L'associé dont l'exclusion est demandée doit être invité à faire connaître ses observations par écrit et dans le mois de l'envoi d'un pli recommandé contenant la proposition motivée d'exclusion. Il peut demander à être entendu par l'organe de gestion. La décision d'exclusion est constatée par un procès-verbal dressé et signé par l'organe de gestion de la société et mentionne les faits sur lesquels l'exclusion est fondée. Il est fait mention de l'exclusion dans le registre des associés ainsi qu'au dossier de l'associé. Une copie conforme de la décision d'exclusion est adressée dans les quinze jours, par lettre recommandée, à l'associé exclu.

Article 17 (remboursement des parts sociales)

L'associé démissionnaire ou exclu a uniquement droit au remboursement de sa part, telle qu'elle résulte des comptes annuels de l'exercice social pendant lequel la démission a été donnée.

Il ne peut prétendre à aucune part dans les réserves, plus-values et fonds de prévision ou autres prolongements du capital social. En aucun cas, il ne peut obtenir plus que la valeur nominale de ses parts.

Le paiement aura lieu en espèces après l'écoulement d'un délai d'une année prenant cours à la date de sa démission ou de son exclusion. Toutefois, dans le cas où l'exécution de la formalité prévue ci-avant entraîne pour un exercice social une série de remboursement dont la somme totale excède dix pour cent du capital social existant à la précédente clôture sociale, ce délai pourra être prorogé d'un an par décision du conseil d'administration. Les délais prévus ci-avant peuvent être réduits par le conseil d'administration statuant à la majorité des deux tiers. Le remboursement partiel ou total des parts est autorisé pour autant que ces parts soient reprises par d'autres associés sauf avis contraire du conseil d'administration.

Article 18 (obligation des associés démissionnaires)

Tout associé cessant de faire partie de la société reste personnellement tenu dans les limites où il s'est engagé, et ce pendant cinq ans.

IV. Administration - Contrôle

Article 19 (composition du conseil d'administration)

La société est administrée par un conseil d'administration composé de trois membres au moins, associés ou non, désignés par l'assemblée générale statuant à la majorité simple. La durée du mandat des administrateurs est limitée à 3 ans par l'assemblée générale lors de leur nomination. Les mandats sont en tout temps révocables par l'assemblée générale. Si une personne morale est nommée administrateur, elle devra désigner une personne physique à l'intervention de laquelle elle exercera les fonctions d'administrateur. A cet égard, les tiers ne pourront exiger la justification des pouvoirs, la simple indication de sa qualité de représentant ou de délégué de la personne étant suffisante.

Article 20 (vacance d'un administrateur)

En cas de vacance d'une place d'administrateur par suite de décès, démission ou autre cause, les administrateurs restants ont le droit d'y pourvoir provisoirement. Dans ce cas, l'assemblée générale, lors de sa première réunion, procède à l'élection définitive. L'administrateur désigné dans les conditions ci-dessus est nommé pour le temps nécessaire à l'achèvement du mandat de l'administrateur qu'il remplace.

Article 21 (présidence du conseil d'administration)

Le conseil d'administration peut élire parmi ses membres un président.

Article 22 (réunions du conseil d'administration)

Le conseil se réunit sur la convocation et sous la présidence de son président ou, en cas d'empêchement de celui-ci, ou si le conseil d'administration n'avait pas élu un président, d'un administrateur désigné par ses collègues, chaque fois que l'intérêt de la société l'exige ou chaque fois que deux administrateurs au moins le demandent. Les réunions se tiennent au lieu indiqué dans les convocations.

Article 23 (délibérations du conseil d'administration)

Sauf cas de force majeure, le conseil d'administration ne peut délibérer et statuer valablement que si la moitié au moins de ses membres est présente ou représentée. Tout administrateur peut donner à un de ses collègues une procuration. Aucun administrateur ne peut représenter plus d'un de ses collègues. Les décisions du conseil d'administration sont prises à la majorité simple des voix, sans tenir compte des abstentions. En cas de partage des voix, la voix de celui qui préside la réunion est prépondérante.

Article 24 (gestion journalière)

Le conseil d'administration peut conférer la gestion journalière de la société ainsi que la représentation de la société en ce qui concerne la gestion :

- soit à un ou plusieurs de ses membres qui portent le titre d'administrateurs-délégués;
- soit à un ou plusieurs directeurs ou fondés de pouvoirs choisis hors ou dans son sein.

En cas de coexistence de plusieurs délégations générales de pouvoirs, le conseil d'administration fixera les attributions respectives. En outre, le conseil d'administration peut déléguer des pouvoirs spéciaux et limités à tout mandataire. De même, les délégués à la gestion journalière, administrateurs ou non, peuvent conférer des pouvoirs spéciaux à tout mandataire mais dans les limites de leur propre délégation. Le conseil peut révoquer en tout temps le mandat des personnes mentionnées aux alinéas qui précèdent. Il fixe les attributions, les pouvoirs et les rémunérations fixes ou variables, imputées sur les frais généraux, des personnes à qui il confère des délégations.

Article 25 (représentation de la société)

La société est représentée, y compris dans les actes en justice :

- soit par deux administrateurs agissant conjointement;
- soit dans les limites de la gestion journalière et des pouvoirs qui leur ont été conférés, par le ou les délégués à cette gestion agissant ensemble ou séparément.

Ces représentants n'ont pas à justifier vis-à-vis des tiers d'une décision préalable du conseil d'administration. En outre, elle est valablement engagée par des mandataires spéciaux dans les limites de leur mandat.

Article 26 (gratuité du mandat d'administrateur)

Les mandats des administrateurs et des associés chargés du contrôle sont gratuits. Toutefois en ce qui concerne les administrateurs chargés d'une délégation comportant des prestations spéciales ou permanentes, il peut leur être attribué des rémunérations; en aucun cas cette rémunération ne peut consister en une participation au bénéfice de la société.

Article 27 (contrôle)

Il n'y a pas lieu à nomination d'un commissaire-réviseur, sauf décision contraire de l'assemblée générale. Néanmoins, un commissaire aux comptes peut être désigné par l'assemblée générale et faire rapport à chaque assemblée générale. S'il n'est pas nommé de commissaire, les pouvoirs d'investigation et de contrôle des commissaires peuvent être délégués à un ou plusieurs associés chargés de ce contrôle et nommés par l'assemblée générale des associés. Ceux-ci ne peuvent exercer aucune fonction, ni accepter aucun autre mandat dans la société. Ils peuvent se faire représenter par un expert-comptable dont la rémunération incombe à la société s'il a été désigné avec son accord ou si cette rémunération a été mise à sa charge par décision judiciaire. Dans ce cas, les observations de l'expert-comptable sont communiquées à la société.

V. Assemblée Générale

Article 28 (composition et pouvoirs)

L'assemblée générale se compose de l'ensemble des associés. Ses décisions sont obligatoires pour tous, même les absents ou dissidents. Elle possède les pouvoirs lui attribués par la loi et les présents statuts. Elle a seule le droit d'apporter des modifications aux statuts, de nommer des administrateurs et commissaires, de les révoquer, d'accepter leur démission et de leur donner décharge de leur administration, ainsi que d'approuver les comptes annuels.

Article 29 (convocation)

L'assemblée générale est convoquée par l'organe d'administration, chaque fois que l'intérêt de la société l'exige, par simples lettres adressée huit jours au moins avant la date de la réunion. Elle doit l'être une fois par an, et ce aux lieux, jour et heures fixées par l'organe d'administration, pour statuer sur les comptes annuels et la décharge. Sauf décision contraire de l'organe d'administration, cette assemblée se réunit de plein droit le deuxième samedi du mois d'avril à quatorze heures. Elle doit l'être également dans le mois de leur réquisition sur la demande d'associés représentant un cinquième des parts sociales. Les assemblées se tiennent au siège social ou en tout autre endroit indiqué sur la convocation.

Article 30 (vote)

Pour le vote en assemblée, chaque part de catégorie A donne droit à une voix et chaque part de catégorie B donne droit à deux voix.

Toutefois, nul ne peut participer au vote, à titre personnel et comme mandataire pour plus du dixième des voix présentes ou représentées à l'assemblée. Ce pourcentage est porté au vingtième lorsqu'un ou plusieurs associés ont la qualité de membre du personnel engagé par la société.

En outre, le droit de vote afférent aux parts dont les versements exigibles ne sont pas effectués, est suspendu.

Article 31 (procuration)

Tout associé peut donner à tout autre personne, pourvu qu'elle soit elle-même associée, une procuration écrite pour le représenter à une assemblée et y voter en son lieu et place. Aucun associé ne peut représenter plus d'un associé.

Article 32 (présidence)

L'assemblée est présidée par le président du conseil d'administration ou par le plus âgé des administrateurs. Le président peut désigner un secrétaire. L'assemblée peut choisir, parmi ses membres, un ou plusieurs scrutateurs.

Article 33 (majorités)

Aucune assemblée ne peut délibérer sur des objets qui ne figurent pas à l'ordre du jour.

Sauf les exceptions prévues par les présents statuts et la loi, les décisions de l'assemblée générale sont prises à la majorité simple des voix présentes ou représentées.

Lorsque les délibérations ont pour objet des modifications aux statuts, ainsi que la dissolution anticipée de la société, sa fusion, sa scission ou l'émission d'obligations, l'assemblée générale ne sera valablement constituée que si l'objet des modifications proposées a été spécialement indiqué dans la convocation et si les associés présents ou représentés représentent au moins la moitié du capital social.

Si cette dernière condition n'est pas remplie, une nouvelle convocation aura lieu et la nouvelle assemblée générale délibérera valablement quelle que soit la quotité du capital représentée.

Si la délibération porte sur l'un des points visés au troisième alinéa du présent article et sauf les exceptions prévues par la loi, une modification n'est admise que si elle réunit les trois-quarts des voix présentes ou représentées.

Article 34 (procès-verbaux)

Les procès-verbaux des assemblées générales sont signés par les membres du conseil d'administration et les associés qui le demandent. Les extraits ou copies à produire en justice ou ailleurs sont signés par un administrateur.

VI. Exercice social – Comptes annuels

Article 35 (exercice social)

A l'exception du premier exercice, les exercices sociaux courent du premier janvier au trente et un décembre de chaque année.

Article 36 (comptes annuels)

A la fin de chaque exercice social, le conseil d'administration dresse l'inventaire ainsi que le bilan, le compte de résultat et ses annexes. Ceux-ci seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale.

Article 37 (affectation des bénéfices)

Sur le résultat net tel qu'il résulte des comptes annuels, il est prélevé au moins cinq pour cent pour constituer la réserve légale. Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque le fonds de réserve atteint un dixième du capital social; il doit être repris si la réserve légale vient à être entamée.

Le solde recevra l'affectation que lui donnera l'assemblée générale conformément aux règles suivantes :

1° Cinq pour cent (5%) à la réserve légale selon les prescriptions de la loi.

2° Ensuite à titre de but social, affecter les bénéfices en priorité à des actions en lien avec, soit l'accueil de l'enfance, soit le logement, soit l'insertion socioprofessionnelle de personnes en situation précaire.

3° Eventuellement le solde restant peut être accordé pour un intérêt à la partie versée du capital social. Le taux maximum de cet intérêt ne peut en aucun cas excéder celui qui est fixé conformément à l'Arrêté Royal du huit janvier mille neuf cent soixante-deux, pris en application de la loi du vingt juillet mil neuf cent cinquante-cinq, fixant les conditions d'agrégation des groupements nationaux de sociétés coopératives et des sociétés coopératives, pour le Conseil National de la Coopération. La ristourne qui serait éventuellement accordée ne peut être attribuée aux associés qu'au prorata des opérations qu'ils ont traitées avec la société.

4° L'excédent est versé au fonds de réserve ou dans des fonds spéciaux.

VII. Dissolution - Liquidation

Article 38 (dissolution)

Outre les causes légales de dissolution, la société peut être dissoute anticipativement par décision de l'assemblée générale. Celle-ci ne peut prononcer la dissolution anticipée de la société que si les trois quarts de ses associés sont présents ou représentés. Si cette condition n'est pas remplie, l'organe de gestion convoque, dans les trois mois, une seconde assemblée qui délibérera valablement sur ce point quel que soit le nombre des associés présents. Aucune décision de mise en liquidation ne pouvant toutefois être adoptée que si elle est prise à la majorité des trois quarts des associés présents ou représentés.

Article 39 (liquidation)

En cas de dissolution de la société, pour quelque cause et à quelque moment que ce soit, l'assemblée générale désigne un ou plusieurs liquidateurs. Elle détermine également leurs pouvoirs, le mode de liquidation et leurs indemnités. L'assemblée se réunit sur convocation et sous la présidence du liquidateur ou d'un des liquidateurs (le président s'il y en a un ou le plus âgé des administrateurs), conformément aux dispositions des présents statuts. Elle conserve le pouvoir de modifier les statuts pour mener à bien la liquidation. Après apurement de toutes les dettes et frais de la liquidation, l'actif net servira par priorité à rembourser les parts à concurrence de la valeur nominale du montant de leur libération. Le solde recevra une affectation qui se rapprochera autant que possible de l'objet social de la société.

VIII. Autorisations préalables – finalité sociale

Article 40 (autorisations préalables)

Le notaire a attiré l'attention des comparants sur le fait que la société, dans l'exercice de son objet social, pourrait devoir, en raison des règles administratives en vigueur, obtenir des autorisations ou licences préalables.

Article 41 (Finalité sociale)

La société devra entrer dans les conditions de l'article 661 du Code des sociétés, libellé comme suit : « Les sociétés sont appelées sociétés à finalité sociale lorsqu'elles ne sont pas vouées à l'enrichissement de leurs associés et lorsque leurs statuts :

1° stipulent que les associés ne recherchent qu'un bénéfice patrimonial limité ou aucun bénéfice patrimonial;

2° définissent de façon précise le but social auquel sont consacrées les activités visées dans leur objet social et n'assignent pas pour but principal à la société de procurer aux associés un bénéfice patrimonial indirect;

3° définissent la politique d'affectation des profits conforme aux finalités internes et externes de la société, conformément à la hiérarchie établie dans les statuts de ladite société, et la politique de constitution de réserves;

4° stipulent que nul ne peut prendre part au vote à l'assemblée générale pour un nombre de voix dépassant le dixième des voix attachées aux parts ou actions représentées; ce pourcentage est porté au vingtième lorsqu'un ou plusieurs associés ont la qualité de membre du personnel engagé par la société;

5° stipulent, lorsque la société procure aux associés un bénéfice patrimonial direct limité, que le bénéfice distribué à ceux-ci ne peut dépasser le taux d'intérêt fixé par le Roi en exécution de la loi du 20 juillet 1955 portant institution d'un Conseil national de la coopération, appliqué au montant effectivement libéré des parts ou actions;

6° prévoient que, chaque année, les administrateurs ou gérants feront rapport spécial sur la manière dont la société a veillé à réaliser le but qu'elle s'est fixée conformément au 2°; ce rapport établira notamment que les dépenses relatives aux investissements, aux frais de fonctionnement et aux rémunérations sont conçues de façon à privilégier la réalisation du but social de la société;

7° prévoient les modalités permettant à chaque membre du personnel d'acquiescer, au plus tard un an après son engagement par la société, la qualité d'associé; cette disposition ne s'applique pas aux membres du personnel qui ne jouissent pas de la pleine capacité civile;

8° prévoient les modalités permettant que le membre du personnel qui cesse d'être dans les liens d'un contrat de travail avec la société perde, un an au plus tard après la fin de ce lien contractuel, la qualité d'associé;

9° stipulent qu'après l'apurement de tout le passif et le remboursement de leur mise aux associés, le surplus de liquidation recevra une affectation qui se rapproche le plus possible du but social de la société.

Le rapport spécial visé au 6° sera intégré au rapport de gestion devant être établi conformément aux articles 95 et 96. » Ces conditions font partie des statuts.

Article 42 (Code des sociétés)

Les parties entendent se conformer entièrement à la loi. En conséquence, les dispositions légales, auxquelles il ne serait pas licitement dérogé, sont réputées inscrites dans le présent acte et les clauses contraires aux dispositions impératives de la loi sont censées non écrites.