

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

**Gouvernance participative du CLTB à l'épreuve des principes des biens
communs d'Elinor Ostrom :**

« Dans quelle mesure la gouvernance du Community Land Trust Bruxelles (CLTB) répond-elle aux principes de la gouvernance des communs définis par Elinor Ostrom ? » Le cas d'Arc En Ciel

Auteur : DEM Abdallahi
Promoteur : Pierre GEORIS
Lecteurs-trices : Mathilde Collin, Thomas Dawance
Année académique 2024-2025
Master 120 en Politique économique et sociale
Finalité spécialisée en Analyse et évaluation des politiques

Remerciements

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à mon promoteur, Pierre Georis, pour son accompagnement constant, ses conseils éclairés et sa disponibilité tout au long de l'élaboration de ce mémoire. Ses remarques pertinentes et son exigence méthodologique ont grandement contribué à enrichir ma réflexion et à structurer mon travail.

Mes remerciements s'adressent également aux membres de ma commission de mémoire, dont l'écoute, les orientations et les encouragements ont été précieux à chaque étape de cette recherche.

Je souhaite exprimer toute ma reconnaissance à ma hiérarchie professionnelle pour la compréhension, la flexibilité et le soutien accordés durant cette période exigeante. Leur confiance m'a permis de concilier au mieux mes engagements professionnels et universitaires.

À ma famille, je dédie une pensée particulière pour leur patience, leur bienveillance et leur soutien moral indéfectible. Leur présence et leurs encouragements ont été un pilier essentiel dans la réalisation de ce travail.

Enfin, je remercie sincèrement mes amis, pour leur écoute, leur compréhension et les moments de détente partagés, qui m'ont permis de garder un équilibre et de traverser les périodes de doute avec optimisme.

Table des matières

Introduction	5
Partie 1 : Présentation du modèle Community Land Trust (CLT) ET de la théorie des biens communs	7
1.1 Comprendre les Community Land Trust (CLT).....	6
1.1.1 Cadre conceptuel et historique des Community Land Trust.....	7
1.1.1.1 Origines historiques et développement des CLT.....	7
1.1.1.2 L'émergence du modèle Community Land Trust à Bruxelles CLTB.....	8
1.1.1.3 Les différents projets CLTB.....	9
1.1.2 Le mode de fonctionnement des CLT.....	10
1.1.2.1 Définitions des CLT	10
1.1.2.2 Les principes des CLT.....	12
1.1.2.2.1 La forme juridique des CLT.....	12
1.1.2.2.2 Séparation entre la propriété du sol et celle de l'immeuble	13
1.1.2.2.3 Création de logements accessibles, abordables et durables	13
1.1.2.2.4 Le foncier géré en bien commun par le trust.....	14
1.1.2.2.5 La gestion participative	15
1.1.2.3 Mécanisme de financement.....	15
1.1.3 Les différents acteurs	17
1.1.3.1 Le Trust	17
1.1.3.2 Les habitants / Bénéficiaires	17
1.1.3.3 Les associations communautaires	18
1.1.3.4 Les autorités publiques (communes, Région de Bruxelles-Capitale)	19
1.1.3.5 Les financeurs (institutions bancaires, fondations, mécénat)	19
1.2 Comprendre les communs et les principes d'Elinor Ostrom	20
1.2.1 Cadre théorique et historique des biens communs	20
1.2.1.1 Définitions des biens communs.....	20
1.2.1.2 Analyse du fonctionnement des communs.....	21
1.2.2 Les principes d'Elinor Ostrom et leur croisement avec les clt.....	22
1.2.2.1 Les 8 principes de gouvernance des communs d'Elinor Ostrom	22
1.2.2.2 Le croisement des principes d'Elinor Ostrom et le fonctionnement des CLT	23
Partie2 : Étude monographique du site d'Arc-En-Ciel.....	26
2.1 Méthodologie de recherche.....	26
2.1.1 Justification du terrain et choix des matériaux.....	26
2.1.2 Présentation de l'échantillon	27
2.2 Le site Arc-en-Ciel du CLTB : organisation, gouvernance et dynamiques d'engagement	27
2.2.1 Genèse et spécificités du projet Arc-en-Ciel.....	27
2.2.2 Organisation du site et structures participatives :.....	28
2.2.3 Engagement des habitants et dynamiques collectives	29
2.2.4 Arc-en-Ciel dans l'écosystème du CLTB	32

2.2.5	Gouvernance hybride d’Arc en Ciel.....	33
2.2.6	Vers une autonomie consolidée après deux ans d’accompagnement.....	36
2.2.7	Lien entre la gouvernance supra (CLTB) et infra (Arc-En-Ciel).....	36
2.3	Analyse des entretiens à travers les principes d’Elinor Ostrom	38
2.3.1	Délimitation du bien commun et critères d’accès	39
2.3.2	Élaboration collective des règles adaptées au contexte local	41
2.3.3	Participation effective des membres à la prise de décisions	42
2.3.4	Suivi des règles et transparence : La surveillance mutuelle.....	43
2.3.5	Sanctions graduées	44
2.3.6	Mécanismes accessibles de résolution des conflits	45
2.3.7	Reconnaissance minimale par les autorités extérieures	46
2.3.8	Organisation en strates imbriquées pour les ressources complexes.....	48
	Conclusion.....	49
	Bibliographie.....	51
	Annexes	53

Les mots clés : Gouvernance participative, Gouvernance partagée, les communs, le commoning, la communauté, le Trust, CLTB, CLT, biens collectifs, auto-organisation, Co-construction, Empowerment, co-responsabilité

Abréviations :

AFR : Alliance Foncière Régionale

AeC : Arc En Ciel

CLT : Community Land Trust

CLTB : Community Land Trust Bruxelles

AG : Assemblée Générale

OA : Organe d’Administration

OFS : Organisme Foncier Solidaire

Introduction

La problématique du logement reste une préoccupation majeure à Bruxelles. Depuis plusieurs années, la capitale belge est confrontée à une crise profonde du logement, qui impacte lourdement le quotidien de nombreux Bruxellois. Cette crise se caractérise principalement par des coûts immobiliers extrêmement élevés, une insuffisance de logements sociaux, et une exclusion sociale croissante (Bernard, 2018). Le loyer moyen sur le marché locatif en Région Bruxelles Capitale est passé de 343 € en 1992 à 739 € en 2018 et Le prix moyen d'une maison a crû de plus de 450 % et celui d'un appartement de plus de 320 % entre 1989 et 2020 (Stabel, 2022 Cité par Pol Zimmer dans Belgeo ; 2024). La flambée des prix de l'immobilier à Bruxelles est accentuée par une spéculation foncière peu régulée et par une intervention publique insuffisante dans la régulation du marché. Cette dynamique contribue à l'exclusion progressive des ménages à faibles et moyens revenus, contraints de se relocaliser en périphérie à la recherche de logements plus accessibles (Bernard, 2018 ; Statbel, 2024). Par ailleurs, ces difficultés économiques se trouvent renforcées, ces dernières années, par les enjeux environnementaux et énergétiques, qui accroissent la précarité des ménages déjà vulnérables (Bernard, De Pauw & Géronnez, 2010). Le sous-investissement structurel dans la rénovation du parc locatif privé, souvent ancien et mal isolé, expose en effet les locataires à une charge énergétique particulièrement lourde. Face à ce constat, des initiatives alternatives émergent, portées par la volonté de s'affranchir des logiques spéculatives du marché immobilier dominant. « Promouvoir des villes plus inclusives et durables appelle à considérer des solutions différentes et des expérimentations innovantes qui sortent de l'approche propriétaire du sol articulé au marché foncier, immobilier et financier. » (Simonneau, C., Denis, É. 2021, p11). Ainsi, Le Community Land Trust Bruxelles (CLTB) constitue l'une des solutions les plus innovantes pour apporter une réponse à la crise du logement. Inspiré d'un modèle anglo-saxon, le CLTB repose sur un principe de propriété collective du foncier, destiné à garantir une accessibilité durable et équitable au logement. Le modèle se distingue par une gouvernance participative, en rupture avec les logiques traditionnelles, qu'elles soient étatiques ou privées. Contrairement aux dispositifs classiques privilégiant une gouvernance verticale, Les CLT de façon générale prônent associer activement les habitants, les associations locales et les pouvoirs publics dans un processus de décision collective.

Parallèlement, Elinor Ostrom a théorisé sur la gestion des biens collectifs. Elle a démontré que des ressources partagées peuvent être efficacement gérées par des communautés locales sous certaines conditions. Elle met en avant la capacité d'auto-organisation des acteurs locaux pour

assurer une gestion durable des ressources. Ainsi, elle a identifié des principes fondamentaux permettant la gestion efficace des biens communs. Ces principes mettent l'accent sur la participation des usagers à la définition des règles claires et à leur implication dans la gouvernance.

Dès lors, il apparaît pertinent d'interroger le CLTB sous l'angle de la gouvernance des biens communs : Dans quelle mesure la gouvernance du Community Land Trust Bruxelles (CLTB) répond-elle aux principes de la gouvernance des communs définis par Elinor Ostrom ?

L'objectif est d'évaluer la compatibilité entre les pratiques de gestion mises en œuvre au sein du CLTB et les critères théoriques issus de l'analyse des communs. À cette fin, le travail croise deux dimensions : une analyse théorique mobilisant les apports d'Ostrom, et une investigation empirique centrée sur le projet Arc-en-Ciel, l'un des sites les plus emblématiques du CLTB. Cette étude de cas s'appuiera sur l'analyse de documents internes (statuts, rapports, baux), de documents externes (articles, revues) ainsi que sur une série d'entretiens qualitatifs menés auprès de résidents, et de membres de l'équipe du CLTB.

L'hypothèse principale avancée dans cette étude est que la gouvernance participative du CLTB contribue significativement à une gestion équitable et responsable des ressources immobilières par le biais d'une implication collective accrue et d'une véritable dynamique de co-responsabilité.

Partie 1 : Présentation du modèle Community Land Trust (CLT) ET de la théorie des biens communs

1.1 Comprendre les Community Land Trust (CLT)

1.1.1 Cadre conceptuel et historique des Community Land Trust

1.1.1.1 Origines historiques et développement des CLT

Le modèle des Community Land Trust trouve ses racines dans le contexte très particulier du mouvement pour les droits civiques aux États-Unis ; notamment à Albany, en Géorgie, à la fin des années 1960 et début des années 70. C'est dans ce contexte que les premiers CLT ont vu le jour sous l'impulsion de deux figures emblématiques du mouvement des droits civiques BOS Swann et Slater King, cousin de Martin Luther King. Le mouvement partait du constat des difficultés rencontrées par la communauté afro-américaine de s'émanciper économiquement et socialement, notamment en matière d'accès au logement et à la propriété. Ainsi, en 1969, le premier CLT fut créée à Albany en Géorgie, avec pour objectif de permettre à la communauté noire précarisée d'accéder à des terres où elle pourrait se loger et cultiver, favorisant ainsi son autonomie vis-à-vis de la domination des blancs. Les bénéficiaires ont été encouragés à s'impliquer dans le projet, donnant naissance à un modèle de gouvernance collective. Le trust acquit plus de 2000 hectares terre en propriété collective, marquant ainsi l'émergence d'un modèle inédit de gestion foncière. En 1972, la publication de *The Community Land Trust : A Guide to a New Model for Land Tenure in America* entérina l'usage du terme « Community Land Trust », structurant ainsi ce concept en un modèle théorique défini (Attard, 2013). Il revient à Henry George, économiste et homme politique anglais d'être le premier à remettre en cause la propriété basée sur les traditions capitalistes. Il pensait que l'inégale répartition de la propriété foncière était une source majeure d'injustices sociales (Bernard, De Pauw, Géronnez, Denise). Selon lui, les propriétaires fonciers bénéficiaient indûment de la plus-value générée par des conditions économiques et sociales favorables, sans contribuer directement à cette croissance. Pour lutter contre cette situation, il proposa une taxe unique sur la plus-value foncière, permettant ainsi de financer des infrastructures publiques au bénéfice de la collectivité. D'autres penseurs ont poursuivi cette réflexion, tels que Ralph Borsodi (1886-1977), qui fonda la *School of Living*, une communauté basée sur la location de terres par ses habitants, avec une gestion collective des terrains loués. De son côté, Ebenezer Howard (1850-1928) posa les bases d'un modèle précurseur des CLT avec ses cités-jardins, où le foncier était

détenu par une coopérative municipale et loué aux habitants. Les revenus ainsi générés étaient réinvestis dans l'intérêt de la collectivité (Bernard, De Pauw, 2010).

1.1.1.2 L'émergence du modèle Community Land Trust à Bruxelles CLTB

Dans un contexte de crise structurelle du logement à Bruxelles, les dernières années ont été marquées par une intensification des écarts entre des revenus moyens stagnants et une hausse significative des coûts d'accès et d'entretien des logements. L'allongement croissant des listes d'attente pour les logements sociaux témoigne le constat de crise de logement dressé par plusieurs observateurs, ainsi révélant un déséquilibre structurel entre l'offre publique de logements abordables et la demande. Faute d'alternatives accessibles dans le secteur public, une large part de la population se tourne vers le marché locatif privé. Ce dernier est caractérisé par une régulation insuffisante et une forte pression spéculative. Le loyer moyen sur le marché locatif privé a augmenté de plus de 80 % (hors inflation) entre le milieu des années 1980 et le début des années 2020 (Périlleux et Marissal, 2021 ; cité par Godart et al., 2023). La Région de Bruxelles-Capitale, à la différence de certaines grandes métropoles européennes, n'a pas instauré de plafonnement généralisé des loyers dans le secteur privé. Cette absence de régulation structurelle a permis une augmentation constante des loyers, sans mécanisme de contrôle proportionné aux revenus des locataires. Ce phénomène contribue à accentuer les inégalités d'accès au logement, en contraignant les ménages à faibles revenus à occuper des logements exigus, précaires ou insalubres. Pour d'autres, la hausse des loyers rend inévitable un éloignement géographique, les poussant à quitter Bruxelles pour des zones où les prix sont plus abordables (Dessouroux et al., 2016).

En 2003, le groupe CIRE¹, avec le soutien du Fonds du Logement², a lancé une initiative d'épargne collective pour des femmes issues de l'immigration organisant des tontines entre elles en vue de l'acquisition d'un logement commun. En 2005, ces deux associations se sont associées à la Maison de quartier de Bonnevie pour développer des logements destinés aux ménages précaires, en impliquant directement les habitants dans le processus. Ces différents acteurs deviendront par la suite des partenaires du CLTB (G. Kempeneers et M. Nys, 2020, p.VI)

¹ CIRE (Coordination et Initiation pour Réfugiés et Étrangers) est une asbl créée en 1954 qui vient en aides aux demandeurs d'asile et étrangers en Belgique.

² Fonds du logement Bruxellois est né en 1929 et régionalisé en 1989, le Fonds du Logement est une société coopérative de droit privé subsidiée par la Région de Bruxelles-Capitale qui vient en aide aux ménages qui ont un revenu modeste ou moyen à avoir un logement décent soit en location soit par des prêts hypothécaires

Encouragés par ces initiatives, plusieurs groupes ont cherché à élaborer un nouveau modèle capable de répondre durablement à la crise du logement. En 2008, lors d’une conférence à Lyon, ils découvrent le modèle des Community Land Trusts (CLT) aux États-Unis, qu’ils estiment transposable au contexte bruxellois.

En 2010, la plateforme du CLT bruxellois est officiellement lancée par le gouvernement de la Région de Bruxelles Capitales (RBC), et sa faisabilité dans le contexte local est analysée sur une période de deux ans. En mai 2010, une charte est établie en vue de la fondation d’un CLT à Bruxelles. Le projet est soutenu par un collectif de 18 associations. À la suite de cela, l’ASBL CLT Bruxelles est créée. En décembre 2012, une fondation d’utilité publique est créée : la Fondation Community Land Trust Bruxelles. Celle-ci est le véritable « Trust », propriétaire des terrains. Parallèlement, l’ASBL Community Land Trust Bruxelles devient responsable de la gestion quotidienne du patrimoine de la fondation. Ainsi le projet est reconnu par la Région de Bruxelles-Capitale, qui lui accorde un financement pour la mise en œuvre de son premier projet à Molenbeek.

Le CLTB connaît un regain d’intérêt et attire de nombreux Bruxellois ces dernières années et c’est ainsi que la liste des membres a fortement augmenté dépassant 1700 en 2024 dont 1393 candidats acquéreurs, 108 habitants, 269 sympathisants (Rapport d’impact CLTB, 2023). Pour répondre à ces attentes, il poursuit son développement en multipliant des projets dans la région Bruxelloise (Rapport d’activités CLTB, 2023).

1.1.1.3 Les différents projets CLTB

Le Community Land Trust Bruxelles (CLTB) a initié et développé au fil des années plusieurs projets emblématiques, dans le but de répondre aux besoins croissants en logement abordable tout en promouvant un modèle de gestion collective du foncier. Ces projets incarnent les principes fondamentaux du CLT : inclusion sociale, accessibilité foncière, et ancrage local. Voici un aperçu des réalisations phares du CLTB :

L’Écluse est le tout premier projet habité du CLTB, et par conséquent, le premier projet de type CLT sur le continent européen. Situé à Molenbeek, le long du canal près de l’écluse, dans un quartier en voie de gentrification, il comprend neuf maisons réalisées par le Fonds du Logement en 2013. Ce projet pionnier a posé les bases du développement du modèle en Belgique.

Le Nid, situé à Anderlecht, à proximité immédiate de la gare de l'Ouest, se trouve dans un quartier résidentiel bénéficiant de nombreux services de proximité. Ce projet est aujourd'hui habité par sept familles et a permis d'expérimenter les mécanismes participatifs et les partenariats du modèle.

Arc-en-Ciel, également localisé à Molenbeek, entre la chaussée de Gand et la gare de l'Ouest, se trouve dans une zone en pleine mutation urbaine. Le groupe d'habitants s'est constitué dès 2012, et après cinq années de préparation, 32 familles ont pu emménager dans leurs logements. Ce projet est l'un des plus emblématiques du CLTB, tant par son ampleur que par son processus collectif de co-construction.

Le projet CALICO est situé à Forest, près de la place Saint-Denis, de l'Abbaye de Forest et du Parc Duden, dans un cadre résidentiel verdoyant. Il propose 34 logements répartis entre quatre partenaires : le CLTB, Angela. D, Pass-ages, et le CPAS de Forest. CALICO se distingue par son orientation intergénérationnelle et solidaire, intégrant notamment des logements pour personnes âgées et des espaces de soins.

Indépendance, situé à Molenbeek non loin du canal et de la Porte de Ninove, est un projet de réhabilitation de deux bâtiments à vocation industrielle. Ces structures ont été transformées en 21 logements spacieux et lumineux, accompagnés d'espaces communs destinés à favoriser la vie collective. Implanté dans un quartier très diversifié, le projet met l'accent sur le vivre-ensemble et la mixité sociale.

Le CLTB poursuit actuellement le développement de plusieurs autres projets, certains déjà attribués, d'autres encore à l'étude, parmi lesquels : Tivoli : 22 logements attribués, Transvaal : 15 logements attribués, Lumière du Nord : 14 logements attribués. Ces projets témoignent de la capacité du CLTB à s'adapter aux spécificités des quartiers bruxellois tout en renforçant un modèle de propriété non spéculative, durable et solidaire.

1.1.2 Le mode de fonctionnement des CLT

1.1.2.1 Définitions des CLT

Avant de proposer des définitions pertinentes relevées dans la littérature, il me semble important d'analyser les trois mots qui composent les Community Land Trust :

L'appellation anglo-saxonne du modèle CLT englobe plusieurs dimensions essentielles. Selon John Davis (2020 cité par M.DUA, 2021), expert reconnu du modèle CLT aux États-Unis et cofondateur du Center for Community Land Trust Innovation, Chacun des trois termes qui composent le CLT mérite d'être analysé.

Le mot Community implique la volonté de mettre les citoyens au cœur du processus de décision. Ainsi il vise à cultiver des relations de solidarités afin de faciliter le vivre ensemble entre les bénéficiaires.

Le terme Land, traduit littéralement "terrain", symbolise le lien particulier au foncier proposé par ce modèle. Il renvoie à la collectivisation des terres, dans le but de les protéger contre la spéculation. Cette approche permet d'assurer une accessibilité continue à la propriété, tout en garantissant la qualité et la pérennité des logements.

Enfin, le mot Trust désigne les mécanismes concrets mis en place pour atteindre ces objectifs. Cela inclut notamment la régulation des reventes, où la plus-value est plafonnée, afin de maintenir des prix de vente en dessous du marché et préserver ainsi l'accessibilité à long terme.

Plusieurs définitions sont données aux Community Land Trust. Je retiens ici deux définitions qui paraissent pertinentes, l'une donnée dans la littérature scientifique et l'autre par les pouvoirs publics. D'abord celle donnée par le monde scientifique comme Nicolas Bernard, De Pauw et Géronnez, qui définissent « *les Community Land Trust comme des structures juridiques sans but lucratif proposant à la vente des logements abordables à des personnes disposant de bas revenus. Dans le cadre de ce système, la propriété du sol est séparée de la propriété du logement* » (Bernard et al., 2018, p26).

La deuxième définition est celle proposée par le code de logement Bruxellois qui considère dans son ordonnance du 11 juillet 2013, que les Community Land Trusts (CLT) sont généralement « des organisations sans but lucratif, agréées par le Gouvernement qui en détermine les conditions, ayant pour mission d'acquérir et de gérer des terrains dans la Région de Bruxelles-Capitale en vue d'y créer, entre autres, des habitations abordables aux ménages en situation de précarité sociale ainsi que des équipements d'intérêt collectif. L'Alliance foncière régionale reste propriétaire des terrains, mais transfère la propriété des bâtiments aux ménages via des droits réels démembres. Elle détermine les règles de revente des bâtiments, lesquelles doivent garantir que ceux-ci restent toujours accessibles aux familles disposant de

faibles revenus. Pour les projets bénéficiant de subsides régionaux, ces règles doivent être approuvées par le Gouvernement. » (Art. 2, §1er, 27°)

Ces deux définitions mettent en lumière plusieurs éléments essentiels. D'abord, pour être agréé par la Région, une CLT doit impérativement être constitué en association sans but lucratif (asbl), afin de préserver son indépendance vis-à-vis des intérêts politiques. Ces organisations sont alors reconnues par le Gouvernement, qui en fixe les conditions d'agrément.

Un deuxième aspect fondamental ressort de cette définition : la dissociation entre la propriété du sol et celle du bâti. Les terrains demeurent la propriété du trust, tandis que les bâtiments peuvent être cédés à des particuliers. Ces derniers bénéficient d'un droit réel sur le bâti, mais pas sur le sol. Le CLT, en tant que propriétaire foncier, accorde un droit d'usage sur les immeubles construits, généralement moyennant un loyer modique (actuellement de l'ordre de 10 € par mois). Ce mécanisme permet de soustraire les terrains à la spéculation foncière et de les mettre durablement à disposition de la collectivité (N. Bernard, 2010, p.28).

Par ailleurs, les bénéficiaires visés par ce modèle sont les ménages en situation de précarité sociale, c'est-à-dire des foyers à faibles revenus qui, en raison de leurs conditions économiques, n'ont pas accès à la propriété sur le marché traditionnel. Le CLT s'adresse donc autant aux classes populaires qu'à une partie des classes moyennes fragilisées, souvent exclues des circuits immobiliers classiques en raison de leur instabilité professionnelle ou de leur incapacité à accéder au crédit formel (Deboulet, 2016b ; Denis, 2016). Les candidats acquéreurs doivent remplir un certain nombre de critères prédéfinis pour être admissible dans un projet CLT, par exemple : Il ne faut pas être déjà propriétaire d'un bien immobilier ; Ne pas dépasser les plafonds d'admission au logement social ; Avoir un historique d'endettement compatible avec l'obtention d'un crédit hypothécaire ; Pouvoir démontrer que les charges liées au futur logement ne dépasseront pas 30 % du budget mensuel du ménage.

1.1.2.2 Les principes des CLT

Les principes du modèle CLT reposent sur plusieurs éléments fondamentaux, notamment : la dissociation entre la propriété du sol et celle du bâti ; la création de logements durables et accessibles ; une gouvernance démocratique assurée par la collectivité ; une forte insertion territoriale ; l'accompagnement des habitants ; ainsi qu'une mixité sociale.

1.1.2.2.1 La forme juridique des CLT

En Belgique, les CLT doivent obligatoirement se constituer sous forme d'association sans but lucratif (ASBL) afin d'obtenir un agrément de la part des autorités publiques. Ce statut garantit leur indépendance et leur fonctionnement à but non lucratif. Toutefois, dans d'autres pays, particulièrement les États-Unis ou le Royaume-Uni, les CLT peuvent adopter d'autres formes juridiques, comme celle de coopératives, en fonction des cadres législatifs locaux

1.1.2.2.2 Séparation entre la propriété du sol et celle de l'immeuble

Le principe fondateur du modèle des Community Land Trusts repose sur la séparation de la propriété du sol et du bâti. En Belgique, cette séparation juridique peut être mise en œuvre principalement par deux instruments : le droit d'emphytéose et le droit de superficie. Le premier permet au propriétaire du terrain (le tréfoncier) de transférer temporairement à un tiers (l'emphytéote) un ensemble étendu de prérogatives sur une durée comprise entre 27 et 99 ans. Ce transfert implique généralement une contrepartie financière, appelée canon emphytéotique, et s'accompagne souvent d'une valorisation de l'immeuble, telle que sa construction ou sa rénovation. Bien que ce droit soit en principe non renouvelable, il peut l'être par anticipation grâce à une clause dite « novatoire », insérée dès la conclusion initiale de l'acte.

Le second, quant à lui, permet au superficiaire d'acquérir un droit autonome sur le bâti, distinct du droit de propriété du sol, pour une durée maximale de 50 ans, renouvelable avec le consentement des parties. Dans le cadre d'un CLT, ces dispositifs permettent à l'organisme foncier de conserver la propriété des terrains tout en conférant à des tiers la pleine propriété du bâti, pour une durée déterminée et renouvelable. En assumant le coût du foncier, le CLT réduit ainsi la barrière financière liée à l'accès à la propriété bâtie, tout en garantissant une forme de stabilité et de transmission intergénérationnelle par le caractère renouvelable et transmissible des droits d'usage consentis (Bernard, 2018 ; Davis, 2014).

1.1.2.2.3 Création de logements accessibles, abordables et durables

Les CLT ont pour vocation à créer des logements accessibles financièrement, durables dans le temps et adaptés aux besoins des ménages modestes. Ils fixent les prix de vente en tenant compte du niveau de précarité économique des futurs acquéreurs, tout en veillant à la viabilité économique des projets (Attard, 2013).

À Bruxelles, le Community Land Trust Bruxelles (CLTB) met en œuvre un mécanisme d'accessibilité différenciée à la propriété, fondé sur une classification des candidats acquéreurs

selon leur niveau de revenu et leur situation patrimoniale. Ce système repose sur quatre catégories (A à D), allant des ménages à revenus les plus élevés admissibles dans le dispositif à ceux en situation de grande précarité. Pour un même logement, le prix d'acquisition varie ainsi en fonction de la catégorie attribuée, permettant une tarification proportionnée aux capacités financières de chaque foyer.

Le tableau ci-dessous, extrait d'une brochure officielle du CLTB destinée aux candidats propriétaires, illustre cette politique tarifaire différenciée : pour un appartement de deux chambres d'environ 93 m², le prix varie de 214.143 euros (catégorie A) à 117.981 euros (catégorie D). De manière plus générale, le coût au mètre carré est estimé entre 2.276 euros pour la catégorie A et 1.242 euros pour la catégorie D, soit des montants nettement inférieurs aux prix du marché immobilier bruxellois qui se situe en moyenne pour la même période à 3678€ en 2024.

Type de logement	Surface indicative (m ²)	Catégorie A	Catégorie B	Catégorie C	Catégorie D
Studio	47,50	132.217 €	115.187 €	98.159 €	73.279 €
1 chambre	73	168.628 €	146.819 €	125.009 €	93.146 €
2 chambres	93	214.143 €	186.358 €	158.573 €	117.981 €
3 chambres	119	273.312 €	237.759 €	202.207 €	150.266 €
4 chambres	137	298.687 €	259.803 €	220.919 €	164.112 €
5 chambres	153	333.278 €	289.852 €	246.427 €	182.986 €

Extrait de la brochure CLTB d'information pour les candidats propriétaires

Cette modération des prix est rendue possible par la dissociation entre la propriété du foncier et celle du bâti, le CLTB demeurant propriétaire du terrain. En excluant le coût du sol du prix de vente, le dispositif permet aux ménages à faibles revenus d'accéder à la propriété sans que les mensualités d'emprunt ne dépassent une part soutenable de leurs revenus (Attard, 2013). Le modèle favorise ainsi une propriété dite "abordable" et socialement inclusive, adaptée aux réalités socioéconomiques de la population bruxelloise.

1.1.2.2.4 Le foncier géré en bien commun par le trust

Grâce à des subventions publiques ou à des dons privés, le trust acquiert du foncier qu'il rend inaliénable, conservant ainsi sa propriété de manière permanente. Ces terrains ne sont donc

jamais remis sur le marché et restent protégés de toute forme de spéculation immobilière. En appliquant ce principe d'inaliénabilité, le CLT administre le sol comme un bien commun, au service de l'intérêt collectif, ce qui garantit un usage social et durable du foncier (N. Bernard, 2018).

1.1.2.2.5 La gestion participative

Contrairement à une gouvernance verticale et centralisée, les CLT prétendent associer les citoyens et les usagers au processus décisionnels. Ainsi la gouvernance participative des CLT repose sur l'implication active de toutes les parties prenantes dans la gestion et l'organisation de leur patrimoine immobilier.

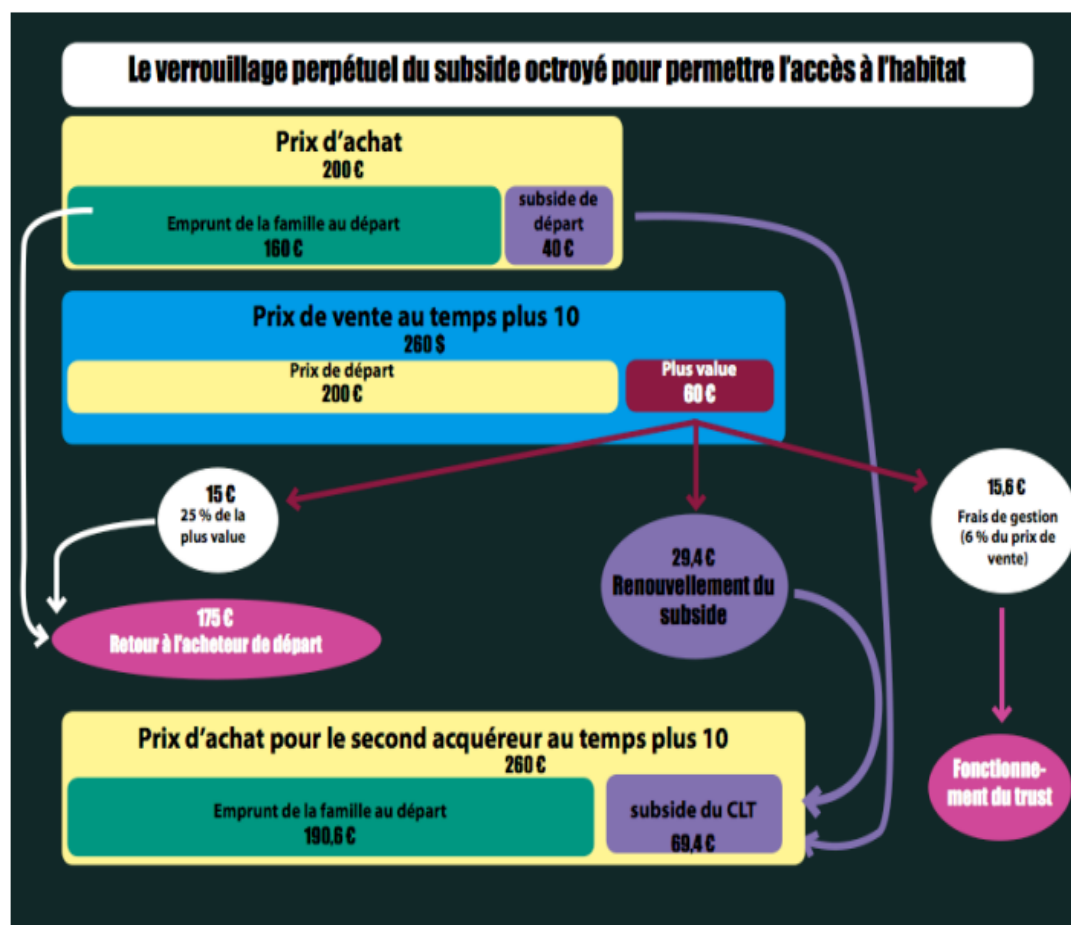
Dans le cas du CLTB, cette approche est essentielle pour garantir un accès équitable et durable au logement. La gouvernance des CLT repose sur des valeurs telles que l'inclusivité (la capacité à intégrer une diversité de personnes et de groupes sociaux), le respect des besoins de la communauté, et la participation effective des habitants. Ainsi, les résidents, qu'ils soient locataires ou non du foncier du CLT, peuvent devenir membres de l'organisation. Ces derniers élisent les représentants du conseil d'administration, à l'exception de certains délégués officiels nommés par la commune. Ils peuvent également être sollicités pour voter sur des questions stratégiques ou organisationnelles. Le CLTB est dirigé par un comité de gestion composé à parts égales de représentants de la société civile, des résidents, et de la collectivité publique, assurant un équilibre démocratique dans les décisions.

1.1.2.3 Mécanisme de financement

Le financement du Community Land Trusts (CLTB) est basé sur une combinaison de fonds publics et privés. Selon Geert De Pauw, ancien coordinateur du CLTB, et Nicolas Bernard, ce modèle assure une gestion durable des aides publiques en permettant aux familles de devenir propriétaires de leur logement sans acquérir le terrain, ce qui réduit significativement le coût d'achat de 40 % par rapport au marché privé. Le prix est calculé en fonction des revenus de l'acquéreur, afin que le remboursement mensuel ne dépasse pas un tiers de ses revenus. En cas de revente, l'occupant récupère les sommes investies, ainsi que 25% de la plus-value, l'autre partie revient au trust garantissant ainsi la pérennité du modèle.

La Région de Bruxelles-Capitale joue un rôle central en accordant des subventions pour l'achat de terrains et la construction de logements. Par exemple en 2023, un contrat de gestion a été

signé, définissant le financement régional et fixant des objectifs annuels, tels que la création de 2 000 m² de nouveaux logements.



Source : Extrait de « Le Community Land Trust comme piste de solution pour réconcilier accès à la propriété, collectif et maîtrise publique du foncier » Nicolas BERNARD, Geert DE PAUW et Loïc GERONNEZ)

Ce schéma illustre comment un subsidé public initial est préservé et réinvesti dans le temps afin de permettre l'accession à la propriété à des ménages à revenus modestes de manière pérenne. Dans un premier temps, le ménage qui acquiert le bien avec un prix initial de 200€ se répartit comme suit : 160€ d'emprunt et 40€ de subsides. Après 10 ans, si la famille décide de revendre le bien à un prix évalué à 260€ avec une plus - value de 60€, elle recevra 25% de cette plus-value, 6% soit 15,6€ sont reversés au trust pour les frais de fonctionnement, et le reste est rajouté au subsidé de départ qui passe à 69,4€. Le ménage revendeur récupère 175€ (dont 160€ de son investissement de départ plus 15€ de son plus-value) et le Trust peut revendre le même bien à 260€ (le nouvel acquéreur doit emprunter 190,60€ et les 69,4 constituent le nouveau subsidé renouvelé. Ainsi le mécanisme permet de conserver le subsidé octroyé initialement afin de profiter aux futures générations d'acquéreurs (N.Bernard ; G.De Pauw, L.Geronnez, 2010)

Le modèle CLT prévoit, lors de la revente d'un logement, une partie de la plus-value soit réinvestie dans le trust. Ce mécanisme permet de financer de nouveaux projets et d'assurer la durabilité financière du modèle sans recourir systématiquement à de nouvelles subventions publiques.

Le CLTB bénéficie également de dons et de legs de particuliers souhaitant soutenir l'accès au logement abordable. Par exemple, certains ont légué leur maison et leur terrain au CLTB, assurant que ces biens restent accessibles aux générations futures.

1.1.3 Les différents acteurs

Le Community Land Trusts CLTB implique divers acteurs qui participent à la gestion et à la gouvernance des projets fonciers. Chacun joue un rôle spécifique dans la mise en œuvre des objectifs de ces structures, qui visent principalement à offrir un accès équitable au logement, à protéger les terrains communautaires et à promouvoir la gouvernance participative :

1.1.3.1 Le Trust

Le CLT de Bruxelles, structure bicéphale (fondation d'utilité publique propriétaire foncière et une asbl gestionnaire) entend gérer ses terrains comme un bien commun. (T. Dawance, 2024, p.3). Ainsi Le CLTB est l'organisme chargé de la gestion et de l'administration du patrimoine foncier et immobilier qui lui appartient. Il assure l'entretien des biens, tout en accompagnant les propriétaires dans la gestion quotidienne de leur logement et dans leur participation à la vie collective des projets. Le CLTB joue un rôle central dans la mise en œuvre de la politique de l'organisation. Il est également responsable de son développement stratégique, tant à l'échelle régionale qu'au niveau national et européen, notamment en participant à des réseaux internationaux de Community Land Trusts. Par ailleurs, l'une de ses missions essentielles consiste à rechercher des financements publics et privés pour garantir la viabilité économique des projets. Le CLTB supervise également la conception et la réalisation des ouvrages (construction, rénovation, aménagement), en collaboration avec divers partenaires (architectes, pouvoirs publics, associations locales, etc.).

1.1.3.2 Les habitants / Bénéficiaires

Les bénéficiaires des projets portés par le Community Land Trust Bruxelles (CLTB) sont majoritairement issus de milieux socioéconomiques précaires ou à revenus modestes. Beaucoup d'entre eux remplissent les conditions d'éligibilité au logement social, ce qui témoigne de la cible prioritaire du dispositif : des ménages souvent exclus du marché immobilier classique en raison de leurs ressources limitées. Pour ces publics, l'accès à un logement durable et de qualité ne devient envisageable qu'à travers des structures soutenues par les pouvoirs publics, comme le CLTB.

La gouvernance participative des CLT place les habitants au cœur de son modèle. Conformément aux statuts du CLTB, les bénéficiaires sont invités à s'impliquer dans les organes de gestion et à participer aux processus décisionnels relatifs à la conception, à la gestion et à l'évolution de leur habitat. Cette implication citoyenne renforce l'ancrage local des projets, mais aussi valorise les savoirs d'usage des habitants et favorise l'émergence d'un sentiment d'appartenance à une communauté. Leur rôle actif dans le développement du CLTB constitue dès lors un pilier central de ce modèle alternatif, qui conjugue inclusion sociale, justice spatiale et démocratie participative.

1.1.3.3 Les associations communautaires

Les associations communautaires, le plus souvent constituées sous forme d'ASBL, jouent un rôle fondamental dans l'écosystème des Community Land Trusts (CLT) à Bruxelles. Actrices de terrain reconnues pour leur proximité avec les publics précaires, elles sont désignées comme partenaires du CLTB projet par projet, en fonction des spécificités locales et des besoins des futurs habitants. Leur mission s'articule principalement autour de l'accompagnement individuel des ménages, tandis que le CLTB assure quant à lui le suivi collectif des groupes de futurs habitants.

Ces associations interviennent de manière transversale à plusieurs étapes du processus. D'une part, elles accompagnent les ménages tout au long du parcours d'accès au logement, en leur apportant un soutien social, administratif et parfois juridique. Elles jouent également un rôle de médiation lorsqu'un candidat rencontre des difficultés – par exemple en cas de perte temporaire de logement – en l'aidant à trouver une solution transitoire afin d'éviter son décrochage du projet. D'autre part, elles facilitent la participation active des habitants aux dynamiques de

gouvernance et à la vie collective du futur site, notamment en organisant des réunions, des ateliers participatifs ou des formations citoyennes.

1.1.3.4 Les autorités publiques (communes, Région de Bruxelles-Capitale)

Les autorités publiques jouent un rôle central et concret dans la structuration, le financement et la régulation du Community Land Trust Bruxelles. Il ne s'agit pas simplement d'un soutien potentiel : la Région de Bruxelles-Capitale a institutionnalisé ce soutien en reconnaissant officiellement le CLTB comme Alliance Foncière Régionale (AFR) en 2022, conformément au Code bruxellois du Logement. Cette reconnaissance s'accompagne d'un contrat de gestion pluriannuel, par lequel la Région s'engage à allouer des subventions substantielles : environ trois millions d'euros annuels pour l'acquisition de terrains et le développement de projets, ainsi qu'un financement complémentaire destiné au fonctionnement de l'équipe et à la coordination de ses actions (CLTB, Rapport annuel 2022).

En outre, les autorités régionales participent activement à la planification urbaine et à l'intégration des projets du CLTB dans le tissu urbain bruxellois. Ce partenariat public-communautaire permet de soutenir la mission sociale du CLTB, en l'inscrivant dans une stratégie plus large de lutte contre la crise du logement, tout en garantissant la cohérence des projets avec les objectifs d'aménagement du territoire. Le rôle des pouvoirs publics se révèle donc fondamental, tant dans la pérennisation institutionnelle du modèle que dans la mobilisation des ressources nécessaires à son déploiement à l'échelle de la Région.

1.1.3.5 Les financeurs (institutions bancaires, fondations, mécénat)

Le financement constitue un levier essentiel dans la mise en œuvre et la pérennisation des projets portés par les Community Land Trusts (CLT). Divers acteurs y contribuent, notamment des institutions financières, des fondations, des structures de mécénat, ainsi que des partenaires publics. Ces acteurs fournissent des ressources sous forme de subventions, de prêts à taux préférentiels, de dons ou de soutiens logistiques. Ces financements sont indispensables pour permettre l'acquisition de terrains, la construction ou la rénovation de logements, ainsi que le développement de projets à visée communautaire.

Le Fonds du Logement de la Région de Bruxelles-Capitale est le partenaire central et joue un rôle clé dans le financement des ménages bénéficiaires. Il assure, en effet, l'octroi de 100 % des prêts hypothécaires consentis aux ménages accédant à la propriété dans le cadre du CLTB,

ce qui constitue une condition déterminante pour l'accessibilité financière du dispositif. Ce partenariat garantit non seulement une solvabilité des ménages dans le cadre du modèle dissociatif, mais renforce également l'ancrage institutionnel du CLTB dans les politiques publiques de logement.

1.2 Comprendre les communs et les principes d'Elinor Ostrom

L'idée de « biens communs » remonte à des pratiques anciennes de gestion communautaire des ressources naturelles : pâturages, forêts, systèmes d'irrigation ou de pêche. Ces systèmes étaient souvent autogérés par des communautés locales. Le tournant intellectuel survient en 1968, avec l'article de Garrett Hardin, *La tragédie des communs*, dans lequel il soutient que les ressources communes seraient inévitablement surexploitées si elles ne sont pas régulées par l'État ou privatisées. Cette vision pessimiste domine longtemps. C'est Elinor Ostrom, politologue américaine, qui renverse cette perspective. Dans son ouvrage phare "*Governing the Commons*" (1990), elle démontre empiriquement que des communautés locales peuvent, dans certains cas, gérer durablement leurs ressources, sans passer par l'État ou le marché.

1.2.1 Cadre théorique et historique des biens communs

1.2.1.1 Définitions des biens communs

Selon Elinor Ostrom un bien commun est une ressource partagée, non exclusive (tout le monde peut y accéder), mais rivale (la consommation par l'un réduit la quantité disponible pour les autres). Exemples : eau, forêts, nappes phréatiques.

Mais pour être qualifié de "commun", il ne suffit pas qu'une ressource soit commune : elle doit être gérée collectivement par une communauté, selon des règles auto-organisées.

La réflexion sur les communs ne se limite plus aux seules ressources naturelles, comme l'eau ou les forêts, mais s'est étendue à des domaines tels que les services urbains ou le logement. Dans un article de synthèse sur les communs urbains, De Gouvello et Jaglin (2021) mobilisent plusieurs auteurs pour illustrer cette pluralité de lectures. Ils citent notamment Benjamin Coriat (2013), qui propose une définition du commun fondée sur l'articulation de trois éléments : une ressource (matérielle ou immatérielle), une communauté d'usagers, et un système de gouvernance reposant sur des règles collectives visant à préserver durablement cette ressource.

Cette approche met l'accent sur l'institutionnalisation de mécanismes de gestion construits par les usagers eux-mêmes.

Ces références, bien qu'indirectes, enrichissent l'analyse en apportant un regard complémentaire au cadre théorique central de ce travail, fondé sur les principes de gouvernance des communs développés par Elinor Ostrom.

L'idée de communs est désormais appliquée à l'urbain, comme dans les services d'eau, d'assainissement, d'énergie ou le logement (ex : Community Land Trusts).

Selon Bernard de Gouvello et Sylvie Jaglin qui parlent d'un croisement fructueux entre communs et services urbains : la gouvernance collective devient une alternative au dualisme public/privé. Ces "communs urbains" introduisent de nouvelles pratiques de gestion, participatives et ancrées dans les territoires.

1.2.1.2 Analyse du fonctionnement des communs : entre régulation collective, pluralité institutionnelle et finalité sociale

La littérature contemporaine sur les communs met en lumière une diversité de modalités d'organisation collective qui remettent en cause la dichotomie traditionnelle entre marché et État. L'approche proposée par Elinor Ostrom constitue une base fondatrice dans l'étude du fonctionnement des communs. À travers ses travaux, elle démontre que les ressources naturelles ou sociales peuvent être gérées de manière durable par des communautés locales, dès lors qu'elles mettent en place des règles collectivement élaborées, adaptées au contexte, et assorties de mécanismes de surveillance, de sanction et de résolution des conflits.

Dans cette perspective, le commun n'est pas tant un type de ressource qu'un mode de gouvernance fondé sur l'usage partagé, la participation et l'autogestion. Cette conception est reprise et étendue dans les travaux de Nyssens et Petrella (2023), qui articulent les apports d'Ostrom avec les pratiques de l'économie sociale et solidaire (ESS). Ces auteurs insistent sur la nécessité de reconnaître une diversité institutionnelle dans la gestion des ressources collectives. Ainsi, les organisations de l'ESS, inscrites dans des champs comme le logement, la petite enfance ou la santé, fonctionnent selon des logiques analogues à celles des communs : elles mobilisent une gouvernance démocratique, valorisent l'ancrage local, et privilégient l'usage à la propriété.

Le fonctionnement des communs repose alors sur plusieurs piliers fondamentaux :

Premièrement une représentation de la propriété comme faisceau de droits, plutôt que comme domination exclusive : droits d'usage, d'accès, de gestion et de transmission peuvent être distribués entre les membres d'une communauté.

Deuxièmement une co-construction des règles, qui permet l'adaptation aux réalités locales et la légitimation des décisions collectives. Cette dynamique de co-régulation s'avère centrale pour la durabilité et la légitimité des communs.

Troisièmement une finalité sociale et non lucrative, qui distingue les communs des dispositifs de marché : il s'agit de préserver et de rendre accessible une ressource pour le bien commun, dans une logique de démarchandisation.

1.2.2 Les principes de gouvernance des communs d'Elinor Ostrom et leur croisement avec les CLT

1.2.2.1 Les 8 principes de gouvernance des communs d'Elinor Ostrom

Pour opérationnaliser sa théorie, elle identifie plusieurs principes qui permettent aux communautés de gérer efficacement les biens communs et d'éviter la surexploitation ou la mauvaise gestion. Sa théorie s'articule autour de 8 principes :

- Délimitation claire des ressources et des membres : Il est essentiel de définir avec précision la ressource concernée (par ex. un bassin d'irrigation, une forêt) ainsi que les personnes ou les groupes qui ont le droit d'en faire usage.
- Règles adaptées au contexte local : Les règles qui encadrent l'usage des ressources doivent être construites localement, selon les spécificités sociales, culturelles et écologiques de la communauté.
- Participation des usagers à l'élaboration des règles : Les personnes concernées doivent pouvoir participer activement à la définition des règles de gestion.
- Surveillance des usages assurée par les membres : Des mécanismes de contrôle communautaire sont mis en place : la surveillance est assurée par les membres eux-mêmes ou par des personnes mandatées par eux.
- Sanctions graduées en cas de non-respect : En cas d'infraction aux règles, des sanctions proportionnées et progressives sont appliquées.
- Mécanismes de résolution des conflits accessibles : Il doit exister des moyens simples et peu coûteux de gérer les différends entre membres.

- Reconnaissance par les autorités externes : La légitimité des règles communautaires doit être reconnue par les institutions extérieures (État, autorités locales).
- Organisation en réseaux pour les ressources à grande échelle : Pour les ressources de grande taille ou interconnectées, une gouvernance multi-niveau est nécessaire (du local au régional).

1.2.2.2 Le croisement des principes d'Elinor Ostrom et le fonctionnement des CLT

- Délimitation claire des frontières

Pour garantir une gestion efficace des ressources communes, il est essentiel que les frontières soient clairement définies. Cela signifie qu'il doit être explicitement établi qui a le droit d'accéder à la ressource, de l'utiliser et de participer à sa gouvernance. Dans le cas des CLT, cette exigence se traduit par une définition précise de l'adhésion des membres, des bénéficiaires (habitants) et des parties prenantes. Le foncier détenu par le trust est délimité légalement, et les bénéficiaires sont identifiés selon des critères sociaux, économiques et d'engagement au projet collectif.

- Concordance entre les règles d'usage et les conditions locales

Les règles d'usage de la ressource doivent être adaptées au contexte local : cela inclut les besoins, les pratiques, les contraintes économiques et sociales de la communauté. Les CLT visent à répondre aux problématiques spécifiques liées aux territoires dans lesquels ils s'interviennent. À Bruxelles, le CLTB a été mis en place pour lutter contre la crise du logement en proposant une solution structurelle de logement abordable pour les ménages à revenus modestes, en s'adaptant aux réalités socio-économiques des quartiers populaires bruxellois.

- Participation active à la prise de décision collective

La théorie d'Ostrom donne aux usagers une place importante dans la définition des règles et la participation à la prise de décision. Ainsi les CLT prétendent fonctionner selon une gouvernance participative, intégrant les habitants, les acteurs associatifs et les représentants publics dans une structure tripartite. Ce mode de gouvernance permet aux résidents d'être acteurs à part entière

dans les décisions concernant la gestion du foncier, les projets immobiliers, et la vie collective. Cette logique renforce l'appropriation du projet, la cohésion sociale et la transparence.

- Sanctions graduées en cas d'infraction

Toute violation des règles établies doit être traitée par un système de sanctions progressives, proportionnées à la gravité de l'infraction. Le CLTB prévoit des mécanismes de rappel à l'ordre, de médiation et, si nécessaire, de sanctions plus strictes (par exemple en cas de revente non conforme aux règles ou de non-respect des conditions d'occupation). L'objectif est de préserver la confiance collective tout en maintenant un cadre équitable.

- Mécanismes accessibles de résolution des conflits

Des dispositifs de résolution de conflits simples et accessibles doivent être mis en place. Les CLT intègrent souvent des instances de médiation internes permettant de gérer les tensions entre résidents, ou entre un résident et l'organisation, sans avoir recours à des procédures judiciaires longues ou coûteuses. Cette capacité à gérer les désaccords de manière horizontale est essentielle au maintien d'un climat de coopération.

- Reconnaissance externe de la légitimité de l'organisation

Pour qu'un système d'autogouvernance fonctionne, il doit être reconnu par les autorités publiques. Ostrom insiste sur la nécessité d'une légitimation institutionnelle minimale. Le CLTB bénéficie d'une telle reconnaissance, puisqu'il est intégré au contrat de gestion de la Région de Bruxelles-Capitale et reçoit des subventions structurelles, ce qui lui permet d'assurer la continuité de ses projets et sa mission sociale à long terme.

- Organisation imbriquée à plusieurs niveaux

Dans les systèmes complexes, une gouvernance multi-niveau est nécessaire. Ostrom distingue trois niveaux de règles : Primo Les règles opérationnelles (accès et usage), Secundo Les règles de choix collectif (décisions partagées), Tertio Les règles constitutionnelles (permettant de définir qui peut participer au processus décisionnel).

Dans le cas des CLT, cette complexité se retrouve dans l'articulation entre les décisions quotidiennes, les orientations stratégiques et les principes fondateurs du CLTB.

L'étude des principes de gouvernance des communs développés par Elinor Ostrom permet de mieux appréhender les logiques collectives de gestion durable des ressources partagées. Ces principes, construits à partir d'observations empiriques variées, offrent un cadre analytique robuste pour penser l'articulation entre participation, autonomie, efficacité et justice dans la gouvernance locale.

En les croisant avec le fonctionnement des Community Land Trusts (CLT), et en particulier celui du CLT de Bruxelles, il apparaît que de nombreux éléments du modèle s'inscrivent dans cette logique des communs : la dissociation foncier/bâti, la gestion non spéculative, la participation citoyenne à la gouvernance, ainsi que l'ancrage territorial fort. Ces dispositifs incarnent ainsi des formes concrètes de communs urbains appliqués au domaine du logement.

Cependant, si le modèle semble théoriquement compatible avec les principes ostromiens, il convient de vérifier dans le contexte bruxellois « dans quelles mesures les pratiques de gouvernance du CLTB répondent-elles aux principes des communs définis par Elinor Ostrom ?

Pour répondre à cette interrogation, la partie suivante du mémoire propose une analyse empirique du fonctionnement d'Arc en ciel, un des sites construits par le CLTB, en mobilisant des données issues d'entretiens, de documents internes et de rapports institutionnels. Cette démarche vise à évaluer dans quelle mesure la gouvernance participative du CLTB peut être considérée comme une traduction effective des principes de gouvernance des communs, tout en tenant compte des limites, tensions et adaptations propres au contexte bruxellois.

Partie2 : Étude monographique du site d’Arc-En-Ciel

2.1 Méthodologie de recherche

Le présent mémoire adopte une démarche qualitative centrée sur l’analyse approfondie d’un cas spécifique : Le site d’Arc en ciel. L’objectif est d’appréhender, de manière située, les modalités de la gouvernance participative à l’échelle locale et d’évaluer dans quelle mesure elles répondent aux principes d’Elinor Ostrom relatifs à la gestion collective des biens communs. Le choix d’une approche monographique permet de contextualiser finement les pratiques, les tensions et les logiques d’acteurs dans un environnement donné. Il s’agit de comprendre les dynamiques qui structurent la vie collective d’un site du CLTB, à partir de matériaux empiriques diversifiés.

2.1.1 Justification du terrain et choix des matériaux

Le projet Arc-en-Ciel installé à Molenbeek-Saint-Jean est l’un des sites emblématiques du CLTB par sa taille (32 logements) mais aussi sa longue phase de conception, dont la particularité réside dans : l’organisation communautaire, la mixité sociale des ménages, et la mise en œuvre concrète du modèle CLT dans un contexte urbain bruxellois.

Le terrain a été choisi pour son pertinent degré d’autonomie car l’accompagnement structurel du CLTB s’est achevé depuis 2022 ainsi que les défis participatifs qu’il soulève. Il constitue un cas instrumental permettant d’interroger, par-delà l’exemple, les conditions d’émergence et de maintien de formes de gouvernance citoyenne sur le long terme.

La collecte de données repose sur une approche qualitative inductive, combinant les méthodes suivantes :

- Des Entretiens semi-directifs ont été réalisés dans le cadre de cette recherche, avec des responsables du CLTB, et des habitants(es) du site AeC afin de recueillir des avis éclairés sur la gouvernance participative des Community Land Trusts à Bruxelles. L’objectif est de croiser les points de vue d’acteurs institutionnels et d’habitants, afin de mieux comprendre les dynamiques de participation, les mécanismes de décision et les défis rencontrés dans la pratique. Les entretiens ont été conduits selon une grille thématique structurée autour des huit principes d’Elinor Ostrom, adaptés au contexte du CLT : participation aux décisions, élaboration et application des règles, gestion des conflits, surveillance mutuelle, reconnaissance par les autorités, etc.

- Analyse documentaire : chartes, règlements, brochures du CLTB et articles ont été mobilisés.
- Observation participante AG CLTB 2025 : J'ai pu assister l'AG 2025 du CLTB, cette expérience m'a permis d'appréhender le fonctionnement de cet organe.
- Par ailleurs, cette recherche s'appuie de manière complémentaire sur les travaux de Charlotte Gyselynck, notamment son article intitulé « Saisir l'engagement habitant dans un projet CLTB », dans lequel elle étudie les dynamiques et formes d'engagement au sein d'Arc en Ciel. Cette étude est fondée sur une enquête de terrain conduite entre 2021 et 2022. Son observation participante, intégrée à plusieurs groupes d'habitants, ainsi que sa fréquentation prolongée des instances formelles et informelles de gouvernance du site, constituent une ressource empirique précieuse pour éclairer certaines dimensions structurelles et relationnelles que mon propre terrain n'a pas toujours permis d'observer directement. En mobilisant les résultats de son enquête, en complément de mes propres données (entretiens, observations, documents internes), je propose une lecture croisée et contextualisée du fonctionnement participatif du projet Arc en Ciel à l'aune des principes de gouvernance des biens communs définis par d'Elinor Ostrom en m'appuyant sur les dynamiques et formes d'engagement décrites par Gyselynck dans son article. Mon analyse portera sur l'articulation entre la gouvernance locale mise en place au sein du site AeC et la structure faîtière du CLTB, qui revendique elle aussi un mode de gouvernance participative dans son fonctionnement.

Enfin, L'analyse mobilise les 8 principes de gouvernance des biens communs d'Elinor Ostrom : limites du groupe, règles locales, élaboration participative, surveillance, sanctions, résolution des conflits, reconnaissance extérieure, imbrication dans des réseaux.

2.1.2 Présentation de l'échantillon

L'échantillon retenu pour cette recherche se compose de deux catégories principales d'acteurs : d'une part, les travailleurs du CLTB, impliqués dans la conception et la gestion globale du modèle, et d'autre part, les habitants du projet Arc-en-Ciel, qui expérimentent au quotidien les mécanismes de gouvernance participative. Un entretien complémentaire a également été mené avec une résidente du projet CALICO afin d'introduire une dimension comparative. Ainsi trois travailleurs du CLTB ont été interviewés : Geert De Pauw, ancien coordinateur du CLTB, a apporté un éclairage historique et stratégique sur la mise en place et l'évolution du modèle à Bruxelles, Yannik Rihoux, coordinateur actuel du CLTB a précisé les relations entre le CLTB

et le projet Arc-en-Ciel notamment en sa qualité d'accompagnateur des copropriétaires, et Dali Malnoury, chef de projet, a partagé son expérience du suivi opérationnel. Parallèlement, cinq résidents du site Arc-en-Ciel ont été interviewés à travers quatre entretiens distincts : Madame Bamba (co-présidente du CLTB) et Madame Rosa, interrogées conjointement, ont témoigné de la vie collective, des règles partagées et des initiatives solidaires ; Moussa Diallo a détaillé le fonctionnement interne du site et les projets collectifs tels que le local à vélos et la voiture partagée ; Samuel a évoqué les difficultés de participation et les enjeux liés à la répartition des responsabilités ; enfin, Demba Thiam a mis en lumière les tensions et les défis rencontrés dans la gouvernance quotidienne. Pour enrichir la dimension comparative, un entretien complémentaire a été mené avec Rachida Boughanzir, résidente du projet CALICO, un autre site emblématique du CLTB. Cet échange a permis d'identifier des convergences et des différences dans les pratiques de gouvernance entre projets, notamment en termes de participation habitante et de lien avec les structures supra-locales. Dans leur ensemble, ces entretiens constituent une base empirique essentielle pour analyser, à l'échelle micro (sites d'habitation) et macro (structure centrale du CLTB), la manière dont les principes de gouvernance des communs définis par Elinor Ostrom trouvent leur traduction dans le contexte bruxellois.

2.2 Le site Arc-en-Ciel du CLTB : organisation, gouvernance et dynamiques d'engagement

Le site Arc-en-Ciel constitue l'un des projets pilotes du Community Land Trust Brussels, modèle d'habitat innovant mis en place pour répondre à la crise aiguë du logement à Bruxelles. Ce projet s'inscrit dans une perspective de justice sociale et d'empowerment des ménages à faibles revenus à travers une forme d'accession à la propriété fondée sur la dissociation entre le foncier et le bâti, le terrain demeurant la propriété collective du CLTB.

2.2.1 Genèse et spécificités du projet Arc-en-Ciel

Le projet Arc-en-Ciel constitue l'un des premiers projets structurants du Community Land Trust Bruxelles (CLTB). Il a été lancé en 2012 dans la commune de Molenbeek-Saint-Jean en partenariat avec le Fonds du Logement bruxellois, pour la maîtrise d'ouvrage, et avec des associations partenaires³ pour l'accompagnement des habitants. Il s'est développé dans une durée assez longue, caractérisée par un processus participatif étalé sur plusieurs années. Ce

³ Associations partenaires : Réseau habitat (Fabrik, RenovaS, Une maison en plus, Convivence, SoHab, C.R.U, La Rue, Bonnevie, CAFA), CIRE

processus a été soutenu par diverses associations partenaires, dans le cadre d'un accompagnement communautaire visant à impliquer les futurs habitants dès les phases initiales de la conception du projet (Van Huffel, Eva, 2022, p.65).

La mise en œuvre concrète du projet a connu de nombreux ralentissements administratifs, techniques et financiers. Il a fallu attendre 2018 pour le début effectif des travaux, soit six années après les premières mobilisations. Cette temporalité a entraîné des découragements parmi les candidats initiaux, certains se retirant du projet, remplacés progressivement par d'autres ménages.

Le projet a finalement abouti à la construction de 32 logements répartis dans deux bâtiments, articulés autour de plusieurs espaces communs : un jardin partagé, une salle polyvalente, un local vélos/poussettes, un séchoir collectif, ainsi qu'un local commun équipé d'une imprimante. Ces infrastructures ont été pensées pour favoriser la cohésion sociale, les relations de voisinage et les formes de gestion collective du cadre de vie.

2.2.2 Organisation du site et structures participatives :

Dès le lancement du projet, Arc-en-Ciel s'est inscrit dans une démarche de gouvernance participative, pilier dans le modèle promu par le Community Land Trust Bruxelles. Les futurs habitants ont été invités à s'impliquer activement au sein de groupes de travail thématiques, constitués en amont de l'emménagement, dans le but de les préparer à la gestion collective de leur cadre de vie. Ces groupes ont porté sur des thèmes variés, allant de la conception architecturale (dans les cas des premiers arrivants) à l'élaboration du règlement d'ordre intérieur, en passant par la mise en place de dispositifs collectifs liés au nettoyage, à l'entretien du jardin partagé, à la gestion technique du bâtiment passif, ou encore à la communication interne et externe.

Cette dynamique a permis l'émergence d'un cadre normatif co-construit, prenant la forme de règles concrètes adaptées à la vie quotidienne : plages horaires d'accès au jardin, répartition des tâches de nettoyage par planning tournant, modalités d'usage des locaux communs, ou encore organisation des relations entre habitants via du groupe WhatsApp ou des assemblées (AG habitants, AG copropriétaires). L'instauration de ces règles repose sur un processus collectif, mobilisant l'intelligence sociale des résidents, avec l'appui ponctuel du CLTB ou du syndic, selon les domaines concernés.

Concernant la régulation des conflits et les manquements aux règles, les habitants ont privilégié une approche fondée sur la concertation informelle et le rappel collectif, plutôt que sur des sanctions institutionnelles. Même si un cadre formel de sanction existe notamment via le syndic externe chargé de la copropriété, celui-ci est rarement activé. En général, les différends sont le plus souvent réglés par le dialogue, la médiation entre pairs, ou des solutions consensuelles comme le recours volontaire à des prestataires extérieurs lorsque certaines tâches ne sont pas remplies. Cette gouvernance quotidienne, bien que perfectible, témoigne d'un apprentissage progressif de l'autogestion, soutenu par une architecture institutionnelle visant à favoriser la responsabilisation des habitants tout en reconnaissant la diversité de leurs capacités d'engagement.

2.2.3 Engagement des habitants et dynamiques collectives

Le projet Arc-en-Ciel met en lumière des formes d'engagement différenciées. L'objectif d'accès au logement décent reste la motivation principale parmi de nombreux usagers du CLTB. L'engagement participatif demeure secondaire par rapport aux préoccupations matérielles liées à la vie en copropriété (Schaut, Wibrin et Lenel ; 2022 :3, cité par C.Gyselynck ; 2023, p.168). Ainsi, l'engagement des habitants s'exprime à travers : la prise de parole dans les instances (porte-parole, référents)⁴ ; des contributions pratiques (bricolage, entretien, animation) ; des formes plus discrètes mais solidaires (entraide, communication, soutien). Certaines tensions ont toutefois été relevées : différences de niveau d'implication selon les vagues d'installation, conflits autour des règles d'usage du jardin, rapport complexe avec le syndic ou les entreprises de construction. Ces tensions montrent à la fois les limites de la participation, mais aussi sa vitalité : les habitants s'organisent pour faire face collectivement à des problèmes communs, illustrant une « communauté d'action » (Laval, 2016 cité par C.Gyselynck ; 2023 ; p. 168) plus qu'une communauté d'affinités.

Le projet Arc-en-Ciel se caractérise aussi par la mise en place d'initiatives collectives visant à améliorer le cadre de vie, à encourager l'entraide et à réduire l'empreinte écologique des habitants. Conçues dès la phase de démarrage ou développées dans les premières années, ces actions traduisent concrètement la capacité d'auto-organisation de

⁴ Gyselynck qualifie porte-parole et référent des usagers les plus engagés qui prennent souvent les paroles dans les réunions, qui essayent de reformuler les idées pour leurs pairs et qui jouent le rôle d'interface entre le CLTB et les résidents

la communauté et incarnent les valeurs de coopération et de solidarité qui fondent le modèle du Community Land Trust Bruxelles.

Parmi ces initiatives, le projet de local à vélos sécurisé occupe une place centrale. Comme le souligne Moussa Diallo, *il s'agit de l'une des premières actions concrètes mises en œuvre, conçue pour favoriser la mobilité douce et limiter la dépendance à la voiture*. Élaborée dans le cadre du comité énergie et d'ateliers participatifs, cette initiative répond à un double objectif : d'une part proposer un mode de transport abordable et d'autre part réduire l'empreinte carbone des déplacements quotidiens. Les habitants se sont également impliqués dans la recherche de financements et la création de partenariats avec des associations locales pour l'achat ou la réparation de vélos. L'aménagement, l'entretien et la régulation de l'accès au local sont assurés directement par les résidents, selon des règles établies collectivement, ce qui renforce leur sentiment d'appropriation et la responsabilisation vis-à-vis des espaces communs.

Le dispositif de voiture partagée, ainsi évoqué par Moussa Diallo, vise à mutualiser les coûts de possession et d'entretien d'un véhicule, tout en proposant une alternative durable aux déplacements individuels motorisés. Si l'idée a suscité un vif intérêt au départ, son utilisation est restée limitée. Les entretiens mettent en évidence deux freins majeurs : l'absence de règles d'usage suffisamment claires et partagées par tous, et un manque d'adéquation entre la disponibilité du véhicule et les besoins variés des familles. Cette expérience illustre une difficulté fréquente dans les projets participatifs : au-delà de l'enthousiasme initial, la pérennité d'une initiative repose sur une organisation claire, un suivi régulier et une répartition équitable des coûts, des responsabilités et de l'accès à la ressource.

Arc-en-Ciel est aussi caractérisé par de nombreuses pratiques informelles d'entraide. Comme le rappelle Bamba, il peut s'agir du prêt ponctuel d'outils, de l'aide pour des réparations domestiques, ou encore du soutien apporté aux familles dans certaines situations, telles que la garde d'enfants, les courses ou l'accompagnement dans les démarches administratives. Ces formes de solidarité, bien qu'invisibles dans les dispositifs formels, jouent un rôle central dans la cohésion sociale et s'inscrivent pleinement dans la logique des communs, où la confiance mutuelle et les relations interpersonnelles sont aussi déterminantes que les règles écrites.

Ces initiatives reflètent concrètement plusieurs principes de gouvernance des communs définis par Elinor Ostrom. Le principe 3, relatif à la participation à l'élaboration des règles, se retrouve dans les processus de discussion et de décision collective qui ont accompagné la mise en place

du local vélo et du dispositif de voiture partagée. Le principe 4, qui prévoit l'application de sanctions graduées, s'illustre dans la gestion du local vélo, où un non-respect des règles (occupation abusive ou dégradations) entraîne d'abord un rappel informel avant toute mesure plus contraignante. Enfin, le principe 8, relatif à la gouvernance imbriquée, se manifeste dans le soutien apporté par des associations locales ou par le CLTB, permettant de relier l'autonomie des habitants à un appui supra-local.

Cependant, les entretiens de Moussa Diallo, Samuel et Bamba révèlent également certaines limites. Dans le cas de la voiture partagée, l'absence de suivi structuré et de règles bien établies a entraîné une diminution progressive de l'utilisation. Quant aux initiatives d'entraide, leur caractère informel les rend fortement dépendantes des relations personnelles et du climat social, ce qui peut poser un problème en cas de tensions ou lors de l'arrivée de nouveaux habitants. Une formalisation plus claire des règles de fonctionnement, associée à un accompagnement du CLTB ou de partenaires spécialisés, pourrait contribuer à renforcer la pérennité et l'accessibilité de ces actions à l'ensemble des résidents.

En définitive, les initiatives collectives mises en place à Arc-en-Ciel illustrent la volonté partagée de mutualiser les ressources, de renforcer les liens sociaux et de construire un mode de vie plus solidaire et durable. Elles montrent aussi que leur réussite repose sur un équilibre délicat entre la spontanéité propre aux dynamiques communautaires et la structuration nécessaire pour en assurer la continuité dans le temps.

2.2.4 Arc-en-Ciel dans l'écosystème du CLTB

Le CLTB, en tant que structure faîtière, assure un rôle de support, d'accompagnement et de coordination pour les différents projets. Arc-en-Ciel, par son statut de projet pilote, a bénéficié d'un accompagnement renforcé pendant deux ans après l'installation des habitants. Passé ce délai, les ménages sont censés avoir acquis une autonomie suffisante pour gérer leur habitat collectivement. Le lien avec le CLTB demeure néanmoins actif en cas de besoin. Le site illustre les défis liés à la transition entre accompagnement et autonomie, à la participation dans la durée, et à l'institutionnalisation d'une gouvernance partagée. Il démontre également comment les principes de commoning peuvent être traduits dans l'action quotidienne autour du logement, en intégrant à la fois la gouvernance, les pratiques habitantes et les solidarités concrètes.

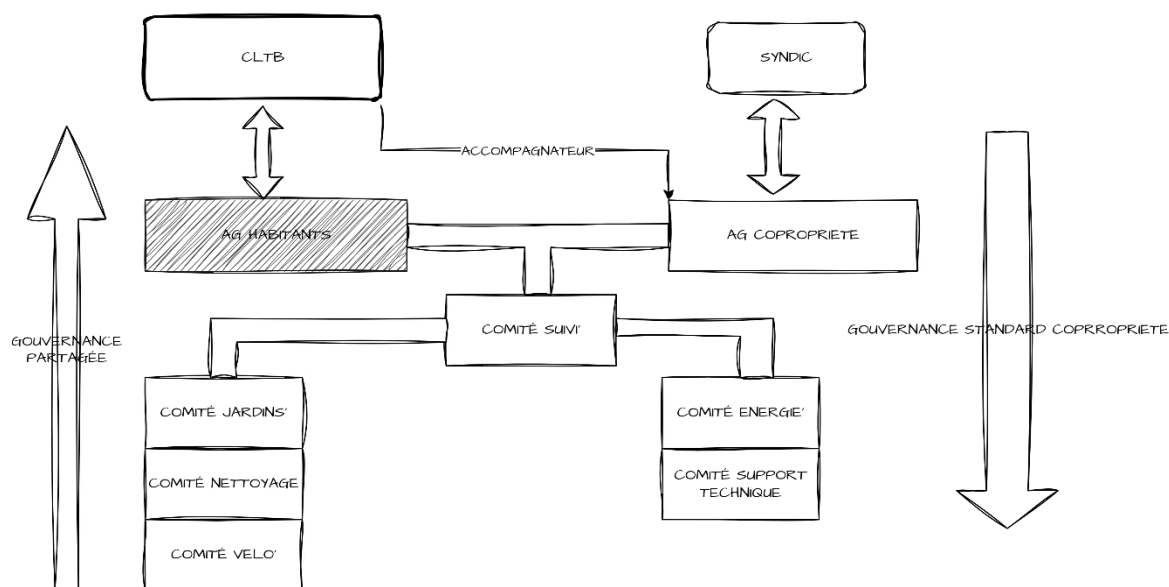
2.2.5 Gouvernance hybride d’Arc en Ciel

Le projet Arc-en-Ciel repose sur une gouvernance hybride qui articule deux logiques distinctes : une gouvernance partagée ou participative entre les habitants, fondée sur la participation volontaire et l’autogestion, et une gouvernance classique de type copropriété, encadrée juridiquement et administrativement par un syndic professionnel. D’un côté, la gouvernance partagée s’incarne à travers l’Assemblée générale des habitants qui fonctionne comme une association de fait, ainsi qu’un ensemble de comités thématiques (comité jardin, comité énergie, comité de suivi, etc.), dont le fonctionnement repose sur l’engagement volontaire des résidents (C. Gyselynck, 2023, p.165). Cette gouvernance vise à favoriser l’appropriation collective du lieu, le vivre-ensemble, et la prise en charge directe de certains enjeux matériels et sociaux par les habitants eux-mêmes. Elle a été soutenue par le CLTB pendant une période de deux ans après l’emménagement, mais repose à terme sur l’autonomie du groupe résidentiel (C. Gyselynck, 2023, p.167). Toutefois, l’intensité de l’engagement dans ces instances s’avère très variable selon les profils : si certains résidents jouent un rôle actif dans les processus de décision ou l’entretien des communs, d’autres restent en retrait, invoquant un manque de temps ou un désintérêt pour les dispositifs participatifs (C. Gyselynck, 2023, p.174). Mais ce sont surtout Les ménages les plus fragilisés, dont l’enjeu serait avant tout la reconstruction de soi par l’acquisition d’un logement, qui seraient ainsi moins enclins à assumer les formes d’investissement collectives attendues des membres d’un projet CLTB (Schaut, Wibrin et Lenel, 2022 cité par . Gyselynck, 2023).

Parallèlement, la gouvernance classique du projet se structure autour de l’Assemblée générale de copropriété, régie par les normes du droit de la copropriété, et de l’intervention d’un syndic externe chargé de la gestion technique et administrative du bâtiment. Cette gouvernance descendante, fondée sur des obligations contractuelles et des logiques de rationalité, est parfois perçue comme déconnectée des réalités sociales vécues par les habitants, notamment lorsque les retours de ces derniers ne sont pas pris en compte par les acteurs externes (Gyselynck, 2023, p. 170). Des tensions émergent ainsi entre ces deux régimes : les comités internes revendiquent un pouvoir d’agir plus effectif face à un syndic jugé inefficace, et certains résidents appellent à la création d’un syndic “*dans l’esprit Arc-en-Ciel*” mieux adapté aux spécificités du projet.

Ce modèle hybride reflète donc la volonté d’Arc en Ciel (AeC) de combiner des logiques participatives avec les cadres institutionnels existants du logement en copropriété. Il s’agit de permettre aux habitants d’exercer une forme de citoyenneté locale (Gyselynck, 2023, p. 162)

tout en assurant une gestion conforme du bâti. Toutefois, cette hybridation s'accompagne d'enjeux de coordination, de reconnaissance des formes plurielles d'engagement et de maintien d'une dynamique collective dans le temps. Comme le notent Schaut, Wibrin et Lenel, « *le temps doit laisser une chance au processus de soin et d'attachement* » (2022, p. 7), et la réussite d'un tel modèle dépend autant de la structure de gouvernance que des capacités concrètes des habitants à s'impliquer dans la gestion de leur habitat.



Dem Abdallahi la gouvernance locale d'Arc-En-Ciel⁵

L'organigramme illustre bien la gouvernance hybride du projet Arc-en-Ciel, qui combine à la fois des mécanismes de gouvernance participative propres au modèle CLTB et des structures plus classiques issues du régime légal de la copropriété.

D'un côté, on observe une gouvernance ascendante (flèche verticale à gauche) qui part des initiatives et des instances locales :

- Comités thématiques : comité jardin, comité nettoyage, comité vélo, comité énergie, comité support technique. Ces groupes de travail sont composés d'habitants volontaires et assurent la gestion quotidienne des espaces ou des équipements collectifs (entretien, organisation, suivi technique, etc.).
- Comité de suivi : instance centrale qui coordonne l'action des comités, prépare les sujets à discuter en assemblée et sert de relais avec les autres niveaux de gouvernance.

⁵ Production propre : outil: <https://app.diagrams.net/>

- Assemblée générale des habitants : espace participatif où l'ensemble des résidents échange sur les enjeux de vie collective, fixe les règles internes et élabore des propositions.

Ces structures favorisent l'auto-organisation et la prise de décision collective, en cohérence avec les principes d'Elinor Ostrom (participation, règles adaptées au contexte local).

De l'autre côté, la gouvernance descendante (flèche verticale à droite) relève du cadre légal de la copropriété :

- Assemblée générale de copropriété : organe décisionnel officiel qui regroupe l'ensemble des copropriétaires et valide les décisions financières, techniques et réglementaires liées au bâti.
- Syndic : organe externe mandaté pour assurer la gestion administrative et financière de la copropriété, veiller au respect des décisions de l'AG copropriété et au bon entretien des parties communes.

Ces deux logiques se rejoignent grâce à des mécanismes d'articulation :

- CLTB : au niveau supra-local, il accompagne les projets, fixe certaines règles cadres (plafonnement des prix, destination sociale du foncier) et soutient les habitants, notamment via un accompagnement de deux ans après l'occupation du bâti.
- Accompagnateur : intermédiaire facilitant la communication entre les habitants, le CLTB et les instances formelles (syndic, AG copropriété).

Ce système hybride permet d'articuler autonomie locale et cadre institutionnel formel : les habitants conservent un pouvoir d'initiative sur les aspects de vie collective, tout en s'inscrivant dans un dispositif légal garantissant la sécurité juridique et la cohérence technique du projet.

Cependant, comme affirme Demba Thiam, la gouvernance d'Arc en Ciel peut parfois générer des zones d'incertitude quant à la répartition des responsabilités, notamment entre le comité de suivi, l'AG copropriété et le CLTB, ce qui appelle à une clarification des rôles et des canaux de communication.

2.2.6 Vers une autonomie consolidée après deux ans d'accompagnement

Après deux ans d'accompagnement par le CLTB, les habitants du projet Arc-en-Ciel bénéficient d'un renforcement progressif de leur autonomie locale. Si les débuts ont été largement assistés par les équipes du CLTB notamment pour l'animation des comités, la médiation des conflits ou la structuration des règles de vie, les dynamiques internes ont peu à peu pris le relais.

Aujourd'hui, les habitants d'Arc en Ciel assument eux-mêmes l'organisation des assemblées, la coordination des comités (nettoyage, jardin, médiation), et la régulation des conflits mineurs. Plusieurs témoignages soulignent cette évolution : « On n'a plus besoin que le CLTB nous dise quoi faire. On sait comment on fonctionne maintenant » (Entretien Rosa et Bamba, 2025). Cette autonomisation progressive correspond à l'un des objectifs du modèle CLT : créer des collectifs capables de s'auto-organiser durablement. L'accompagnement initial a été structurant, mais l'autogestion actuelle repose sur un apprentissage collectif, une appropriation des outils participatifs et une capacité à entretenir un lien de confiance. Cette trajectoire confirme la pertinence de l'approche communautaire dans la gouvernance des commons : un soutien au départ, suivi d'un désengagement progressif au profit d'une gouvernance endogène, enracinée dans le quotidien des habitants. Cette autonomie ne signifie pas une coupure avec le CLTB, mais un rééquilibrage des rôles, où les habitants deviennent les garants directs de la stabilité sociale du site, tout en restant connectés aux ressources et à l'appui technique du niveau supra si nécessaire.

2.2.7 Lien entre la gouvernance supra (CLTB) et infra (Arc-En-Ciel)

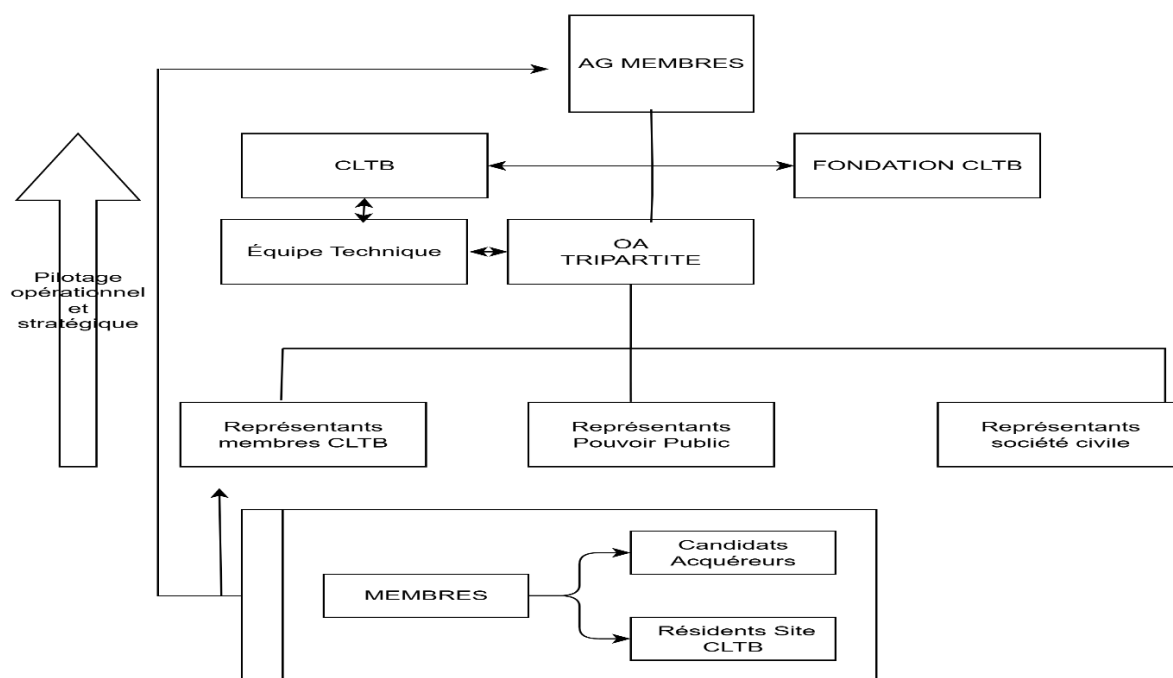
Le modèle de gouvernance du projet Arc-en-Ciel s'inscrit dans une architecture imbriquée articulant une gouvernance locale, spécifique au site, et une gouvernance supra, portée par le CLTB. Au niveau local, les habitants d'Arc-en-Ciel disposent de plusieurs organes d'implication directe : l'Assemblée Générale des habitants et divers comités (jardin, énergie, nettoyage, suivi), chargés d'assurer une gestion collective et participative des espaces communs (Bamba & Rosa, entretien, 2025). Ces structures visent à instaurer une gouvernance participative favorisant l'autonomie des résidents et leur capacité d'agir sur leur cadre de vie. Cependant, ces dynamiques locales s'insèrent dans une gouvernance plus large, organisée par le CLTB, qui conserve une responsabilité sur des aspects juridiques et financiers.

Au niveau supra, la gouvernance du Community Land Trust Bruxelles repose sur une articulation étroite entre instances stratégiques et dispositifs opérationnels, assurant un équilibre entre la définition des orientations générales et leur mise en œuvre concrète. L'Assemblée générale (AG) des membres du CLTB asbl, organe souverain, rassemble l'ensemble des parties prenantes (candidats acquéreurs, résidents ou habitants des sites CLTB, représentants de la société civile et pouvoirs publics) et définit les grandes orientations politiques, adopte les statuts et valide les lignes directrices stratégiques. La Fondation CLTB, structure juridique garante de la préservation du foncier à long terme, agit comme dépositaire des biens et veille au respect de la mission sociale du CLTB ; elle collabore étroitement avec l'AG et l'Organe d'Administration (OA) pour garantir la cohérence entre gestion patrimoniale et objectifs sociaux.

L'Organe d'Administration tripartite du CLTB ASBL constitue l'instance centrale de gouvernance intermédiaire. Il est composé de trois collèges représentant respectivement : les représentants des habitants et de la société civile (le réseau habitat qui regroupe une dizaine d'associations, CIRE) qui sont élus par l'Assemblée générale, et les pouvoirs publics qui sont nommés directement. Cette structure prend des décisions stratégiques, valide les projets, adopte le budget et contrôle la mise en œuvre des orientations définies par l'AG. À l'échelle opérationnelle, l'équipe technique assure la coordination quotidienne et la gestion administrative, financière et technique des projets. Elle met en œuvre les décisions prises par l'OA et l'AG, tout en fournissant un retour d'information régulier aux instances stratégiques.

Les flux décisionnels reposent sur une répartition claire des responsabilités : les choix stratégiques, tels que la définition de la vision, du budget et des priorités de développement, relèvent de l'AG et de l'OA tripartite, tandis que la gestion des chantiers, l'accompagnement des résidents et le suivi administratif sont confiés à l'équipe technique. Les membres qu'il s'agisse de candidats acquéreurs ou de résidents participent activement à la gouvernance en siégeant à l'AG et en élisant leurs représentants au sein de l'OA. Toutefois Geert De Pauw note *qu'au départ, impliquer des habitants peu familiers des structures décisionnelles paraissait ambitieux. Et pourtant, ça fonctionne. Il explique qu'il existe un déséquilibre entre membres expérimentés (issus d'associations ou de cabinets) et habitants ; mais ils essayent d'y remédier par des formations.* Ainsi Le CLTB vise donc à garantir les conditions d'une coresponsabilité durable (Dawance, 2019, cité par Dawance, 2024, p. 4). Le fait que deux habitantes aient été élues présidentes de l'association l'an dernier témoigne cette volonté de la part du CLTB d'impliquer les membres (habitants et candidats acquéreurs) à la prise de décision.

De leur côté, les pouvoirs publics et les acteurs de la société civile, également impliqués dans l'OA, veillent à ce que les décisions soient alignées sur l'intérêt général, les politiques publiques et les enjeux sociaux. Toutefois, Malnoury note que l'autonomie est en partie garantie par la structure de gouvernance : les pouvoirs publics ne détiennent qu'un tiers des voix à l'Assemblée générale. Ils ne peuvent donc pas imposer des décisions seuls, ce qui protège l'indépendance de l'organisation.



Dem Abdallahi Gouvernance CLTB au niveau supra⁶

La gouvernance d'Arc-en-Ciel peut donc être lue comme un système à double niveau : d'un côté, une gestion quotidienne par les habitants eux-mêmes, avec des mécanismes d'autogestion inspirés des communs (Ostrom), et de l'autre, une gouvernance institutionnelle pilotée par le CLTB, assurant une coordination inter-projets, une supervision budgétaire et une interface avec les pouvoirs publics. Cette configuration produit parfois des tensions, notamment lorsque les décisions prises au niveau du CLTB sont perçues comme déconnectées des réalités vécues localement, par exemple concernant la mise à disposition ou la commercialisation des parkings (Bamba & Rosa, entretien, 2025). Mais elle offre également un espace de médiation, notamment lorsque des conflits surgissent à l'échelle locale et que l'intervention du CLTB

⁶ Production propre : outil : <https://app.diagrams.net/>

permet d'y apporter une solution. La résolution du conflit lié aux nuisances sonores pendant le confinement avec l'aide du CLTB en est la parfaite illustration.

Ce modèle illustre donc les défis d'une gouvernance multi-niveaux, qui cherche à concilier une logique d'empowerment des habitants avec les impératifs de pilotage structurel et de pérennité financière d'un organisme comme le CLTB. Il montre également que l'effectivité de la participation dépend non seulement des structures en place, mais aussi de la capacité du CLTB à reconnaître et à soutenir durablement les dynamiques d'auto-organisation des sites.

2.3 Analyse des entretiens à travers les principes d'Elinor Ostrom

L'analyse des entretiens réalisés avec les habitants du projet Arc-en-Ciel met en lumière les dynamiques concrètes de la gouvernance participative telle qu'elle est vécue sur le terrain. En confrontant ces expériences aux huit principes d'Elinor Ostrom, nous pouvons évaluer dans quelle mesure le modèle du CLTB parvient à instaurer une gestion collective effective et durable du foncier et de l'habitat.

2.3.1 Délimitation du bien commun et critères d'accès

Le premier principe identifié par Elinor Ostrom pour la gouvernance des communs repose sur la définition claire des frontières, tant en ce qui concerne les ressources partagées que la communauté des ayants droit (Ostrom, 1990). Ce principe consiste à définir de manière explicite qui fait partie de la communauté concernée et qui ne l'est pas. Dans le cas du CLTB, cette frontière est clairement établie. Comme l'indique Geert De Pauw, « *tous les bénéficiaires d'un logement CLT sont automatiquement membres de l'association. Mais notre communauté est plus large : elle inclut aussi des personnes qui soutiennent le modèle sans être bénéficiaires directs. Cela comprend les habitants d'un logement CLT, les candidats-acquéreurs (eux aussi membres), ainsi que des personnes de la société civile voisins, représentants d'associations* ».

Pour les candidats acquéreurs, ce principe se manifeste par des critères d'accès au logement fondés sur l'éligibilité au logement social, ce qui permet de cibler en priorité les ménages en situation de précarité. Ainsi La sélection des bénéficiaires lors de l'attribution des logements, comme ce fut le cas pour le site Arc-en-Ciel, répond à un ensemble de conditions prédéfinies, parmi lesquelles figure notamment le critère d'ancienneté sur la liste des candidats.

Ce processus de sélection, rigoureusement encadré, joue un double rôle : d'une part, il garantit l'accès à un logement abordable à un public spécifique ; d'autre part, il favorise la stabilisation d'un groupe de résidents partageant des besoins et des contraintes similaires, condition essentielle à l'émergence de relations de solidarité et de confiance, qui sont les piliers d'une gestion collective durable.

Les entretiens confirment cette orientation sociale claire. Ainsi, Madame Bamba souligne que *"le CLTB est destiné aux personnes à revenus modestes"*, et précise que l'entrée dans le dispositif est conditionnée à la participation à une séance d'information obligatoire, au cours de laquelle sont présentés les principes et les valeurs fondamentales du modèle CLT. Rachida confirme cette exigence de participation préalable, indiquant qu'une fois l'inscription acceptée, on devient membre candidat acquéreur, mais il faut aussi *« partager les valeurs du modèle »*. Il apparaît donc que l'accès n'est pas seulement économique, mais également symbolique.

Toutefois, cette vision est nuancée par d'autres résidents, notamment Samuel, qui affirme :

"Il ne s'agit pas de construire une communauté idéologique ou affective, mais de partager un lieu d'habitation. Contrairement à d'autres formes d'habitat participatif, il n'est pas exigé des habitants une forte adhésion culturelle ou sociale. Le commun se situe davantage sur un plan matériel : habiter ensemble, cogérer les espaces communs, faire fonctionner un bâtiment passif." (Entretien, 2025)

Cette remarque met en lumière une tension entre l'adhésion formelle au projet et la diversité des représentations de la vie en commun : certains y voient un engagement collectif fort, d'autres une simple cohabitation fonctionnelle. Cela reflète la pluralité des attentes vis-à-vis du "commun", compris tantôt comme un espace de vie partagé, tantôt comme un projet social à part entière.

Par ailleurs, un élément institutionnel que j'ai observé lors de l'assemblée générale du CLTB (AG 2025) vient renforcer la formalisation des appartenances : pour acquérir un droit de vote en AG, il faut effectuer une demande formelle de passage au statut de "membre effectif". Cette procédure administrative renforce la délimitation entre simples membres et membres décisionnaires.

Enfin, sur le plan foncier, le principe de délimitation est également respecté : les terrains sont la propriété collective du trust et ne peuvent être ni vendus ni hypothéqués individuellement.

Ce statut juridique exclut de facto le foncier du marché privé, assurant sa pérennité dans le domaine des communs.

2.3.2 Élaboration collective des règles adaptées au contexte local

Les entretiens menés avec les acteurs du CLTB et les habitants du projet Arc-en-Ciel révèle un double dynamique d'élaboration des règles, distinguant le niveau central du CLTB et le niveau local des projets.

Au niveau central, les règles structurantes telles que les critères d'accès (plafonds de revenus, obligation d'habiter le logement, interdiction de location), les modalités de revente encadrée ou encore la dissociation entre propriété du foncier et du bâti sont fixées dans un cadre juridique et institutionnel étroitement lié au contexte bruxellois du logement social. Reconnu comme Organisme Foncier Solidaire (OFS), le CLTB se conforme aux exigences de la Région, garantissant ainsi que ses dispositifs soient adaptés aux politiques publiques locales. La gouvernance tripartite du CLTB (un tiers habitant, un tiers société civile, un tiers pouvoir public) permet aux résidents et associations partenaires de prendre part à ces processus décisionnels. Toutefois, comme l'ont souligné Yannik Rihoux et Geert De Pauw, la marge de manœuvre des habitants dans la définition des règles macro structurelles reste limitée : ceux-ci valident ou ajustent des règles déjà largement prédéterminées par les autorités publiques et par les cadres légaux applicables. Autrement dit, les règles sont bien adaptées au contexte institutionnel bruxellois, mais leur élaboration collective demeure restreinte à une participation encadrée.

À l'échelle locale comme le cas d'arc en ciel, le deuxième principe ostromien trouve une application plus concrète. Les habitants d'Arc-en-Ciel ont mis en place des assemblées générales informelles et divers comités (nettoyage, jardin, salle polyvalente), qui leur permettent d'élaborer des règles de vie collective en fonction de leurs besoins spécifiques. Les entretiens avec Moussa Diallo et Demba Thiam révèlent par exemple que les habitants ont décidé de modalités adaptées pour l'entretien des communs (tours de ménage, possibilité de payer une compensation en cas de non-participation), pour la gestion du jardin (limitation des horaires d'usage afin de réduire les nuisances sonores), ou encore pour l'utilisation des équipements partagés tels que le local à vélos ou la voiture collective. Ces règles émergent d'un processus délibératif ancré dans le vécu quotidien et témoignent d'une capacité réelle à ajuster la gouvernance aux réalités locales.

2.3.3 participation effective des membres à la prise de décisions

Les futurs habitants du projet Arc-en-Ciel ont été associés dès la phase de conception, à travers différents groupes de travail portant sur l'architecture, l'aménagement des espaces communs et l'organisation de la gestion quotidienne (Entretien Bamba & Rosa, 2025). Cette démarche de co-construction illustre une volonté explicite d'adapter les règles au contexte local, conformément au second principe de gouvernance des communs formulé par Elinor Ostrom (1990). Comme le souligne Bamba, *« j'ai pu choisir certains aménagements intérieurs, comme le modèle de cuisine, les carreaux du sol ou les équipements de la salle de bain. Il ne s'agissait donc pas uniquement de décisions techniques imposées »*.

Les entretiens réalisés montrent que cette étape initiale a suscité un fort enthousiasme. Les habitants ont participé à des ateliers collaboratifs, ont contribué aux choix architecturaux et ont exprimé des attentes élevées quant à la dimension collective du projet. Toutefois, cet élan participatif s'est progressivement essoufflé après l'emménagement, en raison de la complexité des responsabilités assumées, d'une forme de fatigue participative comme le rapporte Charlotte GYSELYNCK les propos d'une habitante d'arc en ciel *« faire une pause et de laisser d'autres faire et voir comment ça se passe »* pour éviter de s'épuiser, quant à Yannik Rihoux, parle de *l'essoufflement de la participation* (Entretien, 2025).

Par ailleurs, certains résidents arrivés en cours de projet n'ont pas pris part à la conception architecturale. Ainsi, Samuel précise : *« Nous n'avons pas participé à la conception architecturale du bâtiment, cette phase ayant été menée par les premiers habitants engagés dans le projet. En revanche, nous avons pris part à l'élaboration du règlement d'ordre intérieur »*.

Le processus participatif du projet Arc-en-Ciel illustre ainsi partiellement le troisième principe de gouvernance des communs identifié par Ostrom (1990), selon lequel les usagers doivent être associés dans la définition ou la modification des règles encadrant l'usage et la gestion de la ressource commune. Dans sa phase initiale, la participation des futurs habitants à la conception architecturale et à la planification des espaces communs a permis l'expression de leurs besoins et leur intégration dans certains choix structurants, renforçant le sentiment d'appropriation collective.

Cependant, cette participation a été différenciée selon le moment d'entrée dans le projet. Les résidents présents dès les premières étapes ont pu influencer les orientations fondamentales,

tandis que ceux arrivés ultérieurement ont principalement contribué à des règles de fonctionnement interne déjà largement définies.

Si le modèle du CLTB revendique une gouvernance démocratique et inclusive, il s'inscrit également dans un processus de professionnalisation croissante. Cette évolution se traduit par une montée en technicité des décisions, une forte implication d'experts (juristes, urbanistes, gestionnaires) et la formalisation d'outils de pilotage normatifs. Ce phénomène, observé dans de nombreux dispositifs participatifs, peut limiter la capacité d'influence des citoyens les moins formés ou les moins disponibles.

La gouvernance participative se trouve ainsi au cœur d'un paradoxe : tout en visant la gestion partagée des ressources, elle mobilise des dispositifs dont la technicité peut restreindre l'accès des profanes à la délibération. Dans le cas du CLTB, plusieurs témoignages font état d'orientations stratégiques définies en amont, avant même l'intégration des habitants dans le processus, réduisant ainsi leur marge de manœuvre sur les décisions majeures.

2.3.4 suivi des règles et transparence : La surveillance mutuelle

Le suivi des règles et la transparence des décisions constituent des dimensions essentielles de la gouvernance au sein du CLTB. En écho au quatrième principe identifié par Elinor Ostrom, la surveillance mutuelle apparaît comme un mécanisme central : ce sont avant tout les habitants eux-mêmes qui veillent au respect des règles collectives, à travers une vigilance partagée et des pratiques quotidiennes de régulation. L'efficacité d'un commun repose sur la capacité des membres à assurer eux-mêmes le suivi du respect des règles établies, plutôt que de déléguer exclusivement cette tâche à une autorité externe (Ostrom, 1990 ; Holland & Sene, 2010 p. 450)

Au sein du projet Arc-en-Ciel, cette dynamique s'exprime de manière très concrète. Comme l'explique Samuel, « *quand il y a un problème, par exemple une fois, un canapé a été abandonné dans le local à vélos. Ça a suscité des agacements, des messages sur le groups de discussion, puis on en a parlé collectivement et une solution a été trouvée, sans sanction* ». Cette logique illustre bien le principe ostromien : la communauté assure elle-même la supervision des règles, en privilégiant le dialogue et la résolution directe des conflits.

La surveillance repose également sur les groupes de travail créés par les habitants (jardin, énergie, nettoyage, etc.), où chacun est invité à s'impliquer. Ces espaces constituent de véritables dispositifs de contrôle mutuel. Demba Thiam insiste ainsi sur le rôle de ces comités

dans le suivi des règles : « *En cas de manquement, nous échangeons via un groupe WhatsApp. Par exemple, si un bâtiment n'a pas été nettoyé, nous en discutons. Certaines familles ont choisi de ne pas participer au nettoyage, mais elles payent un service externe pour prendre en charge leur tour de nettoyage* ». On voit ici comment la régulation combine solidarité et pression sociale implicite, tout en adaptant les règles aux contraintes locales.

L'assemblée générale du CLTB renforce cette dynamique en instituant un espace de transparence et de reddition de comptes. Comme le souligne Geert De Pauw, « *Les budgets et comptes sont d'abord vérifiés par un réviseur indépendant, puis validés par le conseil d'administration et présentés à l'AG* ». Cette organisation en plusieurs étapes renforce la transparence à différents niveaux. D'abord, la vérification des comptes par un réviseur externe indépendant garantit une objectivité dans le contrôle financier, réduisant le risque d'opacité ou de conflits d'intérêts. Ensuite, la validation par le conseil d'administration assure une première lecture collective au sein de l'organe décisionnel. Enfin, la présentation à l'assemblée générale ouvre la possibilité à l'ensemble des membres d'accéder à l'information financière, favorisant un débat public et une appropriation des données par les habitants et partenaires.

Enfin, le rôle du syndic externe reste limité dans la régulation ordinaire. Yannick Rioux précise que « *le syndic est là comme cadre légal, mais dans la pratique les habitants essayent de régler eux-mêmes les problèmes. Le syndic intervient surtout quand il y a un blocage ou une question très technique* ». Ce fonctionnement confirme qu'à Arc-en-Ciel, la priorité est donnée à une surveillance communautaire et informelle, dans laquelle la régulation par les pairs constitue la première ligne d'action.

2.3.5 Sanctions graduées

Le quatrième principe formulé par Elinor Ostrom (1990) stipule que, pour assurer l'efficacité d'une gouvernance des communs, les sanctions appliquées en cas de non-respect des règles doivent être graduées, proportionnées à la gravité de l'infraction et connues de l'ensemble des membres. Elles devraient idéalement être décidées par la communauté elle-même, afin de renforcer leur légitimité.

Dans le cas du projet Arc-en-Ciel, les entretiens réalisés montrent que les sanctions formelles sont rares et que la régulation repose avant tout sur le dialogue, les rappels collectifs et la médiation informelle. Samuel indique qu'un système formel de sanctions figure bien dans le règlement d'ordre intérieur et que le syndic externe pourrait intervenir en cas de manquements

répétés, mais précise que cette disposition n'a jamais été mise en œuvre. Les écarts sont généralement réglés par des échanges directs ou en assemblée.

Demba Thiam précise que, pour certaines tâches collectives telles que le nettoyage, des avertissements sont adressés aux habitants ne respectant pas leur tour. Une contribution financière est prévue pour couvrir le remplacement par une personne extérieure, mais elle n'a encore jamais été appliquée, traduisant l'existence d'un système de sanctions graduées, mais peu activé. Bamba confirme cette approche et ajoute que le groupe a récemment décidé que, en cas de manquements répétés, une personne extérieure pourrait être engagée, le coût étant alors imputé au résident concerné. Geert De Pauw rappelle, quant à lui, que certaines règles fondamentales comme l'interdiction de mettre le logement en location sans autorisation ou l'obligation de revente à prix plafonné prévoient des sanctions explicites, même si elles n'ont encore jamais été mises en application.

Ce fonctionnement met en évidence une préférence pour des sanctions graduées de facto, allant du simple rappel verbal à la mise en place de mesures correctives, tout en évitant autant que possible la confrontation.

2.3.6 Mécanismes accessibles de résolution des conflits par des instances locales reconnues

Le cinquième principe d'Ostrom souligne, quant à lui, la nécessité de disposer de mécanismes simples, rapides et accessibles pour résoudre les différends entre membres, à faible coût et avec une légitimité reconnue par tous. À Arc-en-Ciel, les témoignages convergent vers l'existence d'un double niveau de gestion des conflits.

Le premier niveau est informel : discussions entre habitants, échanges via les groupes WhatsApp, ou traitement des problèmes lors des réunions d'assemblée ou du comité de suivi. Moussa Diallo explique ainsi que les désaccords sont généralement abordés en réunissant les personnes concernées comme en famille, sans recourir à des sanctions. Plusieurs interviewés rapportent que des conflits mineurs, tels que le bruit dans le jardin pendant le confinement ou le non-respect des règles d'usage des espaces communs, ont été résolus par l'adoption collective de règles (horaires d'accès, aménagements) ou par la médiation entre voisins. Geert De Pauw cite également l'exemple d'un différend lié au bruit causé par les enfants pendant le

confinement, résolu par la création d'un groupe de jeunes organisant des activités extérieures pour limiter les nuisances.

Le second niveau est formel : recours au syndic de copropriété ou, en dernier ressort, à l'Assemblée générale des copropriétaires. Le CLTB peut également être sollicité comme médiateur ou proposer l'intervention de services de médiation externes. Toutefois, Geert De Pauw souligne que l'organisation privilégie l'autonomie des habitants et n'intervient qu'à leur demande explicite.

Ainsi, si les instances locales existantes constituent un socle important de la gouvernance d'Arc-en-Ciel, leur efficacité pourrait être accrue par un meilleur accompagnement institutionnel, une formation en médiation pour certains membres, et une sensibilisation accrue des nouveaux arrivants au rôle et au fonctionnement de ces organes. Cela permettrait non seulement de renforcer leur légitimité auprès de l'ensemble des résidents, mais aussi d'assurer une régulation des conflits plus cohérente et pérenne.

Ce système hybride permet de résoudre efficacement la plupart des désaccords mineurs, mais il présente certaines limites. Les mécanismes internes restent peu institutionnalisés et reposent largement sur la bonne volonté et les compétences relationnelles des habitants. L'absence de procédures écrites et précises pour les situations complexes peut retarder la résolution ou laisser certains conflits sans issue durable. Enfin, le retrait progressif de l'accompagnement du CLTB après les premières années du projet diminue la capacité à prévenir l'escalade des tensions.

2.3.7 Reconnaissance minimale des droits d'organisation par des autorités extérieures

Ce principe met en avant la nécessité, pour toute communauté, de voir son droit à s'auto-organiser reconnu par les autorités publiques ou externes, sans ingérence excessive dans ses règles internes.

À travers le CLTB, comme organisation faîtière, Arc-en-Ciel bénéficie une reconnaissance d'un appui institutionnel fort de la part de la Région de Bruxelles-Capitale, des autorités locales et de plusieurs partenaires publics. Cet ancrage institutionnel se traduit par un soutien financier régulier, une reconnaissance politique et un cadre réglementaire favorable. Cette légitimité s'étend naturellement à l'ensemble des projets qu'il porte, dont Arc-en-Ciel, qui bénéficie ainsi d'une reconnaissance indirecte, mais solide.

Les entretiens mettent en évidence que cette reconnaissance institutionnelle constitue un atout majeur pour la stabilité et la crédibilité du projet. Geert De Pauw souligne que « chaque projet prend la forme d'une copropriété dont la gestion incombe entièrement aux habitants, comme dans toute copropriété classique ». Ainsi, le fait que la structure juridique du CLTB combinant un bail emphytéotique sur le foncier et une copropriété pour le bâti offre aux habitants un espace réel d'autonomie décisionnelle au niveau local. Selon lui, cette organisation permet d'assurer à la fois la protection de la vocation sociale du projet et la liberté d'adapter les règles internes aux réalités locales.

Moussa Diallo souligne que cette autonomie est perçue par les habitants comme un gage de confiance de la part des autorités. Elle leur donne la possibilité de gérer leurs affaires quotidiennes sans avoir à se conformer à des directives extérieures trop contraignantes. Il précise toutefois que cette liberté s'accompagne d'une responsabilité collective : « On a la main sur beaucoup de décisions, mais ça veut dire aussi qu'on doit trouver nous-mêmes les solutions quand il y a un problème ».

Bamba et Demba Thiam rappellent que les pouvoirs publics interviennent essentiellement au moment de la conception et du financement initial, ainsi que dans le respect de certaines normes techniques et de sécurité, mais qu'ils ne s'immiscent pas dans la vie collective ni dans l'élaboration des règles de cohabitation. Pour eux, cette absence d'ingérence directe favorise la cohésion du groupe et renforce le sentiment d'appropriation du projet.

En revanche, Diallo Moussa observe que si cette autonomie est globalement bénéfique, elle peut aussi engendrer des difficultés lorsque les habitants manquent de ressources techniques ou organisationnelles pour gérer certaines situations complexes. Dans ces cas-là, l'absence d'intervention structurée des autorités ou du CLTB peut laisser un sentiment d'isolement, surtout pour les nouveaux arrivants qui n'ont pas participé à la mise en place initiale des règles.

Dans l'ensemble, la reconnaissance par les autorités extérieures permet à Arc-en-Ciel de fonctionner comme une entité autonome, tout en s'inscrivant dans un cadre institutionnel protecteur. Ce double ancrage local et institutionnel constitue l'un des piliers de la durabilité du projet, à condition de maintenir un équilibre entre liberté d'auto-organisation et accès aux ressources ou à l'accompagnement en cas de besoin.

2.3.8 Organisation en strates imbriquées pour les ressources complexes

Le huitième principe formulé par Elinor Ostrom considère que, dans le cas de ressources complexes ou gérées à grande échelle, la gouvernance doit être organisée de manière imbriquée, articulant plusieurs niveaux d'action et de décision, chacun ayant un rôle défini mais interconnecté avec les autres.

Arc-en-Ciel est un exemple concret de ce modèle de gouvernance imbriquée multi-niveaux qui combine proximité, coordination technique et pilotage stratégique.

- Niveau local : la gouvernance interne repose sur l'Assemblée générale des habitants, le comité de suivi et divers groupes de travail thématiques (énergie, nettoyage, jardin, etc.). Ces instances gèrent les affaires quotidiennes, l'entretien des espaces communs et l'organisation de la vie collective. Selon Moussa Diallo, ces groupes représentent le cœur battant de la participation, car ils permettent aux habitants d'intervenir directement sur leur cadre de vie.
- Niveau intermédiaire : la copropriété formelle, administrée par un syndic externe, prend en charge la gestion légale et financière du bâti, en lien avec l'ensemble des copropriétaires. Demba Thiam insiste sur l'importance de ce niveau pour assurer le respect des obligations légales et la bonne gestion des budgets, tout en notant que la technicité de certains sujets peut freiner l'implication de résidents moins familiers avec ces aspects.
- Niveau supra : le CLTB incarne l'échelon supérieur de cette gouvernance imbriquée. Il ne se limite pas à un rôle administratif : il définit des règles cadres communes (plafonnement du prix de revente, interdiction de location sans autorisation, maintien de la vocation sociale du foncier) qui garantissent la cohérence du modèle à l'échelle régionale. Il assure également la coordination stratégique avec les autorités publiques, les partenaires financiers et associatifs, et soutient ses projets locaux par un appui technique, juridique et institutionnel. Geert De Pauw qualifie le CLTB de « courroie de transmission » entre les habitants et les instances politiques, capable de défendre le modèle auprès des décideurs.

Cette structuration en strates imbriquées permet de combiner l'autonomie locale et la cohérence globale du réseau CLTB. Les habitants disposent d'une marge de manœuvre réelle pour gérer

leur quotidien, tout en s'appuyant sur un cadre protecteur, un réseau de soutien et une reconnaissance institutionnelle qui renforce leur position dans la durée.

Néanmoins, plusieurs entretiens notamment avec Demba Thiam mettent en lumière certaines zones d'incertitude dans la répartition des responsabilités. Il relève que certains habitants hésitent sur l'instance à mobiliser (locale, syndic ou CLTB), ce qui peut ralentir les décisions.

Ces constats confirment que si la gouvernance imbriquée d'Arc-en-Ciel constitue un atout pour la pérennité du projet, elle gagnerait à être mieux clarifiée. Une définition plus précise des rôles entre les niveaux local, intermédiaire et supra-local permettrait de fluidifier les interactions, de limiter les incompréhensions et de renforcer la confiance mutuelle entre acteurs. Une telle clarification contribuerait à optimiser la réactivité collective et à consolider l'efficacité de ce système de gouvernance multi-niveaux.

Conclusion

L'étude empirique menée au niveau infra, à travers le cas du projet Arc-en-Ciel, confirme l'hypothèse initiale. La gouvernance locale, structurée autour d'assemblées générales des habitants, de comités thématiques et de règles co-construites, favorise une implication réelle et renforce la cohésion sociale. Certes, la participation y est différenciée : certains résidents s'engagent activement dans les processus décisionnels et la gestion des espaces communs, tandis que d'autres demeurent plus en retrait, en raison de contraintes personnelles, d'un manque de temps ou d'un désintérêt pour certains aspects de la vie collective. Néanmoins, cette diversité d'engagement n'empêche pas le système de fonctionner : les initiatives solidaires, la gestion collective des équipements et l'appropriation des règles témoignent de la capacité d'auto-organisation du groupe, en cohérence avec les principes d'Ostrom, tels que la participation active, l'adaptation des règles au contexte local, la surveillance mutuelle et la résolution interne des conflits.

En revanche, au niveau supra, si la structure tripartite du CLTB (résidents, société civile, pouvoirs publics) garantit une représentation formelle équilibrée et s'inscrit dans une gouvernance multi-niveaux reconnue par les autorités, la participation habitante y demeure plus limitée dans ses effets. Les décisions stratégiques sont souvent conditionnées par des contraintes institutionnelles, des enjeux financiers et des expertises techniques qui réduisent la

marge d'influence directe des résidents. L'articulation entre le niveau infra et le niveau supra révèle ainsi une tension entre la volonté de co-construction et la réalité d'une gouvernance où l'équipe technique et les partenaires institutionnels conservent un poids prépondérant.

Pour que la participation des membres soit effective au niveau supra, il serait judicieux de créer un organe délibératif d'inter-projet permettant de se prononcer sur les décisions leur concernant et d'échanger les bonnes pratiques. Il est important aussi de renforcer les compétences des représentants au sein de l'organe d'administration par des formations ciblées et un accompagnement continu, afin de réduire les écarts de maîtrise technique et stratégique. Ensuite, simplifier les procédures et rendre les processus décisionnels plus transparents pour favoriser une participation informée. Il serait également pertinent de multiplier les passerelles entre niveaux infra et supra, par exemple à travers des ateliers délibératifs communs, des consultations régulières et des outils numériques interactifs. Enfin, la mise en place de mécanismes systématiques de retour d'information sur l'impact des décisions pourrait consolider le lien de confiance entre les habitants et la structure centrale.

En perspective, une comparaison avec d'autres CLT, en Belgique et à l'étranger, permettrait d'identifier les dispositifs les plus efficaces pour concilier participation citoyenne et efficacité décisionnelle. De plus, l'évolution des politiques publiques bruxelloises, qui tendent à reconnaître davantage les communs urbains comme leviers d'innovation sociale, offre un contexte favorable à l'expérimentation de formes de gouvernance hybrides, plus horizontales et plus inclusives. Le CLTB pourrait ainsi continuer à affiner son modèle en s'appuyant sur les forces de sa gouvernance locale tout en réduisant les limites observées à l'échelle supra.

Bibliographie :

Articles et livres

- Attard, J. (2013). Un logement foncièrement solidaire : le modèle des community land trusts. *Mouvements*, 74(2), 143-153. <https://doi.org/10.3917/mouv.074.0143>
- Bernard, N. (2018). Le community land trust comme nouveau paradigme de l'habitat acquisitif (ou les communs appliqués à la propriété du logement). *Revue interdisciplinaire d'études juridiques*, 81(2), 243-266. <https://doi.org/10.3917/riej.081.0243>
- Bernard, N., De Pauw, G., & Géronnez, L. (2010). Coopératives de logement et Community Land Trusts. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 2073(28), 5-52. <https://doi.org/10.3917/cris.2073.0005>
- BERNARD, N., DE PAUW, G., & GERONNEZ, L. Le Community Land Trust comme piste de solution pour réconcilier accès à la propriété, collectif et maîtrise publique du foncier.
- Christian Dessouroux, Rachida Bensliman, Nicolas Bernard, Sarah De Laet, François Demonty, Pierre Marissal et Johan Surkyn, « Le logement à Bruxelles : diagnostic et enjeux », *Brussels Studies* [En ligne], Notes de synthèse, document 99, mis en ligne le 06 juin 2016, consulté le 14 août 2025. URL : <http://journals.openedition.org/brussels/1346> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/brussels.1346>
- Coriat, Benjamin (2013). *Le retour des communs : La crise de l'idéologie propriétaire*. Les Liens qui Libèrent.
- Dardot, Pierre et Laval, Christian (2014). *Commun. Essai sur la révolution au XXI^e siècle*. La Découverte.
- Dawance, Thomas (2024) Réaviver la propriété sociale des cités-jardins du 21^{ème} siècle grâce aux Community Land Trust ? Une perspective associationniste.
- De Gouvello, B. et Jaglin, S. (2021). Communs et services urbains : un croisement fructueux ? *Flux*, 124-125(2), 1-11. <https://doi.org/10.3917/flux1.124.0001>.
- Gyselynck, C. (2023). Saisir l'engagement habitant dans un projet CLTB : le cas d'Arc-en-Ciel. *Lien social et Politiques*, (91), 162–180. <https://doi.org/10.7202/1109665ar>
- Holland, G., & Sene, O. (2010). Elinor Ostrom et la gouvernance économique. *Revue d'économie politique*, 120(3), 441-452. <https://doi.org/10.3917/redp.203.0441>
-

- Lenel, E., & Wibrin, A. L. (2022). Être un “bon voisin” en habitat participatif. Une comparaison des projets Brutopia et Arc-en-Ciel. *Communication à la journée d'étude «Habiter (le) collectif», Bruxelles, 10.*
- Nyssens, M. et Petrella, F. (2015). ESS et ressources communes : vers la reconnaissance d'une diversité institutionnelle Interpellations croisées. *Revue Française de Socio-Économie*, n° 15(1), 117-134. <https://doi.org/10.3917/rfse.015.0117>
- Ostrom Elinor, “Gouvernance des biens communs. Pour une nouvelle approche des ressources naturelles (Governing the commons. The evolution of institutions for collective action, 1990) “, sans mention du traducteur, révision scientifique de Laurent Baechler, Bruxelles, De Boeck, 2010, 301 p.
- Pernelle Godart, Eva Swyngedouw, Mathieu Van Criekingem et Bas van Heur, « Les expulsions de logement à Bruxelles : combien, qui et où ? », *Brussels Studies* [En ligne], Collection générale, document 176, mis en ligne le 12 février 2023, consulté le 14 août 2025. URL:<http://journals.openedition.org/brussels/6434> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/brussels.6434>
- Pol Zimmer, « Mise en perspective de la politique du logement de la Région de Bruxelles-Capitale », *Belgeo* [En ligne], 2 | 2024, mis en ligne le 05 mars 2024, consulté le 27 avril 2025. URL : <http://journals.openedition.org/belgeo/66747> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/belgeo.66747>
- Weinstein, O. (2013). Comment comprendre les « communs » : Elinor Ostrom, la propriété et la nouvelle économie institutionnelle. *Revue de la régulation*, (14).
-

Mémoires :

- Van Huffel, E. (2022). Mémoire de fin d'études : " L'intégration territoriale des Community Land Trust. Quels dispositifs le CLTB mobilise-t-il pour favoriser les interactions entre un ensemble de logements et son quartier? Étude à travers trois réalisations du CLTB à Bruxelles: Arc-en-Ciel, le Nid et Calico".
- [uliege_cpu_19-20_cltb_germain-kempeneersmaxime-nys.pdf](#)
- <https://matheo.uliege.be/handle/2268.2/12963>

Rapport et documents internes CLTB et/ou Arc en Ciel

- Rapport d'activité 2023
- Rapport d'activité 2024

- Rapport d'impact 2023
- Règlement d'ordre intérieur AeC
- Statut CLTB

Sites Internet :

- https://www.citego.org/bdf_fiche-document_871_es.html?utm_source=chatgpt.com
- Statbel. (2024). Prix de l'immobilier à Bruxelles. Consulté sur <https://statbel.fgov.be>
- <https://app.diagrams.net/>
- <https://cltb.be>
- [Code bruxellois du Logement | Région de Bruxelles-Capitale](#)
- <https://www.cltweb.org/fr>

Annexes :

A. Grille d'entretien – Gouvernance participative CLT Bruxelles (AeC)

Thèmes	Questions	Objectifs
Profil, lien au CLTB, délimitation	- Pouvez-vous vous présenter et préciser votre lien avec le CLT ? - Y a-t-il des critères clairs pour savoir qui fait partie du groupe et qui n'en fait pas partie ? - Comment sont définis les membres ou les bénéficiaires du projet ? Qui a le droit de participer à la prise de décision ? - Avez-vous l'impression que certaines personnes ou groupes ont plus de poids dans les décisions ?	Identifier le profil de l'interviewé·e et son niveau d'implication (Principes Elinor Ostrom ¹)
Parcours résidentiel, motivation, et Adaptation locale	- Quelles étaient vos difficultés de logement avant ?	Comprendre les motivations d'entrée et les attentes liées au logement

	- Pourquoi avoir rejoint une CLT ? - Les règles de gestion ont-elles été conçues en tenant compte des spécificités locales (besoins, ressources, contexte socio-économique) ?	(Principe 2)
Participation à la gouvernance	- Avez-vous participé à la conception ou aux décisions ? - Comment les décisions sont-elles prises ? - Y a-t-il des espaces réguliers de concertation ou de co-construction -	Évaluer la participation (Principe 3 d'Ostrom)
Règles, surveillance et sanctions	- Quelles sont les règles communes ? - Comment sont-elles décidées ? - Que se passe-t-il en cas de non-respect ? - Comment évaluez-vous l'implication générale des autres habitant·e·s ? -	Examiner les mécanismes de régulation (Principes 4 et 5)
Vie communautaire et Mécanismes de résolution des conflits accessibles	- Quel est votre lien avec les autres résidents ? - Quelles formes d'engagement sont proposées ? - Y a-t-il des procédures spécifiques pour gérer les conflits entre membres ou entre usagers et gestionnaires ?	Explorer les formes de solidarité, coopération et engagement (Principes 6)
Relation aux institutions	- Le CLT est-il soutenu par les autorités selon vous ?	Évaluer la reconnaissance institutionnelle (Principe 7)

	- Y a-t-il un partenariat avec les pouvoirs publics ?	
Systèmes imbriqués pour les ressources	- Le projet implique-t-il différents niveaux d'organisation ou de coordination (local, régional, national) ? - Comment s'articulent les différents échelons de gouvernance dans la gestion du projet ?	Analyser les réseaux et coordinations existants (Principes 8)
Améliorations possibles	- Que faudrait-il améliorer ? - Souhaitez-vous continuer à vous impliquer ? - Que recommanderiez-vous pour renforcer la participation ?	Identifier les leviers d'amélioration de la gouvernance participative

B. Les entretiens

I. Entretien avec Monsieur Demba Thiam

Question : Pouvez-vous vous présenter et préciser votre lien avec le CLTB ? Depuis quand êtes-vous impliqué ?

Réponse : Je m'appelle Demba Thiam, j'ai 57 ans. Je suis membre du projet du CLTB et résident dans l'un des bâtiments depuis environ cinq ans, depuis le début de la période de confinement liée au COVID-19. Avant de m'impliquer personnellement, c'était mon épouse qui avait entamé les démarches. C'est une connaissance, elle-même engagée dans le projet, qui nous a présenté le fonctionnement du CLTB.

Question : Comment avez-vous intégré le CLTB ?

Réponse : Nous avons connu le CLTB par bouche-oreille. Une dame, impliquée dans le projet, nous a rendu visite à notre domicile situé dans la commune de Bruxelles. Elle nous a expliqué les objectifs du CLTB, son fonctionnement, et les démarches à suivre. Par la suite, nous avons

participé à de nombreuses réunions d'information pendant environ sept ans avant d'intégrer le logement.

Question : Aviez-vous des difficultés de logement avant d'intégrer le CLTB ?

Réponse : Oui, je vivais auparavant dans un logement social du Foyer bruxellois qui n'était pas aux normes. Il n'y avait pas de double vitrage, ce qui rendait les hivers très froids. Mes enfants tombaient souvent malades à cause du froid. C'est ce contexte qui nous a poussés à chercher un logement plus adapté.

Question : Le logement que vous occupez actuellement répond-il à vos attentes ?

Réponse : Oui, dans l'ensemble. Certains résidents ont rencontré des problèmes techniques dans certains bâtiments, ce qui peut arriver avec les constructions neuves. Mais en ce qui me concerne, mon logement est confortable et je n'ai rencontré aucun souci.

Question : Avez-vous participé à la conception ou à la prise de décision concernant votre logement ?

Réponse : Oui, tout à fait. Avant même d'obtenir le logement, nous avons participé à de nombreuses réunions. On nous demandait de réfléchir à notre logement idéal : préférence pour un duplex ou un appartement classique, cuisine fermée ou ouverte, etc. Ces choix ont été pris en compte dans la conception.

Question : Vous êtes-vous senti écouté tout au long du projet ? Vos préoccupations ont-elles été prises en compte ?

Réponse : Oui, nous avons été écoutés. Le CLTB a toujours été attentif à nos besoins. Je ne dis pas cela pour leur faire de la publicité, mais parce que c'est une réalité que j'ai vécue.

Question : Quelles sont les règles communes établies entre les résidents ?

Réponse : Nous avons mis en place certaines règles de vie pour faciliter la cohabitation entre les 32 familles du bâtiment. Par exemple, l'usage du jardin est réglementé. Pendant le confinement, les enfants y jouaient bruyamment, ce qui dérangeait certains résidents. Il a donc été décidé collectivement que l'accès au jardin ne serait plus autorisé après 22h. De plus, pour des raisons économiques, le nettoyage des espaces communs est pris en charge par les habitants eux-mêmes, selon un planning rotatif.

Question : Comment ces règles ont-elles été décidées ?

Réponse : Elles ont été discutées et décidées collectivement. Le CLTB nous a laissé le choix entre avoir un concierge rémunéré ou organiser nous-mêmes la gestion du nettoyage. Nous avons opté pour l'auto-gestion, afin de réduire les coûts. Un planning a été établi d'un commun accord.

Question: Que se passe-t-il en cas de non-respect des règles ?

Réponse : En cas de manquement, nous échangeons via un groupe WhatsApp. Par exemple, si un bâtiment n'a pas été nettoyé, nous en discutons. Certaines familles ont choisi de ne pas participer au nettoyage, mais elles payent un service externe pour prendre en charge leur tour de nettoyage. Jusqu'à présent, aucune sanction formelle n'a été appliquée, mais nous envisageons une forme de compensation financière pour les absences injustifiées.

Question : Existe-t-il des conflits entre résident·e·s et comment sont-ils gérés ?

Réponse : À ma connaissance, il n'y a pas eu de conflits sérieux entre voisins. Il y a eu quelques incidents, comme des portes cassées ou des nuisances occasionnées par des enfants dans les caves. Des caméras ont été installées pour prévenir ce genre de comportement.

Question : Participez-vous aux assemblées générales du CLTB ?

Réponse : Personnellement, non. Je ne participe pas aux assemblées générales. Il y a peu de résidents qui y assistent. Cela peut être lié à un manque de motivation ou à une forme de négligence.

Question : Quel est le niveau d'implication des résidents dans le projet ?

Réponse : L'implication varie fortement. Beaucoup étaient très investis au début, lorsqu'il s'agissait d'obtenir un logement. Mais une fois le logement acquis, la participation a diminué. Je connais toutefois quelques personnes qui continuent à s'impliquer activement. Néanmoins, je remarque qu'il existe encore certaines zones d'incertitude dans la répartition des responsabilités. Parfois, les habitants hésitent sur l'instance à mobiliser locale, syndic ou CLTB ce qui peut ralentir les décisions.

Question : Quelles sont les relations de solidarité entre les habitantes ?

Réponse : Les relations sont globalement bonnes. Nous avons eu l'occasion de faire connaissance bien avant l'emménagement, grâce aux nombreuses réunions organisées par le CLTB. Cela a favorisé un climat de confiance et de solidarité.

Question : Le CLTB est-il soutenu par les autorités publiques ?

Réponse : Je n'ai pas de certitudes, mais je sais que le CLTB a bénéficié de soutiens financiers de la part de l'État au début du projet, notamment pour le lancement des travaux.

Question: Avez-vous collaboré avec d'autres associations ou réseaux?

Réponse : Oui, occasionnellement. Par exemple, lors de l'organisation de brocantes dans le quartier, d'autres associations sont invitées à y participer.

Question : Quelles améliorations souhaiteriez-vous pour le modèle du CLTB ?

Réponse : Je pense qu'il faudrait étendre ce modèle. Il y a encore beaucoup de personnes qui ont des difficultés à se loger à Bruxelles. Multiplier ce type de projet serait une excellente chose.

I. Entretien avec Madame Bamba et Madame Rosa

Question : Pouvez-vous vous présenter et préciser votre lien avec le CLTB ?

Bamba : Je m'appelle Bamba. Je suis propriétaire au CLTB, dans le projet Arc-en-Ciel. Je fais partie du conseil d'administration, où j'ai déjà exercé comme co-présidente avec Pascal. J'ai prolongé mon mandat il y a quelques mois. Nous habitons ici avec 32 familles. Nous avons également une salle commune qui appartient à une autre association, Vie Féminine. Ce ne sont pas des habitants, mais nous collaborons avec eux et nous utilisons cette salle pour nos réunions. Les habitants peuvent aussi y organiser des anniversaires, activités, etc. La salle est gérée par les habitants : j'ai une clé, et lorsqu'il y a une demande de réservation, je contacte Vie Féminine. S'il n'y a pas de réservation, la personne peut accéder à la salle.

Question : Y a-t-il des critères clairs pour faire partie du CLTB ?

Bamba : Oui, il faut avoir un revenu modéré. Si vous êtes très riche, vous n'êtes pas éligible. Il faut aussi participer à une séance d'information où l'on explique ce qu'est le CLTB, ses valeurs et ses principes.

Question : Quelles étaient vos difficultés de logement avant d'intégrer le CLTB ?

Bamba : J'ai connu le CLTB en 2009 ou 2010 par ma responsable de l'époque. C'était tout nouveau, pas encore reconnu officiellement. Je me suis inscrite, et environ huit ans plus tard, j'ai intégré ce projet.

Question : Certaines personnes ou groupes ont-ils plus de poids dans le CLTB ?

Bamba : D'après mon expérience, non. Je fais partie des instances depuis environ six ans, et chacun a son mot à dire.

Question : Les membres participent-ils réellement à la conception et à la prise de décision ?

Bamba : Oui, surtout les anciens qui étaient là au début. Ils ont même participé à la création des plans, au choix de l'aménagement, etc. Moi, je suis arrivée quand le bâtiment était presque

fini, mais j'ai pu choisir ma cuisine, le carrelage, la couleur de la salle de bain... Ce n'était pas imposé.

Question : Comment percevez-vous certaines décisions prises par le CLTB au niveau central ?

Rosa : Parfois, certaines décisions nous paraissent comme déconnectées des réalités vécues localement, par exemple concernant la mise à disposition ou la commercialisation des parkings. On sent que c'est pensé de manière globale, mais sans toujours prendre en compte les spécificités et besoins du site d'Arc-en-Ciel.

Question : Y a-t-il des espaces réguliers de concertation ou de co-construction ?

Bamba : Oui. À l'époque, il y avait plusieurs groupes : réflexion sur le projet, aspects techniques, création du syndic, utilisation de la salle, organisation du nettoyage, aménagement du jardin, gestion du local vélos et poussettes, etc. Aujourd'hui, on a toujours des groupes actifs : comité énergie, groupe nettoyage, comité jardin, comité vélo, comité de suivi...

Question : Quelles sont les règles communes et les sanctions en cas de non-respect ?

Bamba : Par exemple, pour le nettoyage : si c'est votre semaine et que vous ne pouvez pas le faire, vous devez demander à un voisin. Si rien n'est fait, on fait appel à quelqu'un de l'extérieur, et la personne en défaut doit payer.

Question: Y a-t-il déjà eu des conflits et comment sont-ils réglés ?

Bamba : Il n'y a pas eu de conflits majeurs jusqu'à présent. En cas de désaccord, la résolution passe généralement par des discussions entre habitantes ou avec les représentants. Les tensions sont souvent désamorcées sans médiation formelle, grâce au dialogue direct.

Rosa : On n'a pas eu de gros conflits. Les petits problèmes se règlent entre nous ou avec le CLTB. Pas besoin de médiation formelle.

Question : Le CLTB est-il reconnu et soutenu par les autorités publiques ?

Le CLTB est reconnu officiellement, mais il ne bénéficie pas d'un soutien institutionnel suffisant. Par exemple, la salle communautaire n'a pas été financée par les pouvoirs publics. Ce sont les habitants qui ont dû mobiliser leurs propres ressources pour la mettre en service.

Question : Avez-vous des relations avec d'autres associations en dehors du CLTB ?

Bamba : Oui, au début du projet, deux associations nous accompagnaient pour les démarches administratives et la mise en place de la gestion collective. Ce soutien a duré deux ans. Aujourd'hui, la gestion est entièrement assurée par les habitantes, avec un appui ponctuel du CLTB sur les aspects techniques.

Question : Selon vous, quels aspects devraient être améliorés dans le fonctionnement du projet ?

Bamba : Un des problèmes soulevés est le manque d'implication de certains habitants. Alors que certains participent activement à la vie collective, d'autres se désengagent dès l'obtention du logement. Cela crée des déséquilibres dans la gestion quotidienne et fragilise le vivre-ensemble. Il serait nécessaire d'instaurer davantage de sensibilisation et de responsabilisation dès le début du parcours.

Question : Tous les habitants participent-ils de manière égale à la gestion collective ?

Rosa : Non. Certaines personnes sont très investies : elles participent aux réunions, signalent les problèmes, et contribuent aux tâches communes. Mais d'autres se désintéressent complètement du fonctionnement collectif, même lorsque des dégradations sont constatées. Ce manque d'implication compromet parfois le bon déroulement des projets communs et complique la gestion des conflits interpersonnels.

Bamba : Oui, c'est la réalité : dans toute communauté, certains donnent beaucoup, d'autres rien. Heureusement, chez nous, ceux qui s'impliquent sont plus nombreux, ce qui permet de maintenir le bon fonctionnement. Mais le vivre-ensemble suppose que chacun contribue. Si on n'est pas prêt à donner de son temps ou à partager, mieux vaut ne pas intégrer un projet comme le CLTB. Ici, on ne vient pas seulement pour habiter, mais aussi pour faire partie d'un projet collectif, avec ses droits et ses devoirs. Cela passe aussi par de petites formes d'entraide au quotidien : il peut s'agir du prêt ponctuel d'outils, de l'aide pour des réparations domestiques, ou encore du soutien apporté aux familles dans certaines situations, telles que la garde d'enfants, les courses ou l'accompagnement dans les démarches administratives.

Question : Existe-t-il des mécanismes formels pour gérer les comportements irrespectueux ?

Bamba : Actuellement, les conflits sont généralement gérés par la discussion directe ou par l'intervention de voisins. Il n'existe pas de système de médiation formel. Dans les cas où les comportements sont jugés inacceptables, les habitants essaient d'abord de dialoguer calmement. Mais cela ne suffit pas toujours, notamment face à des personnes réticentes à toute règle collective.

Question : Avez-vous une remarque ou un point que vous souhaiteriez ajouter ?

Bamba : Le CLTB repose sur des principes forts de solidarité, de partage et de gestion collective. Toutefois, certaines personnes intègrent le projet avec ces valeurs, mais s'en détachent une fois le logement acquis. Heureusement, une majorité reste investie, ce qui permet de maintenir un équilibre. Pour que ce modèle fonctionne durablement, il est essentiel que chacun contribue, même modestement, à la vie commune.

Rosa : La participation. Certains habitants sont toujours présents et impliqués, d'autres ne participent pas du tout, même quand il y a des réunions ou des problèmes à régler. Il faudrait plus de conscience collective et de respect des règles. Et puis, on n'a plus besoin que le CLTB nous dise quoi faire. On sait comment on fonctionne maintenant, on est autonomes.

II. Entretien avec Geert De Pauw :

Question : Merci beaucoup. L'enregistrement est lancé. Comme je vous l'ai indiqué, cet entretien s'inscrit dans le cadre de mon mémoire sur la gouvernance participative des Community Land Trusts (CLT). Plus précisément : dans quelle mesure la gouvernance du CLTB répond-elle aux principes des biens communs d'Elinor Ostrom ? Ma première question : pourriez-vous vous présenter brièvement et préciser votre rôle au sein du CLTB ?

Réponse : Je m'appelle Geert De Pauw. Je suis l'un des fondateurs du CLT Bruxelles (CLTB). J'ai été co-coordonateur jusqu'à la fin de l'année dernière. Aujourd'hui, je suis chargé de projets, notamment pour les projets innovants et la promotion du modèle CLT.

Question : Depuis combien de temps êtes-vous impliqué dans le CLTB ?

Réponse : Depuis plus de quinze ans.

Question : Comment le CLTB définit-il la communauté de ses membres et bénéficiaires ?

Réponse : Tous les bénéficiaires d'un logement CLT sont automatiquement membres de l'association. Mais notre communauté est plus large : elle inclut aussi des personnes qui soutiennent le modèle sans être bénéficiaires directs. Cela comprend les habitants d'un logement CLT, les candidats-acquéreurs (eux aussi membres), ainsi que des personnes de la société civile voisins, représentants d'associations, etc. Nous comptons environ 1 400 membres

: la majorité sont des candidats-acquéreurs, environ une centaine sont déjà propriétaires dans un projet CLT et quelque 200 autres sont des membres « externes ».

Question : Existe-t-il des critères explicites pour accéder au foncier et aux logements gérés par le CLTB ?

Réponse : Oui. Un critère essentiel est de répondre aux conditions d'accès au logement social. Ensuite, l'attribution se fait selon un principe d'ancienneté : l'ordre d'inscription en tant que membre.

Question : Qui peut participer aux instances décisionnelles ? Comment cette inclusion est-elle encadrée ?

Réponse : Notre gouvernance se décline à deux niveaux : l'association et la fondation. Le conseil d'administration est composé pour un tiers de représentants des habitants, un tiers de la société civile et un tiers désigné par le gouvernement bruxellois. Les représentants du gouvernement sont nommés directement ; les représentants des habitants et de la société civile sont élus par l'Assemblée générale, en général après un appel à candidatures et sur proposition de l'équipe ou du conseil d'administration. Le CLTB joue ici un rôle essentiel, car il se positionne comme une véritable « courroie de transmission » entre les habitants et les instances politiques, capable de défendre le modèle auprès des décideurs.

Question : Y a-t-il d'autres comités qui appuient les décisions ?

Réponse : Oui. Il existe par exemple un comité d'attribution, qui statue lorsqu'il faut clarifier une règle d'attribution ; il peut trancher ou émettre un avis au conseil d'administration. Il comprend un représentant des habitants, un de la société civile et un de la Région bruxelloise. Un autre comité de projets donne des avis au conseil d'administration sur les nouveaux projets (où investir, pour quels dossiers solliciter des subsides). Là aussi, on retrouve la logique des « trois tiers ».

Question : Quelles sont les règles principales qui encadrent la gestion du foncier et des logements dans le contexte bruxellois ?

Réponse : Première règle : le foncier n'est pas vendu (sauf très rare exception prévue par les statuts). Deuxième règle : en cas de revente, le prix est limité pour maintenir l'accessibilité permanente du logement. Par ailleurs, au-delà de l'association et de la fondation, chaque projet

prend la forme d'une copropriété. Sa gestion incombe entièrement aux habitants, comme dans toute copropriété classique. La différence, c'est que notre équipe accompagne les habitants pour qu'ils puissent bien assumer ces responsabilités (gestion formelle et vie communautaire), à leur demande.

Question : Les règles de copropriété sont-elles rédigées par le CLTB ou par les habitants ?

Réponse : Au moment de la vente, il existe comme partout une proposition de règlement de copropriété (obligation légale). Ensuite, ce règlement peut être amendé, complété ou modifié par les habitants en Assemblée générale de copropriété, souvent préparée en conseil de copropriété. Le CLTB n'est pas membre de ces conseils, mais nous sommes souvent invités par les habitants à y participer.

Question : Comment le respect des règles de gouvernance est-il suivi ? Quels dispositifs de transparence existent ?

Réponse : L'Assemblée générale est ouverte au public ; seuls les membres effectifs votent. Les budgets et comptes sont d'abord vérifiés par un réviseur indépendant, puis validés par le conseil d'administration et présentés à l'AG. Les procès-verbaux du conseil d'administration ne sont pas publics, mais accessibles aux membres du CA. Plus largement, nous publions chaque année un rapport annuel ainsi que nos comptes et budgets.

Question : Existe-t-il des sanctions en cas de non-respect des règles internes ? Sont-elles connues et acceptées ?

Réponse : Oui. Elles concernent surtout les obligations des propriétaires : le logement doit être résidence principale ; la location est interdite sauf dérogation exceptionnelle (par exemple mission professionnelle temporaire). La revente est strictement encadrée : le propriétaire doit obtenir notre accord, puisqu'il n'est pas propriétaire du terrain. Les règles et sanctions sont expliquées durant la phase préparatoire (environ deux ans) ; des formations sont proposées même si tout le monde n'en retient pas tous les détails, les principes fondamentaux sont compris.

Question : Comment sont gérés les conflits éventuels au sein des copropriétés ? Le CLTB intervient-il ?

Réponse : Nous n'intervenons pas directement, mais nous pouvons soutenir les habitants à leur demande. Nous proposons des formations à la prise de décision collective et à la gestion non violente des conflits. Je me souviens, par exemple, du projet Arc-en-Ciel à Molenbeek : peu après l'emménagement, pendant le confinement, les enfants jouaient dans la cour intérieure et cela créait des nuisances sonores. Les habitants ont pris l'initiative : aujourd'hui, un groupe de jeunes organise des activités dans le parc voisin en été. Cela montre que les habitants sont capables d'adapter leurs règles à leur contexte. Pour des cas plus complexes (conflits interpersonnels), nous faisons appel à des services de médiation, toujours à la demande des habitants.

Question : Dans quelle mesure le CLTB est-il autonome vis-à-vis des pouvoirs publics ou des bailleurs externes ?

Réponse : Juridiquement, nous sommes autonomes (association et fondation d'utilité publique). En pratique, notre activité principale la production de logements sociaux acquisitifs dépend fortement du financement de la Région bruxelloise. Nous devons donc nous accorder avec la Région pour réaliser nos projets. Cela dit, cette dépendance ne nous a pas forcés à faire ce que nous ne voulions pas ; il y a une bonne entente. Cela implique simplement une prudence dans nos prises de position publiques : manifester contre le gouvernement n'est pas notre priorité ; notre mission, c'est de construire des logements accessibles.

Question : Le CLTB collabore-t-il avec d'autres organisations à différentes échelles ?

Réponse : Oui. Nous travaillons avec de nombreuses associations locales (certaines sont aussi représentées au CA). Au niveau européen, nous avons contribué à la création d'un réseau européen des CLT. Nous sommes également actifs au sein de l'International Center for Community Land Trusts et impliqués dans diverses plateformes d'échanges et projets européens. Ces collaborations renforcent notre vision et consolident nos pratiques.

Question : Quelles sont, selon vous, les forces et les limites de la gouvernance participative actuelle du CLTB ?

Réponse : Au départ, impliquer des habitants peu familiers des structures décisionnelles paraissait ambitieux. Et pourtant, ça fonctionne. Il existe un déséquilibre entre membres expérimentés (issus d'associations ou de cabinets) et habitants ; nous essayons d'y remédier par des formations, même si le temps manque parfois. Malgré cela, les habitants ont une vraie place : même lorsqu'ils parlent peu, leur présence autour de la table influence les décisions. Chacun garde leur intérêt en tête. On observe une montée en assurance : après deux, trois ou quatre ans au CA, certains prennent pleinement leur place et défendent leurs droits (y compris lorsqu'il y a des problèmes techniques dans leur immeuble). Le fait que deux habitantes aient été élues présidentes de l'association l'an dernier est très parlant.

Question : Avez-vous identifié des pistes d'amélioration ?

Réponse : Renforcer la formation des habitants est essentiel. Une mise au vert chaque année avec le conseil d'administration a été décidée récemment : elle permet de renforcer les liens, mieux comprendre les enjeux et donner plus de place aux habitants. Nous réalisons aussi des évaluations régulières pour recueillir l'avis des membres du CA. Et nous travaillons la lisibilité des documents (supports visuels, PowerPoint) pour faciliter la participation. Ce sont de « petites choses », mais elles aident vraiment. Quant à la structure de gouvernance, nous n'envisageons pas de la changer : nous en sommes très satisfaits.

Question : Souhaitez-vous ajouter quelque chose qui n'aurait pas été abordé ?

Réponse : Non, je pense que vous avez posé les bonnes questions.

III. Entretien avec Moussa Diallo

Question : Bonjour, merci d'avoir accepté cet entretien. Pour commencer, pouvez-vous vous présenter brièvement ?

Réponse : Je m'appelle Moussa Diallo. Je suis habitant du projet Arc-en-Ciel, porté par le Community Land Trust de Bruxelles (CLTB). Je suis inscrit au CLTB depuis 2016 et en 2020, j'ai pu obtenir un logement grâce à ce projet.

Question : Quel est votre lien avec le CLTB aujourd'hui ? Participez-vous à des comités ou à des instances de gouvernance ?

Réponse : Je suis membre effectif. Je participe chaque année à l'Assemblée générale. Je vote, j'assiste aux réunions, et je participe en tant qu'habitant du projet.

Question : Avez-vous participé aux phases de conception du projet Arc-en-Ciel ?

Réponse : Non, malheureusement. Je fais partie des derniers arrivés. La majorité des habitants, environ 95 %, étaient inscrits et impliqués dès le départ : ils ont vu le projet naître, du terrain jusqu'à la construction. Nous, nous sommes arrivés plus tard, lorsque certains logements n'ont pas pu être attribués à des candidats initiaux, faute de crédit ou d'autres raisons.

Question : Quels étaient vos objectifs en rejoignant le projet ?

Réponse : Mon objectif principal était d'obtenir enfin un logement. Avant, je cherchais dans le privé, mais c'était très compliqué financièrement : avec mon salaire, je ne pouvais pas acheter. Grâce au CLTB, j'ai pu trouver une solution abordable.

Question : Comment se prennent les décisions dans le projet Arc-en-Ciel ?

Réponse : Les décisions se prennent de manière collective, mais il faut distinguer plusieurs niveaux. D'abord, il y a le syndic, qui gère l'immeuble au niveau technique et légal. Ensuite, il y a un comité de suivi, composé d'habitants élus par leurs pairs, qui s'occupe des problèmes concrets : par exemple un ascenseur en panne, des travaux ou le respect du règlement. Enfin, nous avons des groupes de travail thématiques, comme le groupe jardinage et le groupe nettoyage. Pour le nettoyage, ce sont les familles elles-mêmes qui assurent les tours chaque semaine, selon un calendrier établi collectivement.

À côté de ces instances, certaines initiatives spécifiques occupent une place importante. Le projet de local à vélos sécurisé, par exemple, a été l'une des premières actions concrètes mises en œuvre. Il a été conçu pour favoriser la mobilité douce et limiter la dépendance à la voiture. Ce local n'est pas seulement un espace pratique : il symbolise aussi la volonté des habitants de gérer collectivement des infrastructures partagées, en établissant ensemble des règles d'utilisation équitables. C'est ce type d'action qui donne vie à notre gouvernance participative, parce que chacun peut contribuer selon ses moyens et ses intérêts.

Question : Avez-vous le sentiment que votre voix est entendue dans ces processus ?

Réponse : Oui. Chaque habitant peut donner son avis et voter sur les décisions collectives. On discute, on propose, et la majorité l'emporte.

Question : Comment les comités sont-ils constitués ?

Réponse : C'est principalement sur base du volontariat. Certains habitants s'impliquent beaucoup, d'autres moins. Par exemple, pour le jardinage ou l'organisation du festival que nous faisons chaque année, il y a des volontaires motivés. Lors des assemblées, les tâches sont proposées et distribuées.

Question : Existe-t-il des conflits ? Et comment sont-ils gérés ?

Réponse : Oui, parfois, mais rarement. Comme dans n'importe quelle copropriété, il peut y avoir des tensions, par exemple autour des finances ou de l'entretien. Mais nous essayons toujours de régler ça entre nous, comme une famille. Il existe aussi des règles affichées sur la porte, notamment concernant les enfants ou l'utilisation des espaces communs. En cas de désaccord, le syndic et le comité de suivi interviennent.

Question : Quelle est aujourd'hui l'autonomie du projet par rapport au CLTB ?

Réponse : Au début, le CLTB nous a accompagnés pendant deux ans. Mais maintenant, nous fonctionnons de manière assez autonome. Nous avons notre comité de suivi et nos relations directes avec le syndic. Le CLTB continue à intervenir surtout pour la vérification des comptes annuels et les factures avec le syndic. Là, une personne du CLTB (Yannick) nous accompagne. Cette autonomie est perçue par les habitants comme un véritable gage de confiance de la part des autorités : cela montre que nous sommes capables de gérer nous-mêmes la vie collective, de prendre des décisions et d'assumer nos responsabilités. Mais je dois ajouter que cette autonomie a aussi ses limites. Quand il s'agit de situations complexes ou de problèmes techniques, on manque parfois de ressources pour les gérer. Dans ces moments-là, l'absence de soutien structuré peut créer un sentiment d'isolement, surtout pour les nouveaux habitants qui n'ont pas vécu la phase de mise en place des règles.

Question : Le projet Arc-en-Ciel bénéficie-t-il d'une reconnaissance des autorités publiques ?

Réponse : Oui, la Région de Bruxelles-Capitale soutient le projet. Nous avons même reçu la visite de la Ministre du Logement, qui a reconnu que c'était une belle initiative et a encouragé le CLTB à continuer.

Question : Existe-t-il des liens avec d'autres associations ou projets ?

Réponse : Oui. Le CLTB collabore avec des associations comme Vie Féminine et d'autres structures d'accompagnement social. Il existe aussi des partenariats avec des banques sociales qui proposent aux membres d'ouvrir un compte épargne en attendant leur logement. Personnellement, cela m'a aidé : j'ai pu économiser environ 2 500 €, ce qui m'a permis de financer mon déménagement.

Question : Quels sont les défis actuels du projet ?

Réponse : Le plus grand défi, c'est le coût croissant de l'énergie et des matériaux depuis le COVID. Les logements deviennent plus chers à construire, ce qui complique l'accès pour les familles avec un seul revenu.

Question : Et que faudrait-il améliorer dans la gouvernance interne ?

Réponse : Il faudrait plus d'implication de tous les habitants. Actuellement, ce sont souvent les mêmes qui participent aux fêtes de voisins ou aux activités collectives. J'aimerais que chacun s'implique davantage pour partager les responsabilités.

Question : Pour conclure, que reprenez-vous de votre expérience avec le CLTB et Arc-en-Ciel ?

Réponse : C'est un très beau projet. J'y ai trouvé un logement, mais aussi une communauté. J'ai participé à des activités comme les ateliers de vélo, le bricolage, et aujourd'hui je suis impliqué dans un projet d'auto-partage : deux voitures électriques sont mises à disposition des habitants, à un tarif abordable. Cela renforce la mobilité et la solidarité entre nous.

IV. Entretien avec Samuel

Question : Pouvez-vous vous présenter et expliquer votre parcours dans le projet Arc-en-Ciel ?

Réponse : Je m'appelle Samuel. Avec ma femme Dorothée et nos trois enfants, nous avons rejoint le projet Arc-en-Ciel en 2015. C'était le deuxième ou troisième projet du CLTB après Marconi et l'Écluse. Le projet avait démarré en 2012 et nous avons intégré un groupe déjà en formation. Après presque cinq ans de réunions préparatoires, nous avons finalement emménagé en mars 2020, au tout début de la pandémie.

Question : Comment définiriez-vous l'objet du bien commun au sein du CLTB ?

Réponse : Pour moi, l'objet du commun est très clair : il s'agit d'habiter ensemble. Ce n'est pas une communauté idéologique ni une communauté de valeurs culturelles ou religieuses. Contrairement à d'autres modèles d'habitat groupé, on ne nous demande pas de partager une vision du monde ou une identité commune. Le commun est avant tout matériel : cogérer un bâtiment, partager des espaces et faire fonctionner un habitat passif. Certaines tentatives d'animation interculturelle, portées par des accompagnateurs sociaux, n'ont pas vraiment pris, car elles me semblaient déconnectées de cette réalité.

Question : Avez-vous participé à l'élaboration des règles de vie commune ?

Réponse : : Oui, tout à fait. Nous n'avons pas participé à la conception architecturale (qui avait déjà été lancée avant notre arrivée), mais nous avons contribué à l'élaboration du règlement d'ordre intérieur. C'était un travail collectif impliquant les 32 familles. Cela a duré plusieurs mois, avec des groupes de travail, des assemblées générales et des allers-retours jusqu'à validation. Les règles portent sur des aspects très concrets : l'âge minimum pour utiliser l'ascenseur, les horaires pour le bruit, l'entretien des espaces, la participation aux groupes, etc. À cela s'ajoutent les règles légales de copropriété en Belgique.

Question : Quelles sont les modalités prévues en cas de non-respect de ces règles ?

Réponse : : Un système de sanctions existe, géré par un syndic externe ce qui est logique vu la taille de la copropriété. En théorie, des manquements répétés peuvent conduire à des sanctions. Mais dans la pratique, cela n'est jamais arrivé. Les conflits se gèrent surtout par le dialogue et la compréhension mutuelle. Je prends un exemple : une fois, un canapé a été abandonné dans le local à vélos. Ça a suscité des agacements, des messages sur les groupes de discussion, puis on en a parlé collectivement et une solution a été trouvée, sans sanction. Le cadre de règles aide surtout à discuter et à régler les choses de manière informelle.

Question : Quels types d'engagements collectifs existent au sein du projet ?

Réponse : : Chaque famille doit participer à au moins un groupe de travail. En réalité, certains sont très actifs et d'autres beaucoup moins. Les groupes principaux sont : Groupe Énergie : panneaux solaires, contrats, etc. Groupe Nettoyage : organisation des tours hebdomadaires et achat de matériel. Groupe Jardin : entretien des espaces verts. Groupe Communication : relations avec l'extérieur et coordination interne. Groupe Technique : petits travaux et réparations. Groupe « École des devoirs » pour les enfants. Conseil de copropriété : qui fait le lien avec le syndic. En plus, il y a deux événements annuels qui renforcent la cohésion : la fête des voisins et une grande journée de nettoyage collectif, qui se termine par un moment festif.

Question : Comment percevez-vous la participation des habitants aux décisions du CLTB ?

Réponse : : Personnellement, je ne siége pas au conseil d'administration du CLTB, mais deux habitants d'Arc-en-Ciel (Driss et Bamba) y participent. Je vais régulièrement aux assemblées générales et j'ai le sentiment que notre voix est réellement écoutée. Le système des trois tiers (habitants, partenaires associatifs, pouvoirs publics) fonctionne, et ce n'est pas qu'une façade démocratique. C'est vécu comme une vraie co-construction. Par exemple, dans le litige avec l'entrepreneur Thomas & Piron, le CLTB nous soutient, tout en respectant nos décisions collectives, même si elles sont parfois difficiles.

Question : Quel est, selon vous, le rapport entre le CLTB et les autorités publiques ?

Réponse : Le soutien des autorités publiques est variable. Je me souviens d'un épisode lors de la pose de la première pierre : une remarque d'un habitant a déplu à une ministre, et cela a entraîné une réduction des subsides. Cela montre la fragilité de ce soutien institutionnel, même si le modèle CLT est reconnu comme innovant et utile.

V. Entretien avec Dali Malnoury :

Questions : Merci d'avoir accepté cet entretien. Comme je vous l'avais expliqué lors de notre rencontre à l'Assemblée générale, il s'agit d'une discussion centrée sur la gouvernance participative au sein du CLTB. Le but est de l'analyser à la lumière des principes d'Elinor Ostrom relatifs à la gestion des biens communs.

Pour commencer, pourriez-vous vous présenter brièvement ainsi que décrire votre rôle au sein du CLTB ?

Réponse : Oui, bien sûr. N'hésitez pas à me tutoyer si cela vous convient mieux. J'ai rejoint le CLTB en octobre dernier, donc très récemment. J'occupe un poste de chef de projet sur des initiatives financées par l'Union européenne. Le but est de développer de nouveaux modèles CLT axés sur la rénovation énergétique. Cela permet à des ménages vulnérables de rénover leur logement tout en intégrant le modèle du CLTB, ce qui garantit l'accessibilité du logement sur le long terme.

Avant cela, j'ai travaillé pendant cinq ans dans des institutions européennes, notamment à la Commission. C'est donc ma première expérience dans une structure comme le CLTB, et je constate une grande différence en termes de gouvernance. Le fonctionnement y est bien plus décentralisé et participatif, ce qui reste nouveau pour moi. J'espère tout de même pouvoir répondre de manière utile à vos questions.

Questions : Comment le CLTB définit-il la communauté de ses membres et de ses bénéficiaires ?

Réponse : Le principe fondamental du CLTB est que les résidents des projets de logement sont automatiquement membres de la structure. Ils participent à la gouvernance, notamment par leur présence dans l'Assemblée générale. Celle-ci est composée de trois tiers : un tiers de résidents,

un tiers de représentants d'associations, et un tiers de représentants des autorités publiques bruxelloises.

L'implication des résidents ne se limite pas aux décisions formelles. Il y a une véritable volonté de les engager dans la vie communautaire, au-delà de la simple gestion des logements. Cela se manifeste par diverses activités collectives.

Questions : Existe-t-il des critères explicites pour accéder aux logements du CLTB ?

Réponse : Oui. Les critères sont similaires à ceux du logement social en Région bruxelloise : ils tiennent compte des revenus et de la composition familiale. L'accès se fait via une liste d'attente, selon un ordre chronologique. Il existe également une phase de préparation destinée à favoriser un sentiment d'appartenance et à responsabiliser les futurs résidents quant à leurs droits et devoirs dans la communauté.

Questions : Comment les règles qui encadrent l'éligibilité et la vie communautaire sont-elles définies

Réponse : Il existe une charte du CLTB qui définit les grands principes et les valeurs de l'organisation. Je ne suis pas certaine que chaque communauté locale élabore ses propres règles ; beaucoup de choses sont encore définies de manière centrale par le CLTB au niveau bruxellois.

En cas de situations nouvelles non prévues par la charte, je pense que cela est discuté entre la coordination du CLTB et les membres de l'organe d'administration, où les résidents sont représentés. Ces décisions peuvent être prises collectivement, en fonction des enjeux rencontrés.

Questions : Existe-t-il des mécanismes permettant aux résidents d'être impliqués dans les décisions ?

Réponse : Oui, même si c'est un aspect que je connais encore peu à travers mon projet. L'Assemblée générale est le principal forum participatif, mais elle n'a lieu qu'une fois par an, ce qui limite sa portée. Tous les membres ont le droit de vote.

Par ailleurs, les résidents sont représentés dans l'organe d'administration. Cet organe, je crois, se réunit chaque mois avec la coordination pour prendre des décisions. Par exemple, la

présidente actuelle du conseil d'administration est une résidente ou une candidate résidente, ce qui montre que l'implication est bien réelle.

Concernant l'existence d'autres comités de gestion, je n'en ai pas encore connaissance, mais cela ne signifie pas qu'ils n'existent pas. Je suis simplement encore nouvelle dans l'organisation.

Questions : Comment la transparence des décisions est-elle assurée ? Existe-t-il des mécanismes de suivi ou de contrôle du respect des règles ?

Réponse : Je ne crois pas qu'il y ait un dispositif de contrôle formalisé, mais dans chaque immeuble, certains habitants jouent un rôle de relais. Ils veillent au bon fonctionnement de la communauté et font le lien avec l'équipe de coordination du CLTB. En cas de problème, ce sont souvent eux qui font remonter l'information.

Chaque site dispose d'une personne de contact au sein de l'équipe du CLTB. Cette personne est chargée de répondre aux préoccupations locales et d'accompagner la gestion collective. Il ne s'agit pas d'une équipe spécialisée, mais plutôt d'une répartition interne selon les projets. Cela permet un suivi personnalisé, même si ce n'est pas systématiquement structuré par des réunions formelles.

Questions : Comment les conflits sont-ils gérés au sein des projets CLTB ?

Réponse : D'après ce que j'ai pu observer, ce sont les membres de la coordination responsables de chaque site qui interviennent en cas de conflit. Ils sont à l'écoute des habitants et, lorsque nécessaire, jouent un rôle de médiateur. Ensemble, ils cherchent des solutions adaptées avec les résidents concernés.

Cependant, ces membres de l'équipe ont aussi d'autres missions, comme la gestion de projets architecturaux. Cela peut créer une surcharge de travail. Le soutien à la gestion des conflits n'est donc pas leur unique fonction, ce qui peut poser des limites en termes de disponibilité et de réactivité.

Questions : Dans quelle mesure le CLTB est-il autonome vis-à-vis des pouvoirs publics et des bailleurs externes ?

Réponse : L'autonomie est en partie garantie par la structure de gouvernance : les pouvoirs publics ne détiennent qu'un tiers des voix à l'Assemblée générale. Ils ne peuvent donc pas imposer des décisions seuls, ce qui protège l'indépendance de l'organisation.

Cela dit, le CLTB dépend fortement des financements publics, notamment sous forme de subsides. En l'absence de gouvernement en Région bruxelloise, cette dépendance peut devenir problématique. Nous nous rendons compte qu'un modèle trop dépendant financièrement pose des risques.

Questions : Est-ce que cette dépendance financière influence les choix ou les modes de gouvernance ?

Réponse : Heureusement, très peu. Il existe un accord d'agrément entre le CLTB et la Région, qui fixe les grandes lignes de notre mission : produire du logement abordable selon des critères sociaux. En dehors de ce cadre, le CLTB conserve une grande liberté d'action. Je n'ai pas constaté d'ingérence dans les décisions ou dans la gestion des communautés.

Questions : Le CLTB collabore-t-il avec d'autres organisations ou réseaux, que ce soit à l'échelle locale, régionale ou internationale ?

Réponse : Oui. Au niveau local, nous collaborons étroitement avec des associations qui œuvrent dans le champ de l'insertion sociale ou du soutien communautaire. Ces associations partenaires sont activement impliquées dans chacun de nos projets, ce qui permet une approche personnalisée et adaptée aux spécificités locales.

À l'échelle européenne, le CLTB fait partie d'un réseau de Community Land Trusts. Cela favorise l'échange de bonnes pratiques, le partage d'expériences et, parfois, des collaborations sur des projets communs avec d'autres CLT en Europe.

Questions : Quels sont, selon vous, les forces et les limites de la gouvernance participative actuelle du CLTB ?

Réponse : L'une des principales forces du CLTB réside dans sa gouvernance tripartite, qui limite le pouvoir des autorités publiques et garantit une réelle autonomie dans les choix de gestion. Cela permet d'être en phase avec les besoins concrets des communautés, sans être soumis aux impératifs politiques.

Cependant, cette force peut aussi devenir une limite. Pour que le modèle fonctionne pleinement, il est essentiel que les résidents s'approprient leur rôle, qu'ils s'engagent activement dans la vie collective et les instances décisionnelles. Ce n'est pas toujours évident, et cela demande un travail continu de sensibilisation et de mobilisation de la part de l'équipe du CLTB.

Notre indépendance repose aussi sur l'implication des habitants. C'est pourquoi il est crucial que nous leur rendions le projet intelligible et qu'ils se sentent concernés. Sinon, le modèle risque de s'essouffler.

Sur le plan organisationnel, la gestion des conflits et de la vie communautaire repose souvent sur des collègues déjà fortement mobilisés par d'autres missions. Cela peut entraîner une surcharge. Il faudrait peut-être repenser certains mécanismes pour mieux répartir cette charge ou renforcer les dispositifs de soutien local.

Questions : Souhaitez-vous ajouter quelque chose qui n'aurait pas été abordé ?

Réponse : Oui, deux points me semblent importants. Tout d'abord, en discutant avec d'autres CLT en Europe, j'ai réalisé à quel point notre modèle est autonome par rapport aux pouvoirs publics. Cette autonomie est précieuse et mérite d'être valorisée, notamment en impliquant davantage les habitants.

Ensuite, à mesure que le CLTB se développe et que de nouveaux sites voient le jour, il devient essentiel de réfléchir à l'évolution de notre fonctionnement. Il faudra veiller à maintenir un sentiment de communauté entre des habitants toujours plus nombreux, qui ne se connaissent pas nécessairement. Ce sera un défi important pour l'avenir.

Questions : Merci beaucoup pour cet échange. Vos réponses ont été claires et très enrichissantes. Je reviendrai probablement vers vous pour d'éventuels entretiens complémentaires, notamment avec des résidents, car j'ai encore peu de retours de leur part.

Réponse : Avec plaisir. L'équipe du CLTB peut vous aider à entrer en contact avec des habitants. N'hésitez pas à revenir vers moi si besoin.

VI. Entretien avec Rachida Boughanzir

Question : Pouvez-vous vous présenter brièvement et préciser votre lien avec le projet du CLT Bruxelles (CLTB) ?

Réponse : Je m'appelle Rachida Boughantir. Je suis membre du projet Calico depuis décembre 2022, date à laquelle j'ai emménagé. Toutefois, mon implication dans le processus avait commencé un peu plus tôt.

Question : Existe-t-il des critères clairs pour devenir membre du CLTB ? Comment s'effectue l'entrée dans le projet ?

Réponse : Dans mon cas, j'ai d'abord participé à une séance d'information organisée par le CLTB. Après avoir reçu toutes les explications nécessaires, on m'a proposé de m'inscrire si le projet m'intéressait. Une fois inscrite, j'ai reçu un numéro, et on m'a expliqué que je serais consultée au fur et à mesure du développement des projets, pour voir s'ils correspondaient à mes attentes. L'inscription implique également le paiement d'une contribution mensuelle de 10 euros au titre du « droit du sol », car dans le modèle CLT, on n'est pas propriétaire du terrain mais titulaire d'un droit d'usage à long terme un bail emphytéotique. Dans mon cas, j'étais candidate-acquéreuse, mais il me semble que d'autres peuvent être candidats-locataires. Il faudrait vérifier ce point.

Question : Quelles étaient vos difficultés en matière de logement avant d'intégrer le projet CLT ? Et ce nouveau logement répond-il à vos besoins ?

Réponse : Je n'avais pas de difficultés particulières au moment de mon inscription, car je vivais seule. Ce qui m'a attirée dans ce projet, c'est avant tout sa philosophie. J'étais animée par l'envie de vivre dans un cadre collectif, solidaire, et de ne pas me retrouver isolée.

Question : Avez-vous participé à la conception du projet Calico et aux processus décisionnels ?

Réponse : Je n'ai pas participé à la conception initiale du projet, car lorsque je l'ai rejoint, le cadre général était déjà défini. En revanche, j'ai été impliquée dans la réflexion autour de la vie collective sur place : comment organiser la cohabitation, quelles règles établir, etc. C'est sur ces aspects que j'ai pu contribuer activement.

Question : Existe-t-il des cadres formels de concertation au sein du projet Calico ? Y avez-vous participé ?

Réponse : Oui, il existe plusieurs cadres de concertation. L'assemblée générale (AG) constitue le principal lieu de délibération collective. Elle permet d'identifier les besoins du groupe et, à partir de là, de créer des groupes de travail thématiques. Ces groupes sont constitués en fonction des priorités des résidents : par exemple, un groupe sur la gestion d'un espace commun ou sur des questions de voisinage. Au départ, j'étais très impliquée dans ces groupes, entre 2022 et 2023. Par la suite, ma situation personnelle a évolué, ce qui m'a contrainte à me désengager partiellement.

Question : Ces groupes de travail se réunissent-ils pendant l'AG, ou en dehors de celle-ci ?

Réponse : Ils se réunissent en dehors des AG, selon l'agenda et la disponibilité de leurs membres. Certains se rencontrent chaque semaine, d'autres toutes les deux semaines. Mais dans tous les cas, un compte-rendu est présenté à l'AG, ce qui garantit une certaine transparence et une circulation de l'information.

Question : Quelles sont les règles communes établies au sein de Calico, et comment sont-elles décidées ? Que se passe-t-il en cas de non-respect ?

Réponse : Il existe de nombreuses règles, notamment concernant les espaces partagés. Un exemple concret : nous disposons d'un appartement commun destiné à accueillir nos proches ou nos invités. Chaque résident peut l'utiliser, mais il doit en assurer le nettoyage avant et après usage. En cas de manquement répété, des rappels sont faits et, si nécessaire, une participation financière peut être exigée pour couvrir le nettoyage. Les règles sont généralement décidées collectivement. Nous avons tenté de mettre en place un fonctionnement proche de la sociocratie, avec pour principe que chaque décision devait être acceptable pour tous. Si une personne exprimait un désaccord profond, nous essayions d'en discuter à nouveau ou de reformuler la proposition. L'objectif était que chacun puisse « vivre avec » la décision prise, même sans adhésion totale.

Question : En cas de conflit entre les membres, existe-t-il un mécanisme de résolution prévu ?

Réponse : Oui, il y a eu des conflits, et dans ces cas, nous avons eu recours à la médiation. Certaines personnes, notamment au sein de l'asbl « Pass-ages », ont des profils de médiateurs et elles ont pu jouer ce rôle. Lorsque cela ne suffisait pas, le conflit pouvait être remonté au niveau des structures associatives partenaires du projet. Il faut rappeler que Calico réunit trois

entités : le CLTB, Pass-ages et Angela.D. Cette pluralité structurelle complexifie aussi la gouvernance.

Question : Quels sont vos liens avec les autres résidents ?

Réponse : Nous avons des liens à plusieurs niveaux : nous cohabitons dans le même immeuble, nous nous croisons dans les espaces communs comme le jardin, le local vélo, ou l'appartement collectif. Nous partageons aussi des moments de vie lors d'activités organisées au sein du lieu de lien, situé au rez-de-chaussée.

Par exemple, tous les mercredis soir, une cuisine participative est organisée, à partir d'inendus alimentaires collectés le mardi. C'est une initiative du groupe Calico, ouverte au quartier, qui renforce notre dynamique collective.

Question : L'un des principes d'Elinor Ostrom concerne la reconnaissance des droits d'usage par les autorités publiques. Pensez-vous que le CLTB bénéficie d'un soutien institutionnel ou d'une reconnaissance officielle ?

Réponse : Oui, je pense que le CLTB bénéficie d'un certain soutien des autorités, notamment à travers le projet Calico. Il y a eu une médiatisation importante, en partie parce qu'il s'agit d'une initiative sociale innovante et unique en Europe. Calico a reçu des financements, notamment du Fonds européen de développement régional (FEDER). Je ne saurais dire exactement si ce financement est passé directement par le CLTB ou par Calico, mais en tout cas, cela témoigne d'une reconnaissance institutionnelle. Cela dit, le CLTB reste relativement peu connu du grand public. Avant de m'y impliquer, je n'en avais jamais entendu parler. C'est surtout dans les milieux professionnels du logement alternatif que le CLTB est identifié.

Question : Le projet Calico est-il impliqué dans des dynamiques de réseau, à l'échelle locale, européenne ou internationale ?

Réponse : Absolument. Calico est très impliqué dans des réseaux associatifs et institutionnels. Par exemple, le « lieu de lien » participe à des coordinations sociales locales, en collaboration avec le CPAS, les communes ou d'autres structures associatives de Forest et de Saint-Gilles. De plus, lorsque nous portons des projets visant à améliorer notre cadre de vie comme l'aménagement du jardin ou des espaces communs, nous sollicitons des subventions communales. Cela suppose une implication dans des réseaux multiples, via les trois structures

fondatrices de Calico. Mais je dirais que cette dynamique de mise en réseau est davantage portée par Calico que spécifiquement par le CLTB.

Question : Selon vous, que faudrait-il améliorer dans le fonctionnement de Calico ?

Réponse : Beaucoup de choses, même si le projet est porteur d'une vision très noble. Sur le papier, Calico est un projet exemplaire. Mais dans la réalité, ce n'est pas toujours évident à vivre. Personnellement, j'aurais préféré être impliquée dès la phase de conception. Arriver en cours de route rend l'appropriation du projet plus difficile. De plus, les trois entités qui composent Calico ont des statuts juridiques différents : Angela.D est une association qui défend le droit au logement pour les femmes, et ses membres sont locataires. Pass-ages est une coopérative dont les membres sont coopérateurs. Le CLTB, quant à lui, s'appuie sur un système d'acquisition via bail emphytéotique. Cette diversité crée des décalages dans la manière dont chacun s'approprie le projet et dans le niveau d'implication. Chacun participe selon sa structure d'appartenance, ce qui génère un empilement de réunions : réunions CLT, réunions Calico, réunions propres à chaque entité. C'est très complexe.

Question : Je comprends mieux pourquoi certains acteurs du CLTB m'ont dit que Calico est un cas à part. Mon étude portera finalement sur un autre site, « Arc-en-ciel », mais j'avais besoin de recueillir des éléments sur Calico pour comparer les dynamiques de participation. Y a-t-il un point que vous souhaiteriez encore aborder et que je n'aurais pas évoqué ?

Réponse : Oui, je pense qu'il faut garder à l'esprit que Calico est un projet très spécifique. C'est probablement une exception dans le paysage des projets CLT. Si vous cherchez à analyser un modèle plus classique de gouvernance participative, il vaudrait mieux se pencher sur un autre site. Cela dit, Calico est très intéressant à étudier justement en tant que cas complexe. Mais il faut bien comprendre les nombreuses couches de gouvernance qui le traversent.

VII. Entretien avec Yannik Rihoux (CLTB)

Question : Pourriez-vous vous présenter brièvement ainsi que votre rôle au sein du CLTB ?

Réponse : Oui, donc je m'appelle Yannik Rihoux. J'ai une formation d'architecte. Je suis rentré au CLTB il y a une dizaine d'années, notamment pour le suivi d'un des projets immobiliers. À l'époque, on était une petite équipe, donc on faisait aussi l'accompagnement des habitants et un peu de tout. Maintenant, l'équipe s'est agrandie et les rôles sont mieux répartis. Moi je suis

d'avantage dans le suivi des projets immobiliers, et j'ai développé des compétences autour des questions de copropriété. C'est d'ailleurs un des liens que j'ai avec Arc-en-Ciel.

Question : Quel est votre rôle dans l'accompagnement du site Arc-en-Ciel ? C'est uniquement sur le plan de la copropriété ?

Réponse : Oui, c'est surtout par ce biais que je suis en lien continu avec eux. J'accompagne différents organes de la copropriété pour que le fonctionnement se passe bien, sans prendre la place des copropriétaires. Le CLTB est copropriétaire de quelques parkings, donc je participe parfois dans ce cadre-là. J'ai aussi aidé les habitants à gérer les problèmes avec l'entrepreneur après la construction, car certains défauts n'avaient pas été corrigés. Enfin, j'ai eu des contacts pour la gestion de parkings, que ce soit pour la location ou la vente. Donc, en résumé, mes trois axes sont : la copropriété, le suivi du chantier et la gestion des parkings.

Question : Ma recherche porte sur la gouvernance participative et les principes d'Elinor Ostrom. La première règle est la délimitation claire du bien commun. Comment le CLTB définit-il la communauté de ses membres et bénéficiaires ?

Réponse : Ça dépend de l'échelle. On a les membres candidats-propriétaires, inscrits pour devenir propriétaires, et les membres sympathisants, qui peuvent être des particuliers ou des associations partenaires. Cela constitue la communauté officielle du CLTB, avec aussi bien sûr l'équipe de travailleurs.

Question : Pouvez-vous citer quelques associations partenaires ?

Réponse : Oui, par exemple, les associations du Réseau Habitat, qui travaillent sur la rénovation et la vie de quartier. Il y a aussi le CIRÉ, qui dès le départ avait un projet d'épargne collective pour faciliter l'achat immobilier.

Question : Existe-t-il des critères explicites pour accéder au foncier et au logement du CLTB ?

Réponse : Oui. Ce sont les mêmes critères que pour le logement social locatif à Bruxelles : les plafonds de revenus. On ne peut pas déjà être propriétaire et on doit habiter le logement (il est interdit de le louer).

Question : Deuxième principe d'Ostrom : les règles doivent être adaptées au contexte local. Quelles sont les règles principales qui encadrent la gestion du foncier et des logements ?

Réponse : Le CLTB est reconnu par le gouvernement bruxellois depuis 2012. Il est constitué en asbl et en fondation d'utilité publique. La fondation est propriétaire du foncier et l'asbl gère. Nous avons un agrément comme Organisme Foncier Solidaire, qui fixe les modalités d'attribution des logements et les règles de revente.

Question : Les habitants ont-ils un pouvoir de participation dans ces règles ?

Réponse : Oui, c'est un principe fondamental des CLT, partout dans le monde. À Bruxelles, la gouvernance est tripartite : un tiers pouvoir public, un tiers habitant (ou candidats-acquéreurs), et un tiers société civile (associations, riverains).

Question : Et à l'échelle du projet, comme Arc-en-Ciel ?

Réponse : Là, c'est différent. Une fois propriétaires, les habitants gèrent via la copropriété, avec assemblées générales et syndic. Parfois, il existe aussi des assemblées d'habitants, moins formelles, pour décider de projets collectifs comme l'usage d'un local.

Question : Ces assemblées d'habitants ont-elles une forme juridique ?

Réponse : Non, c'est plutôt une association de fait. Au début, elles étaient régulières, mais il y a eu un essoufflement. La gestion de la copropriété et les problèmes de chantier ont pris beaucoup d'énergie.

Question : Que se passe-t-il si une règle interne, comme le nettoyage collectif, n'est pas respectée ?

Réponse : Le règlement peut être inscrit officiellement dans le règlement de copropriété. En cas de non-respect, certains projets mettent en place des amendes ou une rémunération des personnes qui effectuent la tâche à la place des autres. À Arc-en-Ciel, c'est ce modèle qui est utilisé.

Question : Qu'en est-il de la transparence des décisions ?

Réponse : En copropriété, il y a toujours un procès-verbal officiel. Pour les assemblées d'habitants, c'est plus informel : groupe WhatsApp, affichage dans le hall, etc.

Question : Et les sanctions au niveau du CLTB ?

Réponse : Par exemple, il y a le paiement d'un canon mensuel. En cas de non-paiement, il y a des rappels, puis une procédure plus formelle. La sanction ultime serait de forcer la revente du logement, mais cela n'est encore jamais arrivé.

Question : Comment sont gérés les conflits ?

Réponse : Par le dialogue d'abord. Si nécessaire, on fait appel à une médiation, soit via des services communaux, soit des associations spécialisées.

Question : Quelle autonomie le CLTB a-t-il vis-à-vis des pouvoirs publics ?

Réponse : Financièrement, très peu. Les projets dépendent des subsides publics. En revanche, dans la gouvernance, les pouvoirs publics ne disposent pas de prépondérance, leur voix vaut un tiers comme les autres.

Question : Et concernant les collaborations internationales ?

Réponse : Le CLTB participe à des réseaux européens de CLT, avec un rôle de modèle grâce à des projets comme Arc-en-Ciel ou CALICO. Cela permet de partager des pratiques, mais pour l'instant l'influence du niveau européen sur notre gouvernance interne reste limitée.

Question : Quels sont, selon vous, les forces et limites de la gouvernance participative du CLTB ?

Réponse : La limite principale, c'est l'essoufflement de la participation. Sur un projet de 20 logements, seules 5 à 10 personnes s'impliquent régulièrement, et souvent 2 à 5 prennent beaucoup de responsabilités. Cela peut vite peser sur un petit nombre. Mais la participation reste essentielle pour assurer une bonne gestion et un collectif fort.

Question : Souhaitez-vous ajouter quelque chose ?

Réponse : Non, sauf mentionner que d'autres étudiants ont travaillé sur Arc-en-Ciel, comme C. Gyselynck, qui a étudié le sens de l'engagement des habitants. Il y a aussi des travaux d'étudiants de la VUB sur des outils pour renforcer l'autonomie des groupes.

