

Conjuguer une activité économique et sociale : une utopie ?

Mise en place d'une coopérative immobilière à finalité sociale dans la région de Charleroi

Mémoire réalisé par
Gilles BLONDIEAU - Noémie FIORE

Promoteur(s)
Dominique HELBOIS

Année académique 2017-2018
Master en Sciences de gestion

Résumé

A travers ce travail, nous nous intéressons à un projet concret initié par une série d'acteurs du tissu associatif de la région de Charleroi. Afin de soutenir une Entreprise de Formation par le Travail dans le secteur de la construction, plusieurs structures collaborent dans le but de créer, en juin 2018, une coopérative immobilière à finalité sociale. Cette initiative aura pour activité principale l'achat de bâtiments, la mise en place de leur rénovation et la revente de ceux-ci, afin de créer de la valeur et réinjecter le capital dans de nouveaux projets. Notre objectif principal est d'évaluer la faisabilité et la viabilité financière d'un tel projet. Pour y répondre, ce mémoire s'articule autour de deux parties. La première développe le cadre théorique et présente les concepts principaux (économie sociale, coopérative et business plan) utilisés dans notre recherche. La seconde adopte un aspect pratique par la mise en application des concepts théoriques illustrés précédemment à travers l'établissement d'un business plan. La finalité que nous accordons à notre démarche n'est pas d'imposer ou d'influencer la création de la coopérative immobilière, mais plutôt de fournir aux dirigeants une vision objective et extérieure du projet.

Nous tenons tout d'abord à remercier notre promoteur, Monsieur Dominique Helbois
Pour le temps et les conseils avisés qu'il nous a apportés
Durant la réalisation de ce mémoire.

Nous tenons également à remercier l'asbl Quelque Chose à Faire,
Les membres du groupe de développement du projet,
Sans qui ce mémoire n'aurait pu être réalisé.
Et tout particulièrement Monsieur Jacques Hocquet, Directeur,
Et Madame Vinciane Dhulst
Pour leur aide et le soutien dont nous avons pu bénéficier.

Enfin nous remercions ceux qui, de près ou de loin,
Ont participé à la rédaction de ce travail.

Table des matières

Liste des tableaux	4
Liste des figures	5
Liste des annexes.....	6
Introduction.....	7
Cadre théorique	11
Introduction	11
1. L'économie sociale.....	12
1.1. Définition et critères d'adhésion	12
1.2. Types de structures	13
1.3. Entrepreneuriat social	14
2. Les coopératives.....	16
2.1. Définition et cadre légal	16
2.1.1. Au niveau international	16
2.1.2. Au niveau européen.....	17
2.1.3. Au niveau belge.....	17
2.2. Les formalités de constitution	19
2.3. Les spécificités.....	20
2.4. Les agrégations	21
2.4.1. Agrément du Conseil National de la Coopération (CNC)	21
2.4.2. Mention « à finalité sociale »	23
3. Le business plan.....	24
3.1. Définition et spécificités	24
3.2. Objectifs du business plan	25
3.3. Structure et contenu	26
3.4. Les parties essentielles du business plan.....	26

3.4.1.	Résumé opérationnel ou Executive Summary	27
3.4.2.	Présentation du projet	27
3.4.3.	Créateurs.....	27
3.4.4.	Description du projet	27
3.4.5.	Construction de la stratégie	28
3.4.5.1.	Analyse de l'environnement.....	29
3.4.5.2.	Analyse de l'organisation.....	31
3.4.5.3.	Analyse des parties prenantes.....	32
3.4.6.	Business Model	34
3.4.7.	Technologie et moyens de protection.....	39
3.4.8.	Moyens à mettre en œuvre	40
3.4.9.	Les éléments juridiques	40
3.4.10.	Structure du capital.....	40
3.4.11.	Chiffrage du projet	41
3.4.12.	Analyse des risques	44
3.4.13.	Perspectives d'avenir.....	45
3.4.14.	Annexes	46
Cadre pratique		47
Introduction		47
1. Le projet : mise en place d'une coopérative immobilière à finalité sociale		48
1.1	Contexte et origine	48
1.2	Créateurs.....	48
1.3	Description du projet	50
1.3.1	Statut et structure.....	50
1.3.2	Mission, vision, valeurs et objectifs	50
1.3.3	Fonctionnement et activités.....	52
2. Construction de la stratégie		54
2.1	Analyse de l'environnement.....	54
2.2	Analyse de l'organisation	58
2.3	Analyse des parties prenantes.....	61
3. Business Model		63
4. Moyens à mettre en œuvre		71

5. Structure du capital	74
6. Chiffrage du projet.....	75
6.1 Les hypothèses.....	75
6.1.1 Types de biens disponibles et leurs caractéristiques	75
6.1.2 Nature des rénovations envisagées.....	76
6.1.3 Rentabilité espérée sur la revente après rénovation.....	76
6.1.4 Mise en location après rénovation.....	77
6.2 Les scénarios	78
6.3 Le planning des chantiers	80
6.4 Le plan de financement initial	83
6.5 Le compte de résultats	83
6.6 Le plan de financement et de trésorerie.....	88
6.7 Le bilan.....	92
7. Analyse des risques.....	97
7.1 Identification des risques	97
7.2 Plan de substitution pour limiter l'impact des risques identifiés	978
8. Perspectives d'avenir	101
Conclusion.....	103
Bibliographie	106
Annexes	109
1. Annexe 1 : Présentation du projet Convergence	109
2. Annexe 2 : Statuts de la coopérative (mai 2018)	112
3. Annexe 3 : Brasero	116
4. Annexe 4 : Fonds du Logement – aides	117
5. Annexe 5 : Fonds du Logement – règlement	118
6. Annexe 6 : Circulaire OFS2017N°12.....	120

Liste des tableaux

- **Tableau 1** : Constitution du groupe de développement, page 49
- **Tableau 2** : Modèle Pestel, page 55
- **Tableau 3** : Matrice SWOT, page 59
- **Tableau 4** : Classification des parties prenantes, page 61
- **Tableau 5** : Business Model Canvas Coopératif, page 64
- **Tableau 6** : Matrice TOWS, page 71
- **Tableau 7** : Coopérateurs et parts de capital, page 74
- **Tableau 8** : Scénario 1 pour le Type A pour revente, page 78
- **Tableau 9** : Scénario 2 pour le Type A pour location, page 79
- **Tableau 10** : Scénario 3 pour le Type B pour revente, page 80
- **Tableau 11** : Scénario 1 pour le Type A pour revente, page 80
- **Tableau 12** : Scénario 2 pour le Type A pour location, page 81
- **Tableau 13** : Scénario 3 pour le Type B pour revente, page 81
- **Tableau 14** : Planning des chantiers, page 82
- **Tableau 15** : Plan de financement initial, page 83
- **Tableau 16** : Compte de résultats prévisionnel (2018 – 2029), page 85
- **Tableau 17** : Calcul du Cash-Flow (hors exceptionnel), page 87
- **Tableau 18** : Calcul du Cash-Flow total, page 88
- **Tableau 19** : Plans de trésorerie prévisionnels (2018-2021), page 90
- **Tableau 20** : Plans de trésorerie prévisionnels (2022-2029), page 91
- **Tableau 21** : Bilan prévisionnel (2018-2029), page 93
- **Tableau 22** : Calcul du Fonds de Roulement, page 95
- **Tableau 23** : Calcul du Besoin en Fonds de Roulement, page 96
- **Tableau 24** : Analyse des risques, page 98

Liste des figures

- **Figure 1**, page 23 : Logo d'agréation du Conseil National de la Coopération
Source : site web du SPF Economie [en ligne : <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/creer-une-entreprise/demarches-pour-creer-une/formes-de-societes/societes-cooperatives/agrement/les-avantages-lies-lagrement> (consulté le 12/03/18)]
- **Figure 2**, page 30 : Les strates de l'environnement
Source : JOHNSON G. et al., 2017
- **Figure 3**, page 31 : Les lignes directrices de l'analyse SWOT
Source : JOHNSON G. et al., 2017
- **Figure 4**, page 32 : Construction d'options stratégiques selon la matrice TOWS
Source : JOHNSON G. et al., 2017
- **Figure 5**, page 32 : Les grands types de parties prenantes influençant ou étant influencés par l'entreprise
Source : JOHNSON G. et al., 2017
- **Figure 6**, page 33: Cartographie des parties prenantes selon leur niveau d'intérêt et de pouvoir
Source : JOHNSON G. et al., 2017
- **Figure 7**, page 35 : Représentation de l'outil BMC
Source : <http://www.businessmodelgeneration.com> (consulté le 12/03/18)
- **Figure 8**, page 36 : Représentation de l'outil BMC Coop
Source : Fascicule de l'Agence pour l'entreprise et l'innovation - www.aei.be

Liste des annexes

- Annexe 1 : Présentation du projet Convergence (page 109)
- Annexe 2 : Statuts de la coopérative (mai 2018) (page 112)
- Annexe 3 : Braserio (page 116)
- Annexe 4 : Fonds du Logement – aides (page 117)
- Annexe 5 : Fonds du Logement – règlement (page 118)
- Annexe 6 : Circulaire OFS2017N°12 (page 120)
- Annexe 7 : Dossier Accenture (format numérique – voir CD joint)
- Annexe 8 : Plan financier détaillé (format numérique – voir CD joint)

Introduction

Le secteur associatif, de manière générale, se voit affecté par une diminution croissante des subsides publics. Par conséquent, les donateurs privés, de plus en plus sollicités, ne peuvent octroyer les mêmes soutiens qu'auparavant. Il est dès lors nécessaire pour les associations actives dans l'aide aux plus démunis de se réinventer et de trouver de nouvelles pistes afin de continuer à développer des projets. Des initiatives fleurissent dans le but de développer des activités économiques, de travailler un marketing « social » et surtout d'innover. Dans la problématique traitée par ce mémoire, cette innovation peut signifier conjuguer l'économique et le social. La démarche consiste à organiser la rencontre de ces deux secteurs afin de voir émerger les avantages de chaque instance et proposer un nouveau modèle de fonctionnement mixte.

A travers ce mémoire, nous nous intéressons à un projet concret initié en ce sens dans la région de Charleroi. Afin de soutenir une Entreprise de Formation par le Travail dans le secteur de la construction, plusieurs structures collaborent dans le but de créer, en juin 2018, une coopérative immobilière à finalité sociale.

Active dans la formation, l'asbl Quelque Chose à Faire¹ fait partie des Centres d'Insertion Socio-Professionnelle. Cette catégorie de structure assure la formation de stagiaires éloignés de l'emploi. Dans ce cas précis, l'association prodigue une formation professionnalisante, dans le sens où elle vise l'acquisition de connaissances, compétences et comportements socioprofessionnels nécessaires à l'exercice d'un métier déterminé. Elle est donc dénommée Entreprise de Formation par le Travail. Plus précisément, Quelque Chose à Faire (QCAF) « vise l'insertion sociale et professionnelle des stagiaires par l'apprentissage d'un métier du bâtiment sur des chantiers réels (maçonnerie, carrelage, plafonnage, peinture, électricité, chauffage, sanitaire, toiture, charpente et menuiserie). Cet apprentissage par la pratique est renforcé par des leçons plus théoriques (cours de mathématiques, de français, de sécurité sur les chantiers...). Au quotidien, la formation, l'accompagnement social, le suivi pédagogique et la valorisation du travail réalisé pour des clients par des stagiaires donnent à ces derniers les outils pour (re)construire leur vie et prendre leur place dans la société »². La structure QCAF

¹ Le nom de l'entreprise « Quelque Chose à Faire » pourra aussi être noté QCAF dans la suite de ce travail.

² Présentation de QCAF asbl, site de Monceau-Fontaines [en ligne : <https://www.monceau-fontaines.be/portfolio-items/qcaf/> (consulté le 05/04/18)]

possède donc une double casquette : entreprise de formation s'adressant à un public précarisé et entreprise de construction générale.

Depuis plusieurs années, l'association est confrontée à deux problèmes majeurs qui mettent à mal sa pérennité :

- Les subsides publics diminuent régulièrement, ce qui entraîne l'augmentation des frais à charge de la structure, et par conséquent entrave sa compétitivité pour la recherche de travaux à réaliser ;
- La concurrence des entreprises étrangères se fait de plus en plus forte, ce qui favorise le dumping social.

De ce fait, le métier est en pleine mutation et il est dès lors nécessaire de réfléchir à des pistes nouvelles. Nous avons décidé, dans ce mémoire, de nous pencher sur un axe déterminé : l'approvisionnement en chantiers de qualité (rénovations importantes, lieux favorables à la pédagogie), rentables (d'un montant suffisant pour couvrir les dépenses liées à leur mise en place) et formatifs pour les stagiaires (permettant un apprentissage des techniques du bâtiment). Pour travailler ce point, QCAF souhaite créer une structure externe à l'association qui pourrait la fournir en chantiers, afin de pouvoir se concentrer sur sa finalité de base : la formation d'un public précarisé et très éloigné de l'emploi. Pour ce faire, une société coopérative immobilière à finalité sociale, pour l'instant dénommée « QCAF-Immobilière », est en cours de développement. Un groupe de travail a d'ailleurs été mis sur pied afin de créer la structure en 2018. Celle-ci permettra de regrouper des investisseurs qui apporteront les capitaux nécessaires à l'achat et la rénovation de bâtiments. Son activité principale sera d'acheter des bâtiments, de financer leur rénovation (via des centres de formation) pour ensuite les revendre afin de récupérer du capital à investir dans de nouveaux projets immobiliers.

Cette coopérative aura pour objectifs prioritaires :

- d'offrir un approvisionnement en travail de qualité pour les stagiaires en formation ;
- de viser l'autonomie par rapport aux subsides pour les associations partenaires.

De plus, elle visera de manière transversale à :

- mettre sur le marché des logements accessibles à un public en difficulté ;
- promouvoir le développement durable à travers les techniques de construction écologiques.

Notre travail vise l'analyse de la mise en place de cette coopérative immobilière à finalité sociale. Notre objectif principal est d'évaluer la faisabilité et la viabilité financière d'un tel projet. De plus, nous tenterons de démontrer qu'il est possible d'utiliser un outil issu de l'économie marchande (la société coopérative) pour venir en aide au secteur associatif. En effet, si le modèle se révèle fonctionner, il pourrait être intéressant de l'imaginer comme piste d'amélioration dans d'autres régions ou pour d'autres secteurs d'activités et de formation. Nous tenterons donc de démontrer, par l'analyse de ce cas pratique, s'il n'est pas utopique d'imaginer conjuguer une activité économique et sociale.

Pour répondre à ces objectifs, notre travail comprend deux parties. La première développe le cadre théorique et présente les concepts principaux utilisés dans notre recherche. Nous débutons par la définition du secteur de l'économie sociale. Ensuite, nous abordons la notion de coopérative. Nous terminons ce chapitre en expliquant comment construire un business plan de manière opérationnelle grâce à la présentation de multiples outils. La seconde partie adopte un aspect plus pratique par la mise en application des concepts théoriques illustrés précédemment. Concrètement, ce second chapitre consiste en la création du business plan de QCAF-Immobilière. Le projet est ainsi décrit et analysé sur base de données réelles issues des structures partenaires, du groupe de développement, mais également de recherches personnelles que nous avons menées. Finalement, une discussion concernant les applications pratiques de nos résultats clôture ce travail. La finalité que nous accordons à notre démarche n'est pas d'imposer ou d'influencer la création de la coopérative immobilière, mais plutôt de fournir aux dirigeants une vision objective et extérieure du projet.

Cadre théorique

Introduction

Avant d'aborder le concept de coopérative, il est intéressant de se pencher sur le secteur plus général qui sous-tend notre travail : l'économie sociale. Pour certains, celui-ci est considéré comme le troisième pilier de l'économie et une alternative au modèle capitaliste (DEFOURNY, 1992 ; HUENS, 2014 ; MERTENS, 2007). Souvent dénommé « tiers secteur », l'économie sociale est en effet un domaine dynamique et une réalité économique considérable : les structures qui s'y rapportent opèrent dans des branches d'activités variées et génèrent un nombre d'emplois conséquent (GHIJS e.a., 1997). En effet, selon l'Observatoire de l'Economie Sociale, les entreprises du secteur ont fourni 247.434 emplois en 2015. Ce nombre équivaut à 12% de l'emploi total en Wallonie et en Région de Bruxelles-Capitale (CONCERTES, 2017).

Dans un premier temps, il est essentiel de définir ce secteur et de distinguer ses différentes composantes en Belgique. Cette partie nous permet également de mettre en lumière un autre concept pertinent qui intervient dans notre problématique et qui est étroitement lié au cadre de l'économie sociale : l'entrepreneuriat social.

Dans un second chapitre, nous abordons une des composantes du secteur de l'économie sociale : les coopératives. Nous définissons le concept, son cadre juridique ainsi que ses caractéristiques. Nous clôturons avec les formalités qui incombent à la constitution et l'agrégation de ces structures.

Nous consacrons, dans cette partie théorique, un chapitre au business plan. Après avoir énoncé plusieurs éléments qui définissent cette notion et ses spécificités, nous traitons des objectifs recherchés par sa réalisation. Il est à préciser que nous mettons en parallèle deux types de modèle. Le premier, général, est applicable à toute forme de projet, tandis que le second est dédié à des structures coopératives à finalité sociale. Ensuite, nous expliquons la structure et le contenu du business plan au travers des thématiques essentielles à y faire figurer et décrivons certains outils stratégiques utiles à sa construction.

1. L'économie sociale

1.1. Définition et critères d'adhésion

À la fin des années 80, l'économie sociale se voit enfin reconnaître dans la sphère politique et juridique. La Commission européenne a notamment publié en 1989 une communication intitulée « Les entreprises de l'économie sociale et la réalisation du marché intérieur sans frontière » (CHAVES & MONZON CAMPOS, 2008). À travers celle-ci, elle précise et qualifie le secteur : « la qualification sociale est fonction des buts poursuivis, conduisant à la mise en œuvre de l'activité productive, et des modalités d'organisation et de gestion de celle-ci ; elle ne dérive pas de la nature des biens et services produits, qui appartiennent à la sphère économique » (GHIJS e.a., 1997).

Ce qui caractérise l'appartenance à ce secteur de l'économie sociale, repose sur le respect de valeurs :

- La primauté de l'individu sur le capital ;
- La libre association ;
- La gestion démocratique ;
- L'autonomie et la citoyenneté.

Ces principes répondent aux aspirations profondes des citoyens, plus particulièrement à un besoin de citoyenneté émanant de la société (GHIJS e.a., 1997). En Belgique, et plus précisément en Wallonie, en 1990, le Conseil Wallon de l'économie sociale a quant à lui défini ce concept de la manière suivante : « L'économie sociale se compose d'activités économiques exercées par des sociétés, principalement coopératives, des mutuelles et des associations dont l'éthique se traduit par les principes suivants :

- Finalité de services aux membres ou à la collectivité plutôt que de profit ;
- Autonomie de gestion ;
- Processus de décision démocratique ;
- Primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus. »

En pratique, ces différents principes ne sont pas considérés comme des critères étroits à respecter ou encore à faire contrôler par une instance. Ils prennent plutôt la forme de balises, qui permettent de dessiner les lignes directrices à suivre pour les activités entreprises par ces structures (GHIJS e.a., 1997).

Sur le terrain, ce secteur regroupe les organisations et entreprises privées qui ne visent pas en premier le profit, mais qui ciblent, via leur production de biens et services, une finalité sociale (DEFOURNY, 2008). Bien qu'économiques, les entreprises qui font partie de ce domaine sont à vocation sociale, elles excluent le capital comme source d'autorité et elles ont pour but le service aux sociétaires (qu'ils soient usagers ou travailleurs) et non pas le profit (GHIJS e.a., 1997). Au vu de ces différents éléments, nous pouvons affirmer que l'économie sociale est avant tout une dynamique. Celle-ci se traduit par une collaboration entre citoyens et/ou structures, qui vise non pas un gain financier pour quelques personnes, mais bien une certaine utilité sociale pour le plus grand nombre.

1.2. Types de structures

Le cadre de définition étant posé et les critères d'adhésion au secteur de l'économie sociale balisés, il est intéressant de se pencher sur les différentes composantes (au nombre de trois) que constituent ce secteur au niveau belge (DEFOURNY, 1992). En effet, comme énoncé ci-après, il s'agit d'un secteur relativement hétérogène et mouvant, aux formes et aux modes d'organisation multiples (GHIJS e.a., 1997).

- La composante coopérative

Toutes les structures coopératives n'appartiennent pas au secteur de l'économie sociale. Seules sont concernées les structures qui répondent aux critères³ d'agrément du Conseil National de la Coopération et les assimilées. Ces coopératives sont actives dans différentes branches (épargne et crédit, assurances, distribution pharmaceutique, agriculture) et sont de deux types : coopératives d'usagers (les membres sont les clients, fournisseurs, épargnants qui utilisent les biens et services de l'entreprise) et les coopératives de travailleurs (DEFOURNY e.a ; 1993).

- La composante mutualiste

Historiquement, les mutualités sont apparues grâce au concept de secours mutuel, faisant partie intégrante des valeurs qui sous-tendent le secteur de l'économie sociale. Pour rappel, celles-ci sont : la primauté de l'individu sur le capital, la libre association, la gestion démocratique, l'autonomie et la citoyenneté.

³ Ce point est détaillé dans le chapitre suivant de cette partie théorique (page 21)

- La composante associative

Les associations sans but lucratif couvrent un terrain très large et toutes ne sont pas considérées comme appartenant au secteur de l'économie sociale. C'est pourquoi, le Conseil Wallon de l'Economie Sociale a instauré une classification proposée par F. Bloch-Lainé. Celle-ci distingue : les associations de prestation, d'influence ou de rencontre. Selon cette instance, seule la première catégorie d'associations concerne l'économie sociale. Les deux autres n'ayant pas pour activité la production de biens et services (DEFOURNY e.a ; 1993).

Nous pouvons remarquer que certains types de structure sont plus propices à faire partie de l'économie sociale. En effet, comme évoqué dans une analyse publiée par SAW-B⁴⁵, de par leur capacité à mettre en œuvre des principes sociaux, sont ciblées les associations sans but lucratif, les mutuelles, les fondations et les coopératives à finalité sociale.

1.3. Entrepreneuriat social

Le concept d'entrepreneuriat social est plus récent que le secteur de l'économie sociale. Voilà d'ailleurs une douzaine d'années que celui-ci bénéficie d'un essor assez spectaculaire, tant aux Etats-Unis, qu'en Europe (DEWANDRE, 2009). Ces termes, de plus en plus utilisés, méritent d'être définis de manière plus précise.

Ces concepts revêtent deux origines et deux significations différentes. L'entrepreneuriat social semble avoir pris naissance aux Etats-Unis dans les années 1990. Toutefois, depuis quelques temps, il touche l'Europe et bénéficie d'un engouement du milieu associatif, universitaire ou encore dans les entreprises privées (HUENS, 2014). Aux Etats-Unis, l'entrepreneuriat social se réfère de manière assez large à des « activités économiques marchandes mises au service d'un but social » (DEFOURNY, 2008). L'orientation vers le marché et une logique « business » sous-tendent cette vision, même si les bénéfices découlant de l'activité entreprise sont mis à disposition d'une finalité sociale. En Europe par contre, le concept semble issu et lié au secteur de l'économie sociale. « Cette définition considère que l'activité économique sert en elle-même – et non par le biais du profit qu'elle réalise – la mission sociale » (DEWANDRE, 2009).

Les différents éléments abordés afin de présenter l'économie sociale montrent que ce tiers secteur, qui n'aspire pas à se substituer au modèle capitaliste, se dessine comme composante

⁴ SAW-B : Solidarité des Alternatives Wallonnes et Bruxelloises

⁵ KONSTANTATOS Frédérique, « Fondations et économie sociale », Analyse, SAW-B, [en ligne : http://www.saw-b.be/spip/IMG/pdf/a1315_fondations.pdf], 2013

institutionnelle supplémentaire de notre système économique actuel (DEFOURNY, 1992). Nous pouvons en effet admettre que l'économie sociale constitue, dans le paysage européen et belge, un pilier non-négligeable en ce qui concerne l'emploi mais aussi la cohésion sociale. Ce secteur, dont la place et l'importance évolue de manière croissante au sein de l'économie de marché, coexiste de manière concrète avec celle-ci et crée des ponts entre l'économique et le social (CESE, 2017). Régie par des principes permettant de mettre en œuvre les valeurs sociales qu'elle promeut, l'économie sociale se constitue de divers types de structures en fonction de l'activité ou de l'objectif des projets mis en place. En constante évolution et à l'écoute de l'environnement dans lequel elle évolue, l'économie sociale se veut terreau d'innovation entrepreneuriale.

2. Les coopératives

2.1. Définition et cadre légal

Avant toute chose, il est pertinent de définir le concept de coopérative. De manière générale, la coopérative est une forme juridique qui se différencie des autres types de sociétés. Cette structure comporte une volonté démocratique au niveau de sa gestion, mais également dans l'aspect du partage des bénéfices. Dans le cadre de ce mémoire, nous nous intéressons à son application en Belgique. Toutefois, il est nécessaire d'aborder son cadre international et européen.

2.1.1. Au niveau international

Dans sa Déclaration sur l'Identité Coopérative Internationale (1995), l'Alliance Coopérative Internationale⁶ détaille les caractéristiques extra-légales et économiques de la coopérative. Cette dernière est définie comme « une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et leurs besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement ». Au sein de cette même déclaration, l'Alliance Coopérative Internationale énonce également différents principes, qui constituent les lignes directrices permettant aux coopératives de mettre concrètement leurs valeurs en application (Alliance Coopérative Internationale, 1995) :

- **Premier principe** : Adhésion volontaire et ouverte à tous
- **Deuxième principe** : Pouvoir démocratique exercé par les membres
- **Troisième principe** : Participation économique des membres
- **Quatrième principe** : Autonomie et indépendance
- **Cinquième principe** : Education, formation et information
- **Sixième principe** : Coopération entre les coopératives
- **Septième principe** : Engagement envers la communauté

⁶ Organisation internationale créée en 1895 qui se fait porte-parole du mouvement coopératif auprès de l'ONU et de l'OIT. Elle a également édicté les sept principes coopératifs qui sont la base du coopérativisme.

2.1.2. Au niveau européen

Un Règlement⁷ a été adopté en 2003 afin de doter les coopératives, entités normalement reconnues dans tous les États membres, d'instruments juridiques adéquats et propres à faciliter le développement de leurs activités transnationales. Il a ainsi créé la forme juridique de « Société Coopérative Européenne » (S.C.E.). Selon ce Règlement, la coopérative a pour objet principal « la satisfaction des besoins et/ou le développement des activités économiques et/ou sociales de ses membres, notamment par la conclusion d'accords avec ceux-ci en vue de la fourniture de biens ou de services ou de l'exécution de travaux dans le cadre de l'activité que qu'elle exerce ou fait exercer. La structure peut aussi avoir pour objet de répondre aux besoins de ses membres en favorisant, de la même manière, leur participation à des activités économiques dans une ou plusieurs S.C.E. et/ou coopératives nationales. »

2.1.3. Au niveau belge

Il s'avère que dans notre pays, la définition légale de la société coopérative est relativement restreinte. Elle semble ne pas tenir compte de tous les enjeux dans lesquels ces structures se développent et évoluent.

Nous abordons ici le cadre légal qui régit les sociétés coopératives en Belgique et notons une particularité au niveau de notre pays : la société coopérative est régie par le droit des sociétés commerciales⁸.

Le statut coopératif a été introduit par **la loi du 18 mai 1873** : « La société coopérative est une société commerciale, constituée sous une dénomination particulière par des associés au nombre de sept, qui ont le droit de se retirer ou peuvent être exclus, dont l'étendue de la responsabilité peut être librement limitée et dont les parts nécessairement représentatives du capital exprimé, sont incessibles aux tiers » (NICAISE, 1992). Nous constatons que cette définition offre un cadre relativement souple, n'avance pas les principes coopératifs évoqués plus haut, et ne mentionne pas la finalité sociale. De par ce régime simplifié et avantageux, une multitude d'entreprises, qu'elles soient basées sur les valeurs coopératives ou non, se sont inscrites dans cette démarche, mettant à mal l'image et les principes de la société coopérative.

Afin de pallier à ce manque de visibilité des valeurs promues par le secteur, **la loi de 1955** crée le Conseil National de la Coopération⁹. Cette structure a notamment pour mission de

⁷ Règlement (CE) n° 1435/2003 du Conseil du 22 juillet 2003 relatif au statut de la société coopérative européenne (SEC)

⁸ Articles 350 et suivants du Code des sociétés

⁹ Organe dépendant du SPF Finances

veiller à ce que les statuts des coopératives respectent la philosophie du mouvement coopératif. Pour ce faire, il délivre un agrément¹⁰ aux coopératives dont les statuts intègrent les principes¹¹ de l'Alliance Coopérative Internationale. L'octroi de cet agrément donne accès à divers avantages¹² légaux, fiscaux et économiques (WATHELET, 2017).

Malgré la création de cette instance, l'utilisation abusive du régime peu contraignant de la coopérative continue. **En 1991**, le législateur intervient en redessinant le cadre de ce statut. Cette nouvelle loi ne modifie pas la définition de 1873, caractérisée par la variabilité des associés et des apports. Toutefois, elle distingue deux formes de sociétés coopératives : la société coopérative à responsabilité illimitée et solidaire (S.C.R.I.S.) et la société coopérative à responsabilité limitée (S.C.R.L.). A ces deux formes, peut s'ajouter la variante « coopérative de participation », supprimée ultérieurement par la loi de 1995.

De plus, les règles relatives à la cession des parts sont également modifiées : « Pour les S.C.R.L., la loi impose un capital social minimum de 18.550 euros (comme pour les S.P.R.L.) ; la rédaction des statuts ou toute modification éventuelle de ceux-ci doivent désormais faire l'objet d'un acte authentique, et la S.C.R.L. a l'obligation d'établir un plan financier. Pour la S.C.R.I.S., par contre, au sein de laquelle tous les associés sont responsables de manière illimitée et solidaire, la loi n'établit pas de conditions sévères en matière de constitution et de capital » (ZEVI, 1995).

En avril **1995**, le Parlement adopte une nouvelle loi concernant les sociétés commerciales, laquelle modifie également le droit des sociétés coopératives. Cette réforme touche à différents aspects du droit des sociétés, et instaure le statut de société à finalité sociale (S.F.S.). Ce type de structure produit des biens et des services mais son objectif principal est l'offre d'emploi à une main d'œuvre marginalisée, et non la recherche de profit. Ces structures choisissent d'adopter une forme de société marchande, sans pour autant décider de rémunérer le capital. Les profits générés seront alors partiellement ou entièrement affectés à l'objectif social de la société. Cette mention, bien que n'étant pas une forme juridique, est applicable à toute société commerciale, dont celle de coopérative. Concrètement, une société à finalité sociale est une société qui n'est pas vouée à l'enrichissement et qui fait figurer dans

¹⁰ Agrément CNC

¹¹ Les principes sont détaillés page 16 de ce présent mémoire.

¹² La description de ces avantages est abordée à la page 22 de ce présent mémoire.

ses statuts certaines dispositions¹³. Toutefois, cette finalité sociale ne bénéficie d'aucun régime particulier que ce soit sur le plan fiscal ou social (ZIVI, 1995).

Aujourd'hui, le Code des Sociétés définit la société coopérative comme « celle qui se compose d'associés dont le nombre et les apports sont variables »¹⁴. L'article suivant¹⁵ précise que celle-ci doit être composée d'au minimum trois personnes. Au moment de la rédaction de ce mémoire¹⁶, une réforme du droit des sociétés et des associations est en cours dans le paysage belge. Afin de répondre à une volonté de simplification et d'harmonisation, le Ministre de la Justice Koen Geens a initié celle-ci. Son projet vise à intégrer le droit des associations dans le code des sociétés et à réviser la loi sur les ASBL. Selon Koen Geens¹⁷, cet avant-projet de loi repose sur trois lignes directrices : une simplification et une flexibilisation approfondies ainsi qu'une adaptation aux évolutions européennes. D'après les renseignements disponibles sur le sujet, il semble que la structure coopérative reste d'actualité. Il s'agirait même d'aller un pas plus loin et de rendre à la société coopérative une de ses caractéristiques initiales : la promotion du modèle coopératif. Bien que ces divers changements puissent avoir un impact sur le projet traité dans ce mémoire, il s'avère qu'une période transitoire sera prévue pour que les structures se mettent en conformité avec la nouvelle législation.

2.2. Les formalités de constitution

La procédure de constitution¹⁸ d'une société coopérative dépend directement du type de société concernée.

Une **société coopérative à responsabilité illimitée** peut être constituée par acte sous seing privé, pour lequel deux originaux doivent être établis. Il n'existe pas de capital minimal obligatoire pour sa constitution. Cependant, il est de la responsabilité des fondateurs de la société de doter celle-ci de fonds suffisants pour exercer son activité.

Une **société coopérative à responsabilité limitée**, quant à elle, doit obligatoirement être constituée par acte authentique devant le notaire. Les statuts de ce type de société déterminent

¹³ Ces dispositions sont énoncées page 23 de ce présent mémoire.

¹⁴ Article 350 du Code des Sociétés

¹⁵ Article 351 du Code des Sociétés

¹⁶ Février 2018

¹⁷ Selon l'intervention du Ministre Koen Geens lors de la conférence : Réforme du droit des associations : quels enjeux pour le secteur à profit social ? organisée par l'UNIPSO et MIAS LLN/NAMUR le mercredi 24/01/18 [en ligne : <http://www.unipso.be/spip.php?rubrique384>]

¹⁸ Voir site web SPF Economie, PME, Classes moyennes et énergie [en ligne : <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/creer-une-entreprise/demarches-pour-creer-une/formes-de-societes/les-societes-cooperatives> (consulté le 12/03/18)]

une « part fixe » au capital social dont le montant ne peut être inférieur à 18.550€. Ce montant doit être libéré à la constitution à concurrence de 6.200€. Ce capital social libéré équivaut au montant que les associés doivent verser sur le compte en banque de la société dès la création de celle-ci. Une exception existe pour les SCRL à finalité sociale, qui peuvent être constituées avec un capital minimal de 6.150€, libéré à concurrence de 2.500€.

Quel que soit le type de structure concerné, constituer une société coopérative nécessite trois fondateurs, contrairement aux autres types de sociétés. De manière plus concrète, l'acte constitutif de la société coopérative doit contenir les éléments suivants : la forme juridique et dénomination, le siège, l'objet et la durée, l'identité des fondateurs et associé, le capital et l'administration et assemblée générale. Les fondateurs d'une S.C. sont également tenus d'établir un plan financier.

2.3. Les spécificités

Deux principales divergences sont à noter par rapport aux sociétés « classiques ». La première concerne les bénéfices réalisés par la structure qui ne se répartissent pas en fonction du capital initialement investi. La seconde se situe au niveau de la prise de décision, qui de manière générale s'effectue en commun, suivant des principes démocratiques. Le statut de société coopérative comporte certaines spécificités¹⁹ qui donnent accès à divers avantages. Le capital d'une S.C.R.L. peut être constitué d'une part fixe et d'une part variable. En effet, suite au départ ou à l'arrivée de nouveaux coopérateurs, des fluctuations du capital peuvent survenir. Contrairement aux autres types de société, la coopérative n'est pas dans l'obligation de modifier ses statuts.

Dans certains cas, la S.C.R.L. peut émettre plusieurs types de parts sociales conférant des droits différents notamment au niveau du remboursement, du vote, de la répartition bénéficiaire, ou du boni de liquidation. La valeur nominale des parts ne doit pas être identique pour toutes les parts sociales. L'avantage de multiplier les types de parts réside dans l'opportunité de distinguer différentes catégories de coopérateurs, ce qui permet de communiquer et entretenir des relations spécifiques avec chacune. Il est alors possible d'élargir l'étendue de la coopérative, tout en protégeant l'esprit de départ de l'initiative.

¹⁹ Informations reprises sur [en ligne : <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/creer-une-entreprise/demarches-pour-creer-une-formes-de-societes/les-societes-cooperatives> (consulté le 14/02/17)]

Il est à noter que l'actionnariat coopératif n'est pas considéré de la même manière que celui agissant dans le secteur des entreprises classiques. En effet, comme le soulignent Van Opstal et Gijssels, les actionnaires d'une coopérative possèdent une double identité. Ils se révèlent être des partenaires financiers mais également des usagers de la structure. Ceci leur confère donc un devoir financier, mais aussi social par rapport au projet (VAN OPSTAL & GIJSSELS, 2008).

2.4. Les agréments

Si le projet de coopérative repose sur des valeurs éthiques prônées par le mouvement, il est alors possible, sous certaines conditions, d'obtenir des « labels » ou « mentions » liées à la finalité sociale du projet. Dans le cadre de cette partie théorique, nous abordons deux procédures permettant d'accéder à des avantages fiscaux, une certaine reconnaissance du secteur ou encore à divers subsides.

2.4.1. Agrément du Conseil National de la Coopération (CNC)

Cet agrément, délivré par le Conseil National de la Coopération, est un label accordé aux coopératives qui reposent sur des principes particuliers. Toute société coopérative a la possibilité, sous certaines conditions, d'obtenir cet agrément du ministère de l'économie. Pour ce faire, elle doit intégrer dans ses statuts les principes suivants (ZEVY, 1995) :

- adhésion volontaire : toute personne qui le souhaite et qui s'engage à respecter les statuts a la possibilité de devenir membre, mais ne peut y être contraint ;
- égalité ou limitation du droit de vote aux assemblées générales : le principe « un homme, une voix » sous-tend ce concept de gestion démocratique. Il est aujourd'hui possible de limiter ce point, si les statuts le prévoient, en permettant aux associés de s'exprimer à hauteur de 10% des voix présentes et représentées. L'avantage de ce critère réside dans la distanciation entre le pouvoir de décision et le capital détenu ;
- désignation des administrateurs et des commissaires par l'assemblée générale des membres : les mandats des administrateurs sont gratuits, toutefois l'octroi de jetons de présence peut être autorisé ;
- taux d'intérêt modéré, limité aux parts sociales : le taux d'intérêt octroyé aux parts sociales ne peut excéder un pourcentage fixé par Arrêté Royal renouvelable tous les deux ans (aujourd'hui, le dividende octroyé aux associés sur les parts du capital social

ne peut dépasser 6% de la valeur nominale des parts sociales après retenue du précompte mobilier)²⁰ ;

- ristourne aux associés : distribution aux membres (et/ou non-membres) de l'excédent d'exploitation au prorata de leurs opérations avec la société.

Cet agrément CNC, dont la demande peut être adressée au SPF Economie, PME, Classes moyennes et Energie, offre une série d'**avantages fiscaux et économiques**²¹.

- Exonération d'une partie de dividende pour les associés personnes physiques. Les dividendes des sociétés coopératives agréées sont exonérés sur une première tranche²².
- Absence de requalification d'intérêts en dividendes. Les intérêts des avances prêtées par les associés d'une société à celle-ci sont normalement requalifiés en dividendes si le taux d'intérêt est supérieur au taux d'intérêt du marché ou lorsque le montant des avances est supérieur au capital versé.
- Application étendue du tarif réduit à l'impôt sur les sociétés. Un tarif réduit est applicable à l'impôt sur les sociétés dont le revenu imposable n'excède pas 322.500€.
- Exemption de l'obligation de prospectus. Toute société qui réalise une offre publique d'instruments de placement sur le territoire belge a l'obligation de publier un prospectus. Par dérogation, il est prévu que cette obligation ne s'applique pas aux sociétés coopératives agréées. Cette règle est d'application pour autant que l'acquisition ou la possession de parts constituent pour leur titulaire la condition requise pour qu'il puisse bénéficier des services rendus par ces sociétés coopératives et pour autant que le montant total de l'offre soit inférieur à 2.500.000€.
- Sécurité sociale des travailleurs pour les administrateurs. Les personnes qui, en qualité de mandataires et contre rémunération autre que le logement et la nourriture, consacrent leur principale activité à la gestion ou la direction journalière des sociétés coopératives agréées, peuvent bénéficier de la sécurité sociale des travailleurs.
- Logo pour les sociétés coopératives agréées. Les sociétés coopératives agréées peuvent utiliser un logo spécifique pour leurs publications. Ce logo est illustré en figure 1.

²⁰ Art. 1er, §1, 5°, de l'arrêté royal du 8 janvier 1962 précité

²¹ Voir site du SPF Economie, PME, Classes moyennes et Energie

²² Réf. : article 21,6°, du Code des Impôts sur le Revenu



*Figure 1 : Logo d'agrément du Conseil National de la Coopération
(Source : site web du SPF Economie²³)*

2.4.2. Mention « à finalité sociale »

Sous certaines conditions, la société coopérative peut se compléter de la mention « à finalité sociale ». Pour cela, il est nécessaire de faire figurer certaines dispositions dans les statuts de la structure (ZIVI, 1995) :

- les associés ne recherchent qu'un bénéfice patrimonial limité ou aucun bénéfice patrimonial ;
- le but social et l'affectation des profits éventuels ;
- la limitation du droit de vote aux assemblées générales ;
- un taux d'intérêt modéré, limité aux parts sociales (selon les critères du CNC) ;
- les modalités pour acquérir ou perdre la qualité d'associé.

²³ [en ligne : <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/creer-une-entreprise/demarches-pour-creer-une/formes-de-societes/societes-cooperatives/agrement/les-avantages-lies-lagrement> (consulté le 12/03/18)]

3. Le business plan

3.1. Définition et spécificités

Avant toute chose, il est essentiel de définir le business plan. Au cours de nos lectures, nous constatons que les différents auteurs traitant du sujet abordent le concept en s'appuyant davantage sur l'un ou l'autre aspect. Nous vous présentons ci-après divers éléments de définition du business plan dont les apports nous semblent complémentaires.

Dans le processus de création d'entreprise, le porteur de projet, lorsqu'il a sélectionné une idée d'affaire, doit évaluer si celle-ci a la capacité de rencontrer un marché et de se transformer ainsi en opportunité d'affaire. Pour ce faire, il élabore le Business Model de son organisation. Sur cette base, il développe sa vision stratégique. Cette dernière est rédigée minutieusement pour former le business plan. Celui-ci est un outil qui détaille les prévisions établies concernant le développement du projet (BARNETTO et VERSTRAETE, 2008).

Le business plan est un document écrit, de 20 à 50 pages en moyenne, constitué généralement de deux parties essentielles. La première, descriptive, analyse le projet. Dans la seconde, financière, des informations quantitatives viennent appuyer la viabilité du projet pour démontrer sa cohérence et sa faisabilité. Sa forme revêt une importance certaine car ce document constitue le premier contact entre le porteur de projet et le monde extérieur. Toutefois, celle-ci n'est pas conventionnée et est laissée à la libre appréciation du rédacteur (LEGER-JARNIOU, 2010).

Idéalement, le business plan doit disposer des qualités suivantes : concision, clarté, lisibilité, caractère opérationnel, précision, honnêteté, cohérence et adaptation au destinataire (MARION et SENICOURT, 2003).

STUTELY définit le business plan de la manière suivante : « Habituellement, un business plan présente la situation actuelle de l'organisation et définit la stratégie globale de l'entreprise pour les cinq prochaines années sur la base d'un plan opérationnel et financier détaillé. La stratégie et le plan englobe tous les aspects de l'entreprise. Les questions les plus importantes varient d'une entreprise à l'autre, mais en général on se focalise sur le management, les produits, le marketing et les ventes » (STUTELY, 2012).

Il est à noter que le business plan doit être abordé comme un outil dynamique. En effet, au fur et à mesure du développement du projet et de la récolte d'informations, cet outil est modifié et complété. De plus, il s'agit d'un document adapté à chaque lecteur afin que chacun y trouve

facilement les informations le concernant (LEGER-JARNIOU, 2010). STUTELY atteste que le business plan est un outil aux multiples utilités. Effectivement, pour être réalisé, celui-ci nécessite la récolte de documentation formelle. Lorsque ces informations sont synthétisées, elles permettent la mise en évidence des opportunités et menaces liées à l'activité ainsi que les incohérences stratégiques. Le business plan rend également possible la satisfaction d'objectifs essentiels de l'entreprise tels que lever des fonds (recherche de financements), convaincre un partenaire, faire approuver un projet, justifier l'allocation de ressources à une activité. Finalement, le business plan constitue un outil de gestion opérationnelle. Sur base des objectifs et limites fixés, il permet de mesurer la performance réelle et de la comparer avec celle qui avait été prévue. A cette fin, ce document joue également le rôle d'outil de contrôle (STUTELY, 2012).

CHANTEUX et NIESSEN le définissent également en tant qu'outil de structuration car il fixe la stratégie de l'entreprise et fait le lien entre celle-ci et les actions opérationnelles qui en découlent. De plus, il est un excellent outil de présentation. De fait, il constitue un élément de communication pour les parties internes et externes du projet (CHANTEUX et NIESSEN, 2015).

3.2. Objectifs du business plan

Nous relevons plusieurs objectifs majeurs à la création d'un business plan. Ceux-ci sont abordés par LEGER-JARNIOU en ces termes : « Un business plan se présente sous forme d'un document écrit qui va permettre au porteur de projet de construire son projet dans le temps et de faire partager sa vision à ses associés dans le but de les faire adhérer et participer à celui-ci » (LEGER-JARNIOU, 2010).

Ces objectifs sont complétés par les apports d'autres auteurs (LEGER-JARNIOU, 2010 ; VERSTRAETE & SAPORTA, 2006) :

- Inscription dans le temps : le business plan, document de travail et de gestion interne, permet le pilotage du démarrage de l'entreprise à travers la planification des différentes activités.
- Exercice écrit de persuasion : il constitue un réel outil de communication permettant de convaincre de futurs partenaires.
- Vision du porteur de projet : le business plan retrace les étapes du processus de création d'entreprise, à savoir l'idée, l'opportunité, le business model et la vision stratégique.

- Modèle de création de valeur : le business plan détaillera la manière dont les investissements injectés dans l'entreprise généreront des revenus.

En parcourant ces divers objectifs, nous constatons que le business plan s'adresse à deux publics : le créateur et ses associés d'une part, les partenaires extérieurs potentiels d'autre part (LEGER-JARNIOU, 2010).

3.3. Structure et contenu

Le contenu du business plan doit permettre, lors de sa lecture par le futur partenaire, de répondre clairement à la question « quel avantage stratégique cette entreprise peut-elle m'apporter ? ». Un plan financier bien établi vient ensuite rassurer le partenaire quant à la faisabilité du projet. Le contenu du business plan doit donc être agencé en fonction des spécificités du projet. Correctement conçu, il doit aborder des informations essentielles telles que : le produit, service ou concept, la présentation du créateur et de son équipe, le business model, les moyens mis en œuvre, le statut juridique, les résultats financiers prévus et les perspectives d'avenir (mission et vision) (LEGER-JARNIOU, 2010).

DONDI explique l'agencement logique du business plan en ces mots : « Il convient d'abord d'exposer clairement les choix, les objectifs et les stratégies de l'entreprise. On présentera ensuite les documents financiers prévisionnels qui correspondent aux conséquences chiffrées des choix, des objectifs et des stratégies précédemment définis : comptes de résultats, bilans, tableaux de financement, plans de trésorerie. On déterminera les moyens à mettre en œuvre, ainsi que les besoins de financement correspondants et les montants recherchés par l'entreprise » (DONDI, 2008).

3.4. Les parties essentielles du business plan

Il est nécessaire de structurer un business plan de manière cohérente car cela est perçu comme un signe de professionnalisme de la part du porteur de projet et de son entreprise. L'AFIC²⁴ recommande de faire apparaître certaines informations dans le business plan : résumé opérationnel (executive summary), présentation du projet, analyse de l'environnement économique, description des caractéristiques du produit ou du service, présentation des objectifs (parts de marché, chiffre d'affaire, rentabilité avec perspectives d'évolution), description des moyens humains (management et équipes), exposé des ressources financières

²⁴ Association française des investisseurs en capital (www.afic.fr)

internes et externes, plan opérationnel, prévisions financières, analyse de risques et d'opportunités du projet, stratégie de sorties envisageables pour les investisseurs et annexes.

En nous inspirant du contenu des ouvrages de LEGER-JARNIOU (2010) et STUTELY (2012), nous proposons et détaillons ci-après une structure conseillée pour établir un business plan. Nous avons enrichi cette arborescence par les apports de différents ouvrages présentant des outils d'analyse (OSTERWALDER, 2005 ; VERSTAETE & JOUISSON-LAFFITE, 2009 ; OSTERWALDER & PIGNEUR, 2010 ; JOHNSON G. et al., 2017).

3.4.1. Résumé opérationnel ou Executive Summary

Le business plan débute habituellement par un « executive summary ». Il s'agit d'un résumé stratégique du projet condensé en maximum une page ou deux. Son objectif est de transmettre rapidement au lecteur toutes les informations utiles et fondamentales concernant le projet. Cette partie doit être réalisée avec le plus grand soin car c'est elle qui doit susciter l'intérêt du lecteur et lui donner l'envie de poursuivre sa lecture. En toute logique, ce point est conçu lorsque le business plan est écrit et validé dans son intégralité (LEGER-JARNIOU, 2010).

3.4.2. Présentation du projet

Le business plan est également un moyen pour l'entrepreneur de se présenter. Il lui permet entre autres d'expliquer son histoire, l'origine de son idée et la raison pour laquelle il a décidé de créer son entreprise. L'objectif recherché est de nouer une relation de confiance avec les partenaires potentiels afin de les intégrer dans la construction du projet (LEGER-JARNIOU, 2010).

3.4.3. Créateurs

Cette partie permet de présenter les qualités des membres de l'équipe en termes de compétences par domaine d'activités. Sa solidité constitue un facteur important pour le bon déroulement et la réussite du projet. Une bonne cohésion entre les différents profils retrouvés dans l'équipe peut influencer la mise en place ou non d'un partenariat (LEGER-JARNIOU, 2010).

3.4.4. Description du projet

Une description succincte mais minutieuse du projet est ici exposée. Elle aborde ses tenants et aboutissants au travers d'éléments concrets tels que le marché ciblé, les objectifs de positionnement visés, l'adéquation entre le produit/service et les attentes des clients,

l'avantage concurrentiel détenu par l'entreprise, les besoins financiers et la rentabilité espérée, les compétences de l'équipe. Cette description doit toutefois être synthétique car ces différents éléments seront abordés plus en détails par la suite. Il est donc inutile de se plonger dans une description trop technique. L'essentiel est de véhiculer l'image et la philosophie de l'entreprise (LEGER-JARNIOU, 2010). Dans cette même partie, il est également pertinent d'établir clairement l'intention stratégique de l'organisation. Cette notion doit répondre à la question « En quoi et pour qui l'organisation fait-elle une différence ? ». Les parties prenantes adhéreront d'autant plus au projet de l'organisation si elles comprennent parfaitement leur relation avec cette intention stratégique (JOHNSON G. et al., 2017). A cette fin, les organisations peuvent communiquer leur but de plusieurs manières. Quatre moyens sont exposés dans l'ouvrage de JOHNSON G. et al. (2017) :

- « La **mission** d'une organisation est l'affirmation de son intention fondamentale, de sa raison d'être. » Cette notion permet d'expliquer et de faire adhérer les parties prenantes à la stratégie. Pour formuler la mission, il est intéressant de définir ce que fait l'organisation, puis de l'affiner progressivement en enchaînant les « pourquoi » afin d'établir les causes profondes de ses actions.
- « La **vision** décrit le futur que l'organisation aspire à créer ». Tout comme la mission, son but est d'impliquer et de motiver les parties prenantes. Toutefois, la vision ne doit pas être confondue avec la mission. En effet, alors que la mission définit ce que fait l'organisation, la vision illustre le futur qui résultera de son action.
- « Les **valeurs fondamentales** sont les principes qui sous-tendent la stratégie d'une organisation et définissent de quelle manière elle devrait agir ». Les différentes valeurs retenues par l'organisation doivent être pérennes. Si cela n'est pas le cas et que ces valeurs évoluent au gré des circonstances, alors elles ne sont pas fondamentales.
- « Les **objectifs** sont les résultats spécifiques qu'une organisation doit atteindre. » Ils sont souvent formulés en termes financiers : niveau de profit souhaité, taux de croissance, dividendes attendus ou valorisation du cours de l'action. Les objectifs peuvent également s'exprimer en termes de part de marché, de niveau de qualité, de taux de rétention des clients, etc. Quelquefois, ils concernent directement des indicateurs de mesure de l'avantage concurrentiel.

3.4.5. Construction de la stratégie

La stratégie peut être définie comme « l'orientation à long terme d'une organisation ». Les termes utilisés dans cette définition sont illustrés ci-dessous (JOHNSON G. et al., 2017).

- **Long terme** : les stratégies se mesurent généralement sur des années voire des dizaines d'années.
- **Orientation stratégique** : orientation sur le long terme définie en fonction des objectifs de l'organisation.
- **Organisation** : entité impliquant des relations internes et externes avec des multiples parties prenantes.

L'ouvrage de JOHNSON G. et al. (2017) présente un modèle stratégique comportant trois étapes : le **diagnostic stratégique de l'organisation** (contexte), **l'évaluation des choix stratégiques** (contenu) et **le déploiement stratégique** (processus). Ce modèle permet l'analyse de situations stratégiques. Dans la pratique, ces trois étapes ne suivent pas un cheminement linéaire, mais doivent bien souvent être envisagées simultanément. Nous les énonçons et définissons ci-après et nous les avons enrichies d'outils opérationnels pertinents à mettre en place lors de la construction d'une stratégie.

Dans un premier temps, nous abordons le **diagnostic stratégique** qui consiste en la compréhension de l'impact stratégique de l'environnement, l'organisation et les parties prenantes.

3.4.5.1. Analyse de l'environnement

L'environnement est à la fois source d'opportunités et de menaces pour l'organisation. Il est composé de plusieurs strates dont la plus générale est le macroenvironnement (voir la figure 2). Celui-ci est assimilé aux facteurs globaux ayant un impact plus ou moins important sur toutes les organisations et toutes les industries (JOHNSON G. et al., 2017). En effet, dans tout marché, des facteurs de l'environnement social, technologique, économique, écologique ou encore politique pèsent sur le développement de celui-ci (LAMBIN & DE MOERLOOSE, 2008). Il est intéressant pour une organisation de rester vigilante vis-à-vis des changements du macroenvironnement afin de minimiser les menaces et de saisir les opportunités la concernant.

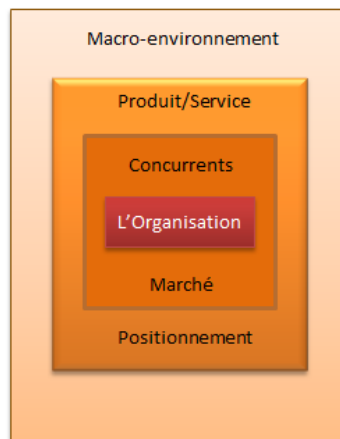


Figure 2 : Les strates de l'environnement
(Source : JOHNSON G. et al., 2017)

Comme l'atteste JOHNSON G. et al. (2017), le **modèle Pestel** est un outil stratégique permettant la compréhension des tendances et influences de ce macroenvironnement par l'analyse des six catégories suivantes : politique, économique, sociologique, technologique, environnementale et légale. Sa réalisation donne à l'organisation une vue d'ensemble sur l'environnement qui l'entoure. Via ce modèle, nous constatons que la dimension marchande n'est pas la seule prise en compte.

L'analyse Pestel se poursuit par l'identification de variables pivots. Celles-ci représentent des facteurs susceptibles d'affecter significativement la structure d'un marché. Par ce processus, l'organisation adopte une vision synthétique de l'analyse Pestel en ne conservant que les tendances macroenvironnementales prédominantes et pertinentes pour elle. De plus, l'outil Pestel permet l'élaboration de prévisions (prévisibilité d'évolution de l'environnement) pour anticiper les changements affectant le macroenvironnement. L'analyse continue en imaginant différents scénarii représentant des évolutions futures envisageables et significativement divergentes de l'environnement. Pratiquement, les scénarii sont élaborés sur base de deux variables pivots choisies selon leur impact potentiel élevé, leur évolution incertaine et leur caractère indépendant l'une de l'autre. Cette méthode est généralement utilisée lorsque l'environnement peut évoluer de manière incertaine dans des directions radicalement différentes. En confrontant ces scénarii à l'organisation ciblée, il est vérifié qu'elle dispose des capacités stratégiques suffisantes pour faire face à l'évolution de l'environnement qui l'entoure. Si cela n'est pas le cas, des stratégies d'adaptation devront être imaginées (JOHNSON G. et al., 2017).

3.4.5.2. Analyse de l'organisation

Comme l'attestent LAMBIN et DE MOERLOOSE (2008), l'analyse SWOT est « l'acronyme de Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, soit forces, faiblesses (de l'entreprise), opportunités, menaces (de l'environnement) ». La **matrice SWOT** combine effectivement les analyses de l'environnement (déterminant les opportunités et menaces essentielles) et de la capacité stratégique (déterminant les forces et faiblesses essentielles) d'une organisation. Ces différents éléments sont illustrés en figure 3. L'objectif est d'établir une adéquation entre la capacité stratégique de l'organisation et les facteurs clés de succès issus de l'environnement. Selon JOHNSON G. et al. (2017), « le SWOT doit permettre de déterminer si l'organisation possède d'ores et déjà la capacité stratégique lui permettant de répondre aux évolutions de son environnement, si elle doit chercher à acquérir ou développer de nouvelles ressources et compétences, ou bien si elle doit plutôt se réorienter vers d'autres marchés ».

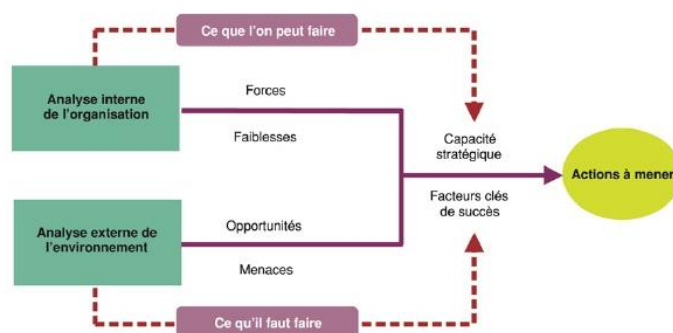


Figure 3 : Les lignes directrices de l'analyse SWOT
(Source : JOHNSON G. et al., 2017)

Le SWOT est utilisé pour opérer des choix stratégiques. Pour ce faire, il doit être réalisé synthétiquement, en s'intéressant uniquement aux éléments fondamentaux, et se clôturer par des recommandations concrètes. Le SWOT résume les analyses de l'environnement et de l'organisation mais ne s'y substitue pas. En effet, celles-ci sont construites de manière plus détaillée afin de proposer une analyse complète sur laquelle se baseront les managers pour élaborer le SWOT (JOHNSON G. et al., 2017).

L'analyse peut être poursuivie par la création de la **matrice TOWS**. Celle-ci se base sur les résultats issus de l'analyse SWOT. Cet outil vise le recensement d'options de développement stratégiques envisageables pour l'organisation (JOHNSON G. et al., 2017). Concrètement, chacune des cases de la matrice est utilisée pour créer une ou plusieurs options stratégiques

correspondant à la combinaison de facteurs internes (forces ou faiblesses) et de facteurs externes (opportunités ou menaces). Cette méthodologie est illustrée en figure 4.

		Facteurs internes	
		Forces (S)	Faiblesses (W)
Facteurs externes	Opportunités (O)	Options stratégiques SO Utilisent les forces pour saisir les opportunités	Options stratégiques WO Minimisent les faiblesses pour saisir les opportunités
	Menaces (T)	Options stratégiques ST Utilisent les forces pour éviter les menaces	Options stratégiques WT Minimisent les faiblesses pour éviter les menaces

Figure 4 : Construction d'options stratégiques selon la matrice TOWS
(Source : JOHNSON G. et al., 2017)

3.4.5.3. Analyse des parties prenantes

Pour JOHNSON G. et al. (2017), les parties prenantes sont « les individus ou les groupes qui dépendent de l'organisation pour atteindre leurs propres buts et dont l'organisation dépend également ». Il est nécessaire de recenser toutes les parties prenantes en fonction de leurs objectifs et de leur niveau d'influence sur l'organisation. Les principales parties prenantes sont énumérées en figure 5.



Figure 5 : Les grands types de parties prenantes influençant ou étant influencés par l'entreprise. (Source : JOHNSON G. et al., 2017)

Afin d'appréhender l'influence des diverses parties prenantes de notre projet, il est essentiel d'en établir une **cartographie**. Cet outil permet de répartir les parties prenantes selon leur niveau d'attention et leur pouvoir. Il est ainsi plus aisé de pointer les priorités politiques. JOHNSON G. et al. (2017) explique que « le pouvoir est la capacité des individus ou groupes à persuader, inciter ou forcer les autres à modifier leur comportement ». L'attention (ou niveau d'intérêt pour l'organisation) des parties prenantes est tout aussi importante à prendre en considération. Nous constatons que la matrice (pouvoir/attention ou intérêt) classe les parties prenantes en fonction du pouvoir qu'elles peuvent exercer sur le projet et de l'intérêt à soutenir ou s'opposer à celui-ci. A la suite de cette classification, comme illustré en figure 6, il est possible de développer des stratégies d'actions adaptées à la catégorie à laquelle chaque partie prenante appartient (JOHNSON G. et al., 2017).

		Niveau d'intérêt	
		Faible	Élevé
Pouvoir	Faible	A Effort minimal	B À garder informés
	Élevé	C À garder satisfaits	D Acteurs clés

*Figure 6 : Cartographie des parties prenantes selon leur niveau d'intérêt et de pouvoir
(Source : JOHNSON G. et al., 2017)*

Faisant suite au diagnostic stratégique, l'organisation doit établir ses **choix stratégiques**. Ceux-ci représentent les options stratégiques envisageables par l'organisation, à la fois en termes d'orientations et de modalités permettant de les atteindre. Enfin, lorsque l'organisation a pointé ses choix stratégiques, elle rentre dans une étape de **déploiement stratégique**. Cela consiste en la mise en œuvre de la stratégie et sa traduction en actions opérationnelles (JOHNSON G. et al., 2017).

3.4.6. Business Model

Un Business Model est une représentation synthétique du business plan. Il permet, en un coup d'œil, d'obtenir un aperçu global du fonctionnement de l'organisation. Il s'articule autour de plusieurs composantes clés que nous allons détailler.

Dans son ouvrage de 2010, OSTERWALDER expose sa vision du Business Model de la manière suivante : « Un modèle économique est un outil conceptuel constitué de composantes et de leurs relations qui permettent d'exprimer la logique d'affaires d'une entreprise spécifique. Il décrit la valeur qu'une organisation offre à un ou plusieurs segments de clients, la forme de l'entreprise et de son réseau de partenaires. L'objectif est de créer, commercialiser et délivrer cette valeur, ainsi que son capital relationnel afin de générer des flux de revenus rentables et durables. »

VERSTAETE et JOUISSON-LAFFITTE (2009) donnent une définition complémentaire au point de vue d'OSTERWALDER (2010) : « Le Business Model est une représentation qui révèle comment la valeur est générée, rémunérée et comment cette rémunération va être partagée, c'est-à-dire comment les relations d'échange avec les parties prenantes vont être optimisées pour être, avec chaque partenaire du réseau d'affaires, dans une relation gagnant-gagnant ».

Le Business Model proposé par OSTERWALDER & PIGNEUR (2010), nommé Business Model Canvas, est celui sur lequel nous avons choisi de nous baser dans le cadre de ce travail. Cet outil a été développé en collaboration avec près de 500 chercheurs du monde entier. La matrice qu'ils proposent permet de décrire et d'analyser le fonctionnement d'une organisation.

Le Business Model Canvas repose sur quatre piliers :

- La **proposition de valeur** : il s'agit de la plus-value apportée par l'entreprise au travers de ses produits et/ou services.
- La **gestion de la relation client** : elle comprend la segmentation de la clientèle, les canaux de distribution et la relation entreprise-clients.
- La **gestion de l'infrastructure** : elle est constituée des activités clés, des ressources clés et des partenariats.
- La **viabilité financière** : elle est déterminée par les flux de revenus et les flux de dépenses.

Sur base de ces quatre piliers, OSTERWALDER & PIGNEUR (2010) ont défini neuf composantes pour construire leur Business Model Canvas. Ce modèle, illustré en figure 7, a pour vocation de décrire le fonctionnement et l'économie de l'organisation ciblée. Il se veut dynamique via les interactions entre les composantes.



Figure 7 : Représentation de l'outil BMC
(Source : <http://www.businessmodelgeneration.com>)

Une adaptation du Business Model Canvas a été développée par l'Agence pour l'entreprise et l'innovation (AEI) afin de décrire au mieux le fonctionnement d'une organisation coopérative. Cet outil se nomme le « Business Model Canvas Coop » et est illustré en figure 8. Il s'agit d'un modèle se focalisant sur des éléments essentiels de l'organisation pour donner une représentation simplifiée de sa réalité.



Figure 8 : Représentation de l'outil BMC Coop
 (Source : Fascicule de l'Agence pour l'entreprise et l'innovation - www.aei.be)

Ci-après, en nous basant sur les informations publiées par l'AEI ainsi que sur l'ouvrage de OSTERWALDER & PIGNEUR (2010), nous exposons et détaillons la nature des différentes composantes du modèle.

Plusieurs rubriques sont communes aux deux modèles présentés :

- La proposition de valeur

Il s'agit de l'offre en produit et/ou service proposée par l'entreprise et répondant aux besoins d'un segment de marché (ensemble de consommateurs). Il est important pour l'organisation de préciser en quoi l'offre proposée se distingue de ce qui est réalisé par la concurrence (en termes de prix, de qualité, de nouveauté). Ce segment peut être complété avec les motivations qui poussent les consommateurs à l'achat du produit et/ou du service (OSTERWALDER & PIGNEUR 2010).

Dans le Business Model Canvas Coop, la proposition de valeur est également décrite comme étant les bénéfices que le client peut recevoir en fonctionnant avec la coopérative. Il détermine

la raison pour laquelle le client va choisir cette solution plutôt que celle d'une autre organisation. La proposition de valeur doit répondre aux attentes de chaque segment de clientèle prioritaire. (AEI)

- Les partenaires clés

Il s'agit des partenaires dont l'entreprise a absolument besoin pour fonctionner. Ce sont des intervenants stratégiques permettant notamment l'optimisation (financière ou autre), les économies, la réduction de risque/incertitude ainsi que l'acquisition de ressources ou d'activités particulières (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2010). Pour le business model Canvas Coop, l'AEI précise que les partenaires clés sont ceux qui peuvent apporter à l'organisation concernée les ressources clés et les accès dont elle ne dispose pas en interne. Ils peuvent intervenir (en partenariat ou en sous-traitance) pour réaliser certaines activités clés. Il s'agit également des coopérateurs qui peuvent apporter du capital, leur expertise, leur réseau... (AEI)

- Les activités clés

Cet élément représente les activités dont l'entreprise a absolument besoin pour fonctionner. Cette composante reprend notamment la production, la gestion logistique et la gestion des ressources humaines. (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2010). Les activités clés sont à la base de la création de valeur pour le client (AEI).

- Les ressources clés

Ces ressources, nécessaires à l'activité de l'entreprise, comprennent notamment les locaux, les machines, le matériels, les ressources humaines et les compétences (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2010). L'AEI précise que ces ressources peuvent être classées comme matérielles (bâtiment, équipement, matière premières, énergie, matériel roulant, matériel informatique, etc.) ou immatérielles (brevets, marques, know how, compétences, confiance, engagement, etc.). » (AEI)

- La structure des coûts

Elle englobe l'ensemble des coûts supportés par l'entreprise pour fonctionner. Ceux-ci sont structurés afin d'optimiser la gestion de l'entreprise (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2010).

- Les sources de revenus

Il s'agit de l'ensemble des revenus perçus par l'entreprise. Au même titre que les coûts, les revenus sont structurés afin d'optimiser la gestion de l'entreprise (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2010).

- Le segment clients

Il s'agit du segment clients ciblé par l'entreprise et auquel sera proposé le produit et/ou service (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2010). Le segment de clientèle regroupe les individus ou organisations pour lesquels l'entreprise crée de la valeur. Le mot « clientèle » couvre à la fois les acheteurs, les utilisateurs, les bénéficiaires, les prescripteurs, c'est à dire tous ceux qui retirent un intérêt de la solution proposée par l'entreprise (AEI).

Deux éléments apparaissent uniquement dans le modèle dédié aux structures classiques :

- La relation client

Il s'agit du type de relation entretenu avec le segment client. Il peut notamment se construire sous forme d'assistance personnelle, de co-crédation ou de self -service (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2010).

- Les canaux de distribution

Ce sont les canaux utilisés pour faire connaître la proposition de valeur de l'entreprise aux clients. Leurs objectifs sont également de vendre et d'assurer le service après-vente. Ce point englobe de manière générale les points de contacts avec les clients (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2010).

Enfin, certaines catégories sont spécialement destinées aux structures sociales et plus particulièrement les coopératives. Nous les exposons ci-dessous.

- La raison d'être

La raison d'être correspond à la motivation de départ des porteurs du projet à créer une coopérative et développer leur projet. Il s'agit également d'un outil d'adhésion pour les futurs coopérateurs qui rejoindront l'initiative.

- Le problème sociétal

Cette rubrique expose le problème environnemental, social et/ou de société qui intéresse les créateurs du projet et qui est à la base de la création de la coopérative. (AEI)

- Impact sociétal

L'impact sociétal regroupe les effets indirects (externalités) positifs et négatifs générés par le projet de coopérative. Il ne traite pas de l'activité économique directe mais comprend, entre autres, la contribution positive répondant aux enjeux sociétaux exposés dans la rubrique « problème sociétal ». (AEI)

- Pérennité de l'organisation

Cette rubrique décrit les moyens utilisés par l'organisation pour s'assurer que ses coûts soient inférieurs à ses revenus (rentabilité), qu'elle dispose à tout moment de suffisamment de liquidités en fonction de l'écart temporel entre les rentrées et sorties financières (trésorerie), qu'elle est capable de faire face à des imprévus (résilience), et qu'elle peut trouver les moyens de croître afin d'avoir plus d'impact (développement) (AEI).

- Gouvernance

Cette rubrique est également propre au Business Model Canvas Coop. La gouvernance traite des aspects liés au partage et à l'exercice du pouvoir, à l'implication des parties prenantes, aux processus de prise de décision, aux modes managériaux, à l'organisation des rôles et du travail. Elle repose sur un processus permettant d'élaborer et d'améliorer des solutions de manière collective afin de respecter la vision commune. En effet, dans les coopératives, les décisions sont prises de manière démocratique dans le respect des droits individuels et collectifs (AEI).

3.4.7. Technologie et moyens de protection

Cette partie du business plan est consacrée à toutes les techniques utilisées par l'entreprise pour réaliser ses activités. Il est intéressant d'expliquer le niveau de maîtrise détenu par l'entreprise ainsi que les moyens mis en place pour les protéger (brevet assurant la propriété industrielle). Il est également important de décrire la situation actuelle (au démarrage de l'entreprise) ainsi que les développements futurs estimés. (LEGER-JARNIOU, 2010).

3.4.8. Moyens à mettre en œuvre

Egalement appelé plan opérationnel, ce chapitre traite de la mise en œuvre opérationnelle de divers éléments essentiels au fonctionnement de l'organisation. Cela comprend le plan marketing, les méthodes utilisées pour la production et sa planification, la gestion de la logistique, les relations avec les partenaires, la gestion des ressources humaines, l'organisation et la gestion courante. Ces éléments sont ici uniquement listés. Dans la partie financière du business plan, ils seront évalués au niveau de leur faisabilité (LEGER-JARNIOU, 2010).

3.4.9. Les éléments juridiques

Le choix du type de structure est important dans la mesure où il influence le fonctionnement ainsi que les droits et devoirs de l'organisation. Dans cette partie du business plan, la structure juridique choisie pour le projet d'entreprise est abordée. Dans le cadre de l'initiative qui nous intéresse, nous évaluons la mise en place d'une coopérative à finalité sociale. Les notions relatives à cette structure ont été abordées dans le chapitre 2²⁵ de cette partie théorique.

3.4.10. Structure du capital

Cette partie du business plan regroupe les méthodes de financement nécessaires pour totaliser le capital de démarrage de l'entreprise. Nous retrouvons les capitaux propres ainsi que les dettes à moyen et long terme. Selon REDIS (2009), la jeune entreprise, tout au long des premières étapes de son développement, rencontrera des besoins de financement croissants. Certains acteurs sont en mesure de répondre à ce besoin. Les **créateurs de l'entreprise** sont les premiers à apporter des fonds. Cette somme initiale permet le début de l'aventure entrepreneuriale. « Les premiers euros seront apportés par les créateurs et éventuellement par leurs familles et par leurs amis. On peut également intégrer dans cette catégorie les aides, bourses et prêts d'honneur auxquels les créateurs pourront avoir accès (REDIS, 2009). »

Dans le cas d'un projet technologique et/ou au développement potentiel significatif, il est possible de solliciter l'entrée dans un **incubateur d'entreprise**. « Les incubateurs ont pour mission de détecter, d'accueillir et d'accompagner les projets de création d'entreprises innovantes. (...) L'organisation de l'incubateur doit permettre de mobiliser un réseau de compétences, d'accompagner concrètement les porteurs de projet sélectionnés avec des moyens humains, matériels et financiers (REDIS, 2009). »

²⁵ Pages 16 et suivantes de ce mémoire.

D'autres moyens de financement existent mais s'appliquent difficilement au profil d'entreprise dont traite ce travail. De la même manière qu'une société totalement commerciale, une coopérative, même à finalité sociale se doit d'attirer des investisseurs. Ceux-ci sont essentiels à l'initiation du projet, comme lors de l'expansion de l'activité. C'est pourquoi les notions et principes expliqués ci-dessous peuvent être appliqués à l'identification et l'entrée en relation de potentiels coopérateurs et investisseurs de la structure étudiée.

La première étape est d'identifier les investisseurs selon leur affinité au projet développé. Plusieurs critères sont à prendre en compte. Il s'agit de la spécialisation sectorielle ou géographique, la philosophie d'investissement et le montant moyen que l'investisseur pourra apporter. TRAN (1989) expose quelques critères permettant à l'entrepreneur de sélectionner objectivement des investisseurs potentiels.

- Degré de spécialisation de l'investisseur (généraliste ou spécialiste)
- Secteur d'activité financé
- Moyenne du financement apporté par opération
- Stade du développement de l'entreprise auquel l'investisseur intervient
- Type de contrôle imposé par l'investisseur
- Niveau de risque tolérable
- Taille des cibles d'investissement
- Localisation géographique des cibles d'investissement

D'autres critères existent et peuvent être utilisés. Cependant, ils exigent souvent une expertise plus pointue. Il s'agit, par exemple, de l'expérience et la notoriété de l'investisseur, ou encore de sa philosophie.

La seconde étape est d'entrer en contact avec ces investisseurs. Pour ce faire, il existe des organismes pouvant aider l'entrepreneur : les réseaux facilitateurs (incubateurs, acteurs publics, rencontres, concours, réseau associatif) et les professionnels de la levée de fonds (REDIS, 2009).

3.4.11. Chiffrage du projet

Il s'agit de la partie financière du business plan. Elle se constitue de la traduction en données financières du projet exposé. Les prévisions obtenues ont pour but d'évaluer la viabilité de l'entreprise sur une période définie (REDIS, 2009). Ce chapitre, dédié aux prévisions

financières, vise plusieurs objectifs. Pour chacun, nous proposons un ou plusieurs outils de présentation de données.

- Définir les capitaux nécessaires pour lancer le projet

L'établissement du **plan financier initial** consiste à comparer, via un tableau, tous les besoins financiers durables de l'entreprise (frais d'établissement, investissements, besoin en fond de roulement...) avec toutes les ressources financières durables dont elle dispose. Il est important de distinguer les ressources apportées par les fondateurs (apport en capital) et les ressources complémentaires (subvention ou emprunt).

Dans le cas où les besoins ne sont pas entièrement couverts par les ressources, il est impératif de trouver une solution, c'est-à-dire un financement externe, pour combler cet écart. De plus, afin d'assurer une certaine marge de sécurité, la somme des ressources devraient idéalement être supérieure à la somme des besoins (REDIS, 2009).

- Définir la rentabilité du projet

Il est nécessaire de vérifier si l'activité prévisionnelle de l'entreprise générera suffisamment de recettes que pour couvrir les charges entraînées. L'élaboration du **compte de résultats prévisionnels** permet d'évaluer ce point. Celui-ci peut être réalisé sous forme de liste ou de tableau. Il consiste à retracer l'activité de l'entreprise (charges et produits) au cours des trois premiers exercices. Pour chacun d'eux, la différence entre produits et charges est effectuée afin de vérifier si l'activité dégage un bénéfice suffisant (REDIS, 2009).

- Vérifier pour chaque période si les recettes sont suffisantes que pour couvrir les charges

Un **plan de trésorerie** peut être pertinent pour atteindre cet objectif. Celui-ci est réalisé sous la forme d'un tableau présentant les décaissements et les encaissements prévus pour la première année. Ces entrées et sorties de fonds sont illustrées mois par mois en fonction des dates auxquelles elles doivent normalement survenir. Le solde de trésorerie est établi pour chaque mois. Un solde de trésorerie cumulé est également réalisé d'un mois à l'autre. Cette technique permet de s'assurer que tous les décaissements prévus pourront être assurés par les disponibilités des périodes correspondantes. Dans le cas où un déficit de trésorerie surviendrait dans le plan, il est primordial de le corriger avant le lancement de l'entreprise (REDIS, 2009).

- Définir le montant minimal de ventes ou de prestations de services nécessaire pour couvrir l'entièreté des charges de l'exercice

Sur base du compte de résultat, il est possible de calculer le **seuil de rentabilité**. Il s'agit d'un indice exprimant le chiffre d'affaires qu'il est nécessaire de réaliser afin d'obtenir un résultat nul. Dans le cas où le chiffre d'affaires est inférieur au seuil de rentabilité, l'entreprise réalise un résultat négatif, donc une perte. Inversement, l'entreprise réalise un bénéfice en cas de chiffre d'affaires supérieur au seuil de rentabilité. Ce seuil est calculé en divisant les coûts fixes par le taux de marge sur les coûts variables. Autrement dit : **Seuil de rentabilité = charges fixes / [(chiffre d'affaires – charges variables) / chiffre d'affaires]**

- Evaluer si la solidité financière de l'entreprise prévue grâce au plan de financement initial sera maintenue au fur et à mesure de l'évolution de l'entreprise.

Un **plan de financement à trois ans** permet de l'évaluer. Celui-ci se construit de manière similaire au plan de financement initial.

Pour être exploitables, les prévisions ne doivent pas être laissées au hasard mais au contraire, faire l'objet de beaucoup d'attention. Il en va de la crédibilité du business plan. Dans ce cadre, le porteur de projet doit donc pouvoir projeter son activité et ses actions dans le futur. Deux erreurs sont alors à éviter : chercher à déduire le futur du présent et négliger trop souvent les réactions des autres acteurs.

Les prévisions sont incertaines par nature. Cependant, sur base de diverses sources d'informations, il est possible d'établir des hypothèses cohérentes afin d'orienter les actions. Toutefois, il est préférable, par sécurité, de se baser sur les prévisions les moins optimistes (REDIS, 2009).

- Statuer sur la santé financière de l'entreprise en appliquant des indicateurs financiers (GUERRA, 2004 ; DE RONGE, 2012).

Le **fonds de roulement net global (FRNG)** mesure l'équilibre financier d'une entreprise en vérifiant que ses actifs immobilisés sont financés par ses ressources à long terme. Cette notion se base sur le fait qu'un investissement et son financement doivent idéalement avoir le même horizon. Cet indicateur, s'il est positif, représente l'excédent des capitaux permanents par rapport aux capitaux fixes. Ce surplus permet le financement (partiel ou total) des besoins liés à l'activité de l'entreprise.

Fonds de roulement net (FRNG) = Capitaux permanents (Capitaux propres + Dettes long terme) – Actifs immobilisés (Actifs circulants – Dettes à court terme)

Le **besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFR)** représente le montant que doit financer l'entreprise pour couvrir le besoin généré par le décalage des flux de trésorerie (dépenses et recettes) liés à son activité. Autrement dit, il s'agit de la partie des besoins résultants de l'activité qui n'est pas couverte par des ressources provenant également de l'activité. Un BFR positif indique que les emplois d'exploitation sont supérieurs aux ressources d'exploitation. L'entreprise doit alors financer ses besoins à court terme par son fonds de roulement ou par des dettes à court terme. A contrario, un BFR négatif atteste que les emplois sont inférieurs aux ressources.

Besoin en fonds de roulement (BFR) = Besoins d'exploitation – ressources d'exploitation

Le **cash flow d'exploitation (CF)** représente les flux de trésorerie générés par l'activité principale de l'entreprise. Lorsqu'il est positif, cela signifie qu'il y a davantage d'entrées que de sorties. L'indicateur atteste dans ce cas de la bonne santé financière de l'entreprise. A l'inverse, un cash flow négatif indique que l'entreprise ne peut pas faire face seule à ses charges financières et doit donc recourir à d'autres sources de financement.

Cash flow (CF) = Résultat net de l'exercice + Dotations aux amortissements, provisions, réductions de valeur – Variation du besoin en fonds de roulement (BFR)

3.4.12. Analyse des risques

SANTI (2000) expose une méthode pour limiter les risques lors de la mise en place d'un projet. Celle-ci consiste à découper le projet en plusieurs étapes critiques. Pour chacune d'elles, il est nécessaire d'identifier tous les risques plausibles, de mesurer les effets de ceux-ci sur le projet, et d'estimer leur probabilité d'apparition. Ensuite, une classification peut être effectuée dans le but de renforcer le projet en l'adaptant aux risques et en concevant des scénarios de réponses (SANTI, 2000). Dans la même optique, E.W. Larson et G. F. Gray (2014) abordent la gestion proactive des risques dans le cadre d'un projet. Cette méthode permet ainsi d'envisager, au préalable, différentes versions plausibles et d'en limiter l'impact vis-à-vis des objectifs de l'organisation. Cette approche proactive comporte quatre étapes (E.W. Larson et G. F. Gray, 2014) :

- L'identification des risques

Ce processus consiste, dans le cadre d'un projet spécifique, en la réalisation d'une liste de tous les risques susceptibles de compromettre sa réalisation. Il est primordial de se focaliser sur les événements et non leur conséquence pour réaliser cette étape. Les risques seront d'abord pensés au niveau du projet global puis au niveau de chaque tâche spécifique.

- L'évaluation des risques

Les risques répertoriés sont ensuite triés et évalués selon plusieurs critères : les conséquences et l'ampleur de l'impact, la probabilité d'occurrence, l'étape du projet dans lequel ils interviennent, l'interaction avec d'autres parties du projet et la difficulté de détection.

- Le développement de stratégies de réponses

Une stratégie de réponse à un risque déterminé a plusieurs intérêts. Elle permet de réduire le risque (en limitant son impact ou sa probabilité d'occurrence), de l'éviter définitivement (changement de technologie par exemple), de le transférer (par la souscription d'une assurance notamment), de le partager (via une collaboration), ou finalement de l'accepter (en prévoyant des moyens pour le contrer). Etablir une stratégie représente un coût pour l'entreprise, c'est pourquoi sa mise en œuvre doit résulter d'une analyse précise.

- Le contrôle des réponses aux risques

Un tel système a pour objectifs de surveiller les risques répertoriés et de prévenir l'apparition de nouveaux risques. Pour ce faire, un environnement favorable à la communication des risques, erreurs et inquiétudes doit être mis en place. Ce processus impose que tout changement soit signalé, évalué et consigné. Des modifications dans le déroulement du projet peuvent alors être appliquées afin de s'adapter à ces changements.

3.4.13. Perspectives d'avenir

Cette partie du business plan peut prendre la forme d'un document prospectif qui définit le développement de l'entreprise à moyen terme (généralement 3 ans). Il fixe également les objectifs de l'entreprise à différentes dates. Cette réalisation a notamment pour but de communiquer en rassurant les partenaires potentiels. De fait, ceux-ci souhaitent que l'entreprise se développe et soit pérenne pour assurer ainsi leur retour sur investissement.

3.4.14. Annexes

Cette partie du business plan comporte un ensemble de documents destinés à crédibiliser le projet : CV des créateurs, documents utilisés pour créer le dossier et annexes financières.

Cadre pratique

Introduction

De par notre démarche, nous souhaitons établir une étude de faisabilité du projet « QCAF Immobilière ». Comme déjà évoqué dans la partie introductive de ce mémoire²⁶, pour survivre à sa situation financière précaire, l'association Quelque Chose à Faire doit créer ses propres opportunités. L'axe exploité dans notre travail développe la création d'une société coopérative à responsabilité limitée et à finalité sociale. L'activité centrale de cette structure concerne l'achat et la revente de bâtiments dont la rénovation serait confiée prioritairement à Quelque Chose à Faire asbl. Le but premier étant d'apporter des chantiers à l'association tout en autofinçant la nouvelle structure.

Le présent cadre pratique est dédié à l'établissement du business plan de cette initiative. Dans la section théorique, nous avons abordé les divers éléments pouvant figurer dans un plan d'affaires. Ceux-ci doivent évidemment être adaptés à la réalité du projet étudié. Nous utilisons la mouture suivante pour que notre proposition de business plan corresponde au mieux au projet et à l'environnement dans lequel il évolue. Nous débutons avec une présentation détaillée du projet à travers son contexte, son origine et ses créateurs. Ensuite, nous proposons une réflexion relative à la stratégie et à sa mise en place. Cet élément est complété et mis en lumière via l'outil « Business Model Canvas Coop ». Nous poursuivons la démarche de manière opérationnelle en indiquant divers moyens utiles à la réalisation de la stratégie exposée précédemment. D'autre part, nous décrivons la structure du capital et chiffrons l'ensemble du projet. Nous présentons également une analyse de risques et préconisons des pistes pour les prévenir, les éviter ou les contrer. Enfin, nous clôturons cette partie pratique par une discussion sur les perspectives d'avenir du projet étudié.

²⁶ Page 7 de ce présent mémoire.

1. Le projet : mise en place d'une coopérative immobilière à finalité sociale

1.1 Contexte et origine

Comme évoqué précédemment, la création d'une nouvelle structure coopérative a été initiée par une association déjà existante : Quelque Chose à Faire asbl. Celle-ci, éprouve depuis quelques années des difficultés. Certaines sont la conséquence de changements au sein de l'environnement dans lequel elle évolue : les difficultés du marché de la construction, la crise économique... D'autres sont liées à la réalité du secteur de la formation et plus précisément du secteur de l'insertion socio-professionnelle et de son cadre de subventionnement (par exemple : image dévalorisée, diminution perpétuelle des subsides...). Nous pouvons admettre qu'aujourd'hui, l'association vit une situation problématique. En réponse à cela, plusieurs axes de travail ont été mis en place : transformation du parcours de formation, changement dans la gestion de la structure, entrée sur des marchés plus spécifiques comme l'écoconstruction... Parallèlement à ces changements internes, début 2017, Quelque Chose à Faire entame une réflexion sur la création d'un projet immobilier. Dans le cadre de ce travail, nous traiterons donc de la mise en place d'une structure annexe qui prendrait la forme d'une société coopérative à finalité sociale.

Ce projet n'est pas complètement nouveau. Il a déjà été imaginé, il y a quelques années, sous une forme quelque peu différente. A cette époque, la proposition était de créer une tripartite entre une entreprise de formation par le travail, une coopérative immobilière et une entreprise d'insertion. Cette initiative²⁷, telle que décrite en son temps, n'a pas vu le jour faute de partenaires et de fonds. Aujourd'hui, l'idée de base a été reprise, mais adaptée à la situation actuelle de l'organisation et de son environnement. Dans ce contexte, il est question de la création d'une seconde structure, liée mais toutefois autonome par rapport à l'association initiatrice.

1.2 Créateurs

L'asbl Quelque Chose à Faire est à l'initiative de cette réflexion. Suite à l'évocation de ce projet en création lors de rencontres diverses, d'autres acteurs ont montré leur intérêt à travailler avec cette dernière. Un groupe de développement a dès lors été créé et est composé de plusieurs membres du Conseil d'Administration de Quelque Chose à Faire asbl, de son

²⁷ Voir Annexe 1 : Présentation Convergence

directeur, de son ancienne direction (à l'initiative du projet de base), d'un notaire et de l'association de promotion du logement partenaire (Relogeas). Ce groupe est chapeauté par un collaborateur de la fédération ALEAP (Fédération des centres d'insertion socio-professionnelle). Les premiers besoins établis, il a semblé pertinent au groupe de travail de se faire accompagner par une autre structure spécialisée, notamment au niveau du financement. Une convention a donc été établie avec Crédal (coopérative de finance solidaire). La liste des personnes ou entités participant au projet est exposée dans le tableau 1 ci-dessous. Elle est complétée de leur fonction et de leurs apports dans le groupe.

Nom	Fonction	Apports dans le groupe
Debray Charles	Notaire	Conseiller juridique en matière immobilière. Le notaire Debray passera l'acte de constitution de la coopérative, ainsi que tous les actes de vente des futurs logements
De Bolster Hugues	Chargé de mission dans la fédération ALEAP	Chargé de l'animation et de l'accompagnement du groupe
Dubus Eric	Président de QCAF et agent à l'administration fiscale	Garant de la mise en place de la coopérative, connaissances et contacts privilégiés dans le domaine de la fiscalité
Fiore Noémie	Administratrice de QCAF, chargée de communication et de projets auprès de l'asbl Monceau-Fontaines	Garante de la mise en place de la coopérative, master en relations publiques et master (en cours) en sciences de gestion
Hocquet Jacques	Directeur de QCAF	Ingénieur, spécialiste en bâtiments efficaces en énergie, connaissances en immobilier
Musin Gustave	Administrateur de QCAF	Connaissances générales du secteur bâtiment (ex secrétaire général de la chambre de la construction de Charleroi)
Rizzo Anne-Catherine	Directrice de Relogeas (APL)	Agent immobilier de formation ; connaissances multiples (subsidés, logement, mise en place de coopératives, réseau immobilier).
Spinoit Bernard	Ancien directeur de QCAF	Ingénieur-Architecte et auteur de départ des documents pour la création du projet « Convergence » ²⁸
Herbiet Philippe	Conseiller crédit chez CREDAL	Accompagnement au montage du business plan de la coopérative (principalement pour la partie financière)

Tableau 1 : Constitution du groupe de développement

²⁸ Voir Annexe 1 : Présentation Convergence

Le groupe de développement ainsi constitué a pour objectif de définir les lignes directrices du projet et les éléments à faire figurer dans le business plan. Il est évident que lors des futures étapes de la création de cette coopérative d'autres acteurs vont rejoindre le groupe de base : les partenaires, les autres membres fondateurs potentiels nécessaires à la création de la structure, des coopérateurs ...

1.3 Description du projet

1.3.1 Statut et structure

QCAF-Immobilière sera construite sous forme d'une société coopérative active dans le secteur de l'immobilier. La structure regroupera des investisseurs, membres fondateurs ou non, qui apporteront les capitaux nécessaires pour acheter des bâtiments et financer leur rénovation afin de les revendre ensuite. Le retour d'investissement permettra l'élaboration de nouveaux projets. Les rénovations sont effectuées prioritairement par QCAF asbl, ce qui permet à cette dernière un travail sur chantier régulier et régulé. Par sa finalité sociale, puisqu'à but non lucratif, cette coopérative s'inscrit dans une économie sociale et solidaire.

La coopérative sera constituée de deux types de coopérateurs :

- Les coopérateurs « garants » de la finalité du projet. Dans notre cas, au départ du projet, ceux-ci sont les fondateurs. En tant que coopérative, ils doivent obligatoirement être minimum trois.
- Les coopérateurs « classiques », qui adhèrent aux valeurs du projet et souhaitent investir dans celui-ci.

1.3.2 Mission, vision, valeurs et objectifs

Les différents éléments de ce sous-point permettent de définir le projet pour les créateurs, mais aussi pour les divers interlocuteurs. Ces termes sont expliqués à travers les statuts²⁹ de la coopérative. Nous tâcherons ci-dessous de les développer de manière plus précise et contextuelle.

La **mission** de la coopérative correspond à la raison d'être du projet. Cet élément se retrouve notamment dans ses statuts, et plus précisément dans l'article décrivant la finalité sociale du projet : « La société coopérative a pour objet social de soutenir les finalités d'insertion socio-professionnelle de Quelque Chose à Faire en particulier, et d'autres opérateurs de l'insertion

²⁹ Voir Annexe 2 : Les statuts de la coopérative

socio-professionnelle et de l'économie sociale en général, en leur proposant des chantiers de construction ou de rénovation techniquement, pédagogiquement et économiquement porteurs mais aussi en facilitant l'accès au logement de qualité (prix, environnemental, énergie, acoustique, salubrité...) et financièrement accessible aux plus démunis. »

La **vision** du projet de coopérative décrit l'avenir qu'elle souhaite voir se réaliser. Il s'agit ici d'améliorer la formation d'un public précarisé et peu qualifié, en fournissant à Quelque Chose à Faire asbl des chantiers à haute valeur pédagogique pour les stagiaires en formation.

Diverses **valeurs** fondamentales sous-tendent la création et la réalisation de ce projet : la coopération, l'éthique, l'égalité entre tous, la justice sociale et la formation.

Les multiples éléments précédemment évoqués sont traduits de manière concrète dans les **objectifs** à atteindre pour la coopérative. Ceux-ci sont clairement énoncés dans l'article 3 des statuts³⁰ de la coopérative.

De fait, la coopérative a comme objectif principal de « fournir prioritairement, mais non exclusivement à l'asbl Quelque Chose à Faire des chantiers de qualité, de construction et/ou rénovation durable, afin que celle-ci puisse mieux réaliser son travail de formation, d'insertion et de constructeur écoresponsable »³¹. L'objectif prioritaire de QCAF-Immobilière est donc d'améliorer la formation d'un public précarisé et peu qualifié, en fournissant à QCAF asbl des chantiers formatifs, éventuellement liés à l'écoconstruction. Ceci assurera une certaine stabilité dans les commandes de l'association. L'objectif à moyen terme de la coopérative est d'internaliser au minimum 40% du chiffre d'affaires de l'association après recapitalisation suite à l'ouverture des parts auprès d'investisseurs et donateurs.

La coopérative se fixe un but secondaire qu'elle sera à même de poursuivre uniquement si le précédent est atteint. Cet objectif consiste en la mise sur le marché de logements pour les stagiaires et leurs pairs. En d'autres mots : « Tout en réalisant ce premier objectif, la coopérative aura la préoccupation de multiplier les logements à destination de personnes en situation précaire et engagées dans un parcours d'insertion et vivant des situations de sans-abris ou de logements inacceptables. Pour cela elle recherchera avec ses partenaires, les financements extérieurs nécessaires à la réalisation de tels chantiers. Dans la mesure du possible, sur le plan géographique et de capacité de suivi, les logements abordables et

³⁰ Voir Annexe 2 : Les statuts de la coopérative

³¹ Voir Annexe 2 : Les statuts de la coopérative

accompagnés seront confiés à l'association de promotion du logement Relogeas ou une autre A.P.L.³² qui assurera le suivi des locataires. »³³

Enfin, elle aura la préoccupation, d'une part du développement durable dès la mise sur pied des projets de construction et/ou de rénovation, et, d'autre part, de promouvoir l'écoconstruction.

1.3.3 Fonctionnement et activités

Afin d'atteindre son premier objectif, à savoir l'approvisionnement en travail de qualité et formatif de l'asbl QCAF, la coopérative définit son activité de la manière suivante : acquérir au sens le plus large (superficie, emphytéose, leasing immobilier, location longue durée...) des biens immobiliers, mettre sur pied des projets de construction ou de rénovation, rechercher des financements, d'investissement et de roulement, suivre les chantiers, la vente ou la mise en location de ces biens. Dans le cadre de ses activités, elle pourra également acquérir des bâtiments, ou des terrains, afin de les mettre à la disposition d'associations et de collectifs impliqués sur le terrain social, culturel, environnemental, de l'insertion professionnelle, de l'économie sociale et de l'éducation permanente.

Ensuite, elle visera la mise sur le marché de logements pour un public précarisé. Elle aura en effet la préoccupation de multiplier les logements à destination des stagiaires en formation et des autres personnes engagées dans un parcours d'insertion et vivant des situations de sans-abris ou de logements impossibles. Pour cela, elle recherchera avec ses partenaires, les financements extérieurs nécessaires à la réalisation de tels chantiers. Sauf contre-indication, ces logements « d'insertion » seront confiés à l'A.P.L.³⁴ Relogeas qui assurera le suivi des locataires. Cependant, dans un premier temps, la revente sera privilégiée afin de consolider une trésorerie vitale et permettre ainsi de financer de nouveaux chantiers pour assurer la pérennité de l'organisation.

Parallèlement à cela, l'accent sera toujours mis sur la promotion du développement durable, premièrement lors de la mise sur pied des projets de construction confiés à Quelque Chose à Faire asbl, mais également par la promotion de l'écoconstruction, la formation, le suivi de réalisations externes. Dans ce cadre, la coopérative pourra aussi organiser ou favoriser des formations professionnelles dans les secteurs de la restauration, la rénovation et l'entretien des

³² Association de Promotion du Logement

³³ Voir Annexe 2 : Les statuts de la coopérative

³⁴ Association de Promotion du Logement

bâtiments, l'aménagement des terrains... Elle favorisera aussi les réseaux et échanges avec des projets similaires ou proches du point de vue de l'objet social. Enfin, elle valorisera, encouragera et initiera des dynamiques de propriété collective, des projets de type social, culturel, environnemental, d'insertion professionnelle, d'économie sociale ou d'éducation permanente.

2. Construction de la stratégie

Le modèle stratégique que nous utilisons pour le projet de coopérative est celui exposé dans l'ouvrage de JOHNSON³⁵. Cette méthode a été décrite de manière détaillée dans la partie théorique de ce travail³⁶. Pour rappel, il s'articule autour de trois axes : le diagnostic stratégique, l'évaluation des choix stratégiques et le déploiement stratégique. Nous allons nous intéresser exclusivement à la première étape, et ce, afin de déterminer le fonctionnement de la coopérative.

Nous avons décidé de construire notre diagnostic stratégique par l'analyse de trois thématiques : l'environnement, l'organisation et les parties prenantes. Ces trois strates permettent de couvrir les différents éléments pouvant intervenir dans la problématique étudiée.

2.1 Analyse de l'environnement

L'outil que nous avons sélectionné pour analyser l'environnement est le modèle PESTEL. L'utilisation de cette matrice permet de comprendre les influences environnementales de diverses natures s'appliquant au projet de coopérative.

³⁵ Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regnér, P., Fréry, F. (2017). *Stratégie* (traduction adaptée de EXPLORING SRATEGY Text and Cases, 11^{ème} édition, publiée par Pearson Education Limited). Montreuil : Editions Pearson.

³⁶ Voir page 28 de ce présent mémoire.

	PESTEL	
Politique	Economique	Sociologique
➤ Subsidés ➤ Sources de financement	➤ Situation économique de la région ➤ La structure coopérative en tant qu'outil économique ➤ Fonctionnement de QCAF asbl	➤ Dévalorisation des filières de formation par le travail ➤ Diminution de l'accès au logement pour une partie de la population ➤ Diminution de l'offre de logements de qualité à prix abordable
Technologique	Environnementale	Légal
➤ Expérience immobilière de QCAF ➤ Techniques de rénovation et d'écoconstruction	➤ Exigences énergétiques au niveau de la construction et rénovation	➤ Législation relative à l'achat, la vente et la location de bâtiments ➤ Droits et devoirs en matière de règles urbanistiques ➤ Code des sociétés

Tableau 2 : Modèle Pestel

- Politique :

De manière générale, l'entière du secteur associatif voit les **subventions publiques** dédiées au développement de projets sociaux décroître d'années en années. Selon le « baromètre des associations »³⁷ publié par la Fondation Roi Baudouin, en 2016 environ une structure sur trois constate une diminution des revenus publics (sur appels à projets et permanents). Cette décroissance perpétuelle des financements publics, due à des décisions politiques, entraîne un basculement dans le secteur, qui doit absolument faire le nécessaire pour trouver des alternatives afin de perpétuer ses activités.

³⁷ Publié par la Fondation Roi Baudouin, réalisée par Ipsos Connect [en ligne : <http://www.cbcs.be/Barometre-des-associations-2016>]

Malgré cela, certaines instances octroient des **aides afin de développer de nouvelles structures**, notamment à finalité sociale. La Région wallonne, à travers la Sowecsom³⁸ et son outil Brasero³⁹, participe à la création de coopératives, si elles sont à finalité sociale. Le Fonds du Logement⁴⁰, quant à lui, peut donner un soutien dans le cadre des rénovations de bâtiments.

- **Economique :**

Au **niveau économique**⁴¹, bien que la région de Charleroi voie naître de plus en plus d'initiatives visant à la redynamiser, la situation reste encore assez précaire. Il s'avère qu'en 2013, le taux d'emploi sur le territoire de Charleroi et du Sud Hainaut n'était que de 51.1%. Il est inférieur à celui de la Belgique, qui représente 61.1%. En juin 2015, le taux de chômage de Charleroi et du Sud Hainaut est de 16.6%. Il est plus élevé que celui de la Wallonie (13.4%) et de la Belgique (9.5%).

Le choix d'un statut de coopérative pour ce projet n'est pas anodin. En effet, il peut se révéler être un **réel outil économique**. L'ouverture des parts de capital aux investisseurs représente une réelle alternative à l'appel aux banques. De plus, certaines aides au développement de coopératives de ce type peuvent soutenir des projets à finalité sociale.

Quelque Chose à Faire asbl étant l'élément pivot des **activités de la coopérative**, son fonctionnement influe directement sur la pérennité de la structure. En effet, une chute ou une augmentation de ses activités impacterait directement les moyens disponibles pour les projets de rénovation à mener par la coopérative.

- **Sociologique, socio-culturel ou social :**

Bien que promulguant un enseignement de qualité, les **filières de formation par le travail** souffrent d'une image dévalorisée par rapport aux filières d'enseignement classique. En effet, destinées à des publics précarisés, éprouvant des difficultés et souvent très éloignés de l'emploi, elles sont dénigrées par le grand public, s'imaginant que la formation est y de moins bonne qualité.

³⁸ Société Wallonne d'Économie Sociale Marchande : Constituée le 6 juillet 1995 par la S.R.I.W. (Société Régionale d'Investissement de Wallonie) en collaboration avec le Gouvernement de la Région wallonne et les organisations syndicales, la Sowecsom a pour mission de financer des projets d'économie sociale en Wallonie.

³⁹ Voir Annexe 3 : Subside Brasero

⁴⁰ Voir Annexe 4 : Fonds du Logement

⁴¹ Données reprises dans l'Atlas socio-économique de la région de Charleroi et du Sud Hainaut (réalisé par le Comité de développement stratégique de l'Igrettec [en ligne : <http://www.igrettec.com/fr/citoyen/atlas-socio-economique/>]

Le **logement** faisant partie intégrante de l'activité et de la finalité de la coopérative, il est important de dresser son portrait dans la région de Charleroi. Le parc des logements⁴² est caractérisé par des bâtiments très anciens, 37.8% d'entre eux ont été érigés avant 1900 et 57.9% avant 1945. La région de Charleroi recense peu de bâtiments récents, seulement 7.7%. De plus, le prix de vente moyen des maisons d'habitation ordinaires (115.153 € en 2014) a augmenté de 5.7% en 10 ans (2004-2014) et de 6.9% sur les cinq dernières années (2009-2014). En 2017, celui-ci dépassait les 120.000 €. Ces éléments rendent évidemment l'accès au logement (notamment l'acquisition) périlleux pour des ménages à revenus faibles et modestes. Au vu des chiffres énoncés, l'offre de logements de qualité à prix abordable semble diminuer.

- **Technologique :**

Dans la mouture du projet, il est essentiel que Quelque Chose à Faire asbl prenne le rôle de maître d'ouvrage des chantiers de rénovation. Depuis quelques années, la structure mène avec succès des projets de construction ou rénovation de bâtiments de plus grande ampleur. Cette **expérience immobilière** est un faire-valoir dans le contexte de fonctionnement de ce projet.

Grâce à ces diverses expériences et aux compétences des gestionnaires et formateurs de la structure, les équipes sont capables de répondre aux exigences techniques de ce type de chantier de rénovation. L'accent est mis sur le développement durable à travers l'utilisation de matériaux et **techniques d'écoconstruction**. L'efficacité énergétique des installations et des bâtiments est également visée.

- **Environnemental :**

Dans le cadre de la rénovation de bâtiments et plus précisément si cela touche les logements, il est essentiel de respecter les exigences, notamment énergétiques, de la région dans laquelle le projet est réalisé. Ces critères sont en ligne directe avec le **respect de l'environnement** et le développement durable. Ce point sera pertinemment mis en exergue dans les rénovations commanditées par la coopérative.

- **Légal :**

Au vu des activités principales qui seront menées par la coopérative, il est évident que le respect des **règlementations relatives à l'achat, la vente et la location de bâtiments** sera l'élément central à toute prise de décision et action menée. De même que lors de tout projet de

⁴² Données reprises dans l'Atlas socio-économique de la région de Charleroi et du Sud Hainaut (réalisé par le Comité de développement stratégique de l'Igrettec [en ligne : <http://www.igrettec.com/fr/citoyen/atlas-socio-economique/>]

rénovation, la coopérative se devra de respecter les droits et devoirs en matière de **règles urbanistiques** du lieu du projet.

Enfin, comme déjà évoqué précédemment⁴³, en Belgique, la société coopérative est régie par le droit des sociétés commerciales. Toutefois, une réforme de ce Code des Sociétés est en cours. Il s'avère que le 20 juillet 2017, un avant-projet de loi introduisant le **Code des Sociétés et des Associations** a été voté par le Conseil des Ministres. Lors de la rédaction de ce travail⁴⁴, cet avant-projet était en attente de validation par le Conseil d'Etat. Celui-ci vise à moderniser le droit des sociétés en appliquant un droit plus simple, plus flexible et plus adapté à la mobilité des sociétés. Malgré plusieurs changements au niveau des dénominations de structures, il semblerait que la société coopérative soit toujours d'actualité, mais uniquement sous la finalité sociale. Il est à noter que l'ensemble du nouveau code sera d'application au jour de l'entrée en vigueur de la loi, mais que les structures existantes auront un délai de dix ans pour adapter leurs statuts.

2.2 Analyse de l'organisation

Pour étudier l'organisation, nous retenons l'outil SWOT. Celui-ci fournit un diagnostic interne et externe de l'organisation. Cette vision synthétique de la situation actuelle du projet de coopérative est essentielle. En effet, elle servira de base pour établir les choix stratégiques de la structure et les traduire en actions concrètes.

⁴³ Voir page 17 de ce présent mémoire.

⁴⁴ Janvier 2018

SWOT	
FORCES	FAIBLESSES
➤ Expérience immobilière ➤ Compétences en écoconstruction et efficacité énergétique des bâtiments ➤ Statut de coopérative	➤ Image de l'économie sociale dévalorisée ➤ Projet innovant
OPPORTUNITES	MENACES
➤ Investissement éthique ➤ Influence positive sur les acteurs de l'économie sociale ➤ Amélioration de l'attractivité de certains quartiers de Charleroi ➤ Nouveau modèle mixte	➤ Attirer des investisseurs ➤ Offre du marché de l'immobilier ➤ Dépendance à QCAF asbl

Tableau 3 : Matrice SWOT

Les **forces** sont les points positifs internes à l'organisation qui lui procurent un avantage durable. Tout d'abord, QCAF asbl, partenaire principal de la coopérative, dispose d'une expérience immobilière avérée⁴⁵. Celle-ci a été acquise par la réalisation de divers projets de grande ampleur (rénovations d'immeubles de logements, construction d'espace de bureaux énergétiquement efficient...). Grâce à cet atout, la coopérative est en mesure d'organiser des travaux de rénovation et/ou de construction importants en se basant sur l'expertise et le savoir-faire de l'asbl. Ensuite, il s'avère que les équipes de QCAF asbl sont formées aux techniques de construction durable et écoresponsable. Les biens qui lui sont confiés s'assurent donc un avenir énergétiquement performant. Enfin, le statut de coopérative représente également un avantage de taille. En effet, il permet de lever rapidement des fonds de par son principe d'appel aux coopérateurs (ouverture de parts de capital). Cet avantage permet d'éviter un maximum de solliciter les banques.

Les **faiblesses** sont les points négatifs internes à l'entreprise pour lesquels une marge d'amélioration est possible. De par sa nature de coopérative à finalité sociale, le projet qui nous intéresse est directement lié à l'économie sociale. Nous constatons que l'image

⁴⁵ Depuis plusieurs années, la structure réalise des chantiers de grande ampleur avec succès (bâtiment énergétiquement autonome sur le site de Monceau-Fontaines, nouveaux logements réalisés grâce aux techniques d'écoconstruction, rénovation d'anciens bâtiments...).

véhiculée par ce type d'économie est très différente de celle renvoyée par le secteur classique. De fait, elle apparaît plus focalisée sur des valeurs que sur la recherche de rentabilité. Suite à ce constat, la crédibilité d'une telle organisation peut être mise à mal. Cela a pour conséquence une difficulté plus élevée à attirer des clients et investisseurs. Par ailleurs, la coopérative est encore en phase de projet et beaucoup d'inconnues quant à son implantation et son fonctionnement sont encore à éclaircir.

Les **opportunités** sont des facteurs extérieurs dont peut tirer parti l'organisation. D'une part, le projet de coopérative offre la possibilité aux investisseurs de placer leurs fonds dans un projet éthique soutenant des valeurs sociales. Il apparaît que ce type d'investissement tend à plaire de plus en plus⁴⁶. D'autre part, lorsque la coopérative sera correctement implantée, elle pourra redynamiser l'économie sociale dans la région de Charleroi et favoriser la création de nouveaux projets et partenariats avec d'autres acteurs de l'économie sociale. De plus, les activités réalisées, notamment la rénovation de biens, auront pour effet d'améliorer l'attractivité de certains quartiers de Charleroi. En effet, le nombre de logements de qualité augmentera sur le marché dans les quartiers réputés « difficiles ». Enfin, si ce nouveau modèle, alliant une structure sociale (QCAF asbl) et un outil « marchand » (coopérative immobilière), se révèle fonctionner, il pourra être dupliqué à d'autres secteurs. Cela démontrera qu'une structure évoluant dans l'économie marchande peut venir en appui à une association sans but lucratif.

Les **menaces** sont des facteurs extérieurs pouvant nuire au développement de l'organisation. Pour être créée, la coopérative doit rassembler les fonds nécessaires à son établissement. Cette somme d'argent peut être apportée par des subsides ou des investisseurs (coopérateurs). En ce qui concerne ces derniers, pour adhérer au projet, ils doivent non seulement se reconnaître dans les idées sociales de la coopérative, mais également obtenir un retour sur investissement, même minime. Ces deux facteurs constituent une problématique que doit travailler la coopérative pour gérer son attractivité. D'autre part, pour fonctionner, la coopérative doit acheter des biens correspondant à ses critères. Elle est donc dépendante de l'offre (nombre et qualité des biens) disponible dans la région où elle exerce ses activités. De plus, elle n'est pas seule sur le marché et doit faire face à la concurrence dans l'acquisition des biens. Finalement, la coopérative est également dépendante de son partenaire QCAF asbl. En effet, celui-ci, en

⁴⁶ Nous pouvons prendre comme exemple les fonds immobiliers à destination de projet sociaux (Inclusio). [En ligne : <https://blog.degroofpetercam.com/fr/696/inclusio-du-logement-pour-tous-grace-une-societe-dinvestissement-privee>]

tant qu'entrepreneur attitré, doit assurer le bon déroulement de tous les chantiers que lui confie la coopérative. S'il n'est plus en mesure de le faire, cela met à mal la coopérative.

2.3 Analyse des parties prenantes

Pour comprendre de manière concrète les interactions entre la coopérative et ses parties prenantes, nous avons réalisé une cartographie de ces dernières. L'analyse consiste en la classification des parties prenantes selon leur pouvoir et leur niveau d'intérêt pour la coopérative.

POUVOIR	Elevé	• Pouvoirs subsidants • Concurrents • Fournisseurs	• Coopérateurs Fondateurs • Coopérateurs classiques • QCAF asbl
	Faible		• Ville de Charleroi • Clients • Collaborateurs
		Faible	Elevé
		INTERET	

Tableau 4 : Classification des parties prenantes

Suite à cette répartition, il est aisé de déterminer les intervenants qu'il sera indispensable de privilégier dans les interactions et communications. Nous remarquons qu'aucune partie prenante n'a été placée dans la catégorie « pouvoir faible – intérêt faible ». Celle-ci ne nécessite, de toute manière, qu'un effort minimal d'interaction. La catégorie « pouvoir faible – intérêt élevé » comporte la Ville de Charleroi, les clients (futurs acheteurs et locataires des biens rénovés) et les collaborateurs. Ces instances sont à maintenir informées. Les intervenants placés dans la catégorie « pouvoir élevé – intérêt faible » sont à garder satisfaits ou du moins à gérer de manière adéquate (pouvoirs subsidants, concurrents et fournisseurs). En effet, ceux-ci, de par leur pouvoir élevé, peuvent influencer l'avenir de la coopérative. Toutefois, ils n'éprouvent qu'un intérêt faible pour le projet. Les fournisseurs comprennent

notamment les sous-traitants, les banques et assurances, les agences immobilières, le notaire... Enfin, il est essentiel de bien gérer les interactions avec les acteurs clés ciblés (coopérateurs fondateurs et classiques, QCAF asbl) de la catégorie « pouvoir élevé – intérêt élevé ». Il semble de fait évident que ceux-ci, de par leur nature, possèdent des niveaux de pouvoir et d'intérêt importants par rapport au projet.

3. Business Model

Le business model permet d'avoir un aperçu global du fonctionnement de l'organisation étudiée. Concernant le projet dont il est question, nous appliquons l'adaptation du Business Model Canvas qui a été développée par l'Agence pour l'entreprise et l'innovation (AEI) afin de décrire au mieux le fonctionnement d'une organisation coopérative. Cet outil se nomme le « Business Model Canvas Coop ». Sur base des apports fournis par le groupe de développement travaillant sur la mise en place de la coopérative, ainsi que de nos réflexions personnelles, nous vous présentons ci-dessous notre version du Business Model Canvas adaptée au projet QCAF-Immobilière. Le tableau fournit une approche synthétique des grandes idées mises en place. Celles-ci sont ensuite détaillées dans le texte qui suit.

<u>Raison d'être</u> - Soutenir l'objet social de QCAF asbl - Soutenir les acteurs investis dans l'insertion socio-professionnelle - Soutenir l'économie sociale				
<u>Partenaires clés</u> - QCAF asbl - Le groupe de développement du projet QCAF-Immobilière - Les coopérateurs fondateurs - Les coopérateurs classiques - Les donateurs et pouvoirs subsidians - Le réseau des acteurs de l'économie sociale	<u>Activités-clés</u> - Acquisition de bâtiments nécessitant des travaux de rénovation - Financement de la rénovation des bâtiments réalisée par QCAF asbl - Vente ou mise en location des bâtiments rénovés	<u>Proposition de valeurs</u> - Faciliter le fonctionnement de QCAF asbl - Faciliter l'accès au logement - Proposer des bâtiments rénovés de manière écoresponsable	<u>Problèmes sociétaux</u> - Dévalorisation des filières de formation par le travail - Diminution de l'accès au logement pour une partie de la population - Diminution de l'offre de logement de qualité à un prix abordable	<u>Bénéficiaires/clients</u> - QCAF asbl - Les personnes confrontées à la problématique de l'accès au logement - Les coopérateurs - Les acteurs de l'économie sociale
	<u>Ressources-clés</u> - Expertise immobilière - Savoir-faire dans les techniques de construction et d'écoconstruction - Expertise juridique - Expertise financière - Expertise commerciale - Expertise en communication		<u>Impact sociétal</u> - Amélioration de la qualité des formations par le travail dispensées par QCAF asbl - Vente ou mise en location des bâtiments rénovés à un public précarisé - Amélioration de l'attractivité de certains quartiers de Charleroi	
<u>Structure des Coûts</u> - Les différents coûts et leur clé de répartition sont abordés de manière détaillée dans le plan financier		<u>Pérennité organisation</u> - La rentabilité du projet est abordée de manière détaillée dans le plan financier	<u>Flux de revenus</u> - Les différents revenus et leur clé de répartition sont abordés de manière détaillée dans le plan financier	
<u>Gouvernance</u> - Mise en place de plusieurs catégories de coopérateurs - Fonctionnement du Conseil d'Administration - Fonctionnement de l'Assemblée Générale - Etablissement d'un règlement d'ordre intérieur				

Tableau 5 : Business Model Canvas Coopératif

La **raison d'être** du projet QCAF-Immobilière est de soutenir l'entreprise de formation par le travail QCAF asbl. Par l'apport régulier de chantiers de qualité, la première permet à la seconde de se focaliser sur sa mission première qu'est la formation et l'insertion socio-professionnelle des stagiaires. La coopérative immobilière souhaite également soutenir d'autres acteurs investis dans l'insertion socio-professionnelle, et au sens plus large, l'économie sociale en général. La structure se donne aussi comme mission de faciliter l'accès à un logement de qualité aux plus démunis.

Dans la mise en place du projet QCAF-Immobilière, différents **partenaires clés** sont impliqués. Au vu du contexte de création du projet de coopérative abordé à de multiples reprises dans ce travail, il semble évident que Quelque Chose à Faire asbl est le partenaire privilégié de la coopérative. Cette association est initiatrice et première bénéficiaire du projet.

Toutefois, le développement d'un projet d'une telle ampleur ne pouvait voir le jour de manière isolée. C'est pourquoi, l'association a décidé de mettre en place un groupe de développement. Celui-ci a pour fonction d'identifier les besoins, de réfléchir au fonctionnement futur de la coopérative et d'assurer sa création. Les personnes investies dans ce groupe sont en grande partie des gestionnaires de QCAF asbl. D'autres acteurs, disposant de connaissances et compétences nécessaires au développement complet du projet sont également présents. Les identités et fonctions de ces personnes sont décrites dans le chapitre consacré aux créateurs⁴⁷. Ces membres constituent ensemble le second partenaire à pointer.

Le processus de création d'un tel type de coopérative nécessite de réunir au moins trois coopérateurs fondateurs qui seront ensuite garants de la finalité sociale du projet. A ce jour, plusieurs partenaires ont été identifiés afin de remplir ce rôle :

- Quelque Chose à Faire asbl, Entreprise de Formation par le Travail dans le secteur de la construction ;
- Relogeas, Association de Promotion du Logement ;
- Monceau-Fontaines, Site associatif d'entreprises d'économie sociale ;
- Crédal, Coopérative de finance solidaire.

Pour le bon fonctionnement de la structure, il sera nécessaire de faire adhérer d'autres coopérateurs au projet. Une fois celui-ci officiellement lancé, une campagne sera organisée afin de réunir un maximum d'acteurs adhérant aux valeurs portées par la coopérative. Ceux-ci

⁴⁷ Voir page 48 de ce présent mémoire.

formeront des partenaires de la plus haute importance. Comme dans tout lancement de projet, le caractère financier de la démarche n'est pas à négliger. En effet, pour s'implanter, QCAF-Immobilière nécessite un capital de départ. Les donateurs et pouvoirs subsidants y ont un rôle à jouer. Nous citons deux exemples ci-après. La part que Quelque Chose à Faire compte investir dans la coopérative résulte essentiellement d'un don privé (pour un montant de 120.000€). D'un autre côté, la Sowecsom à travers le subside Brasero⁴⁸ permettra de doubler le capital de la coopérative. Enfin, les acteurs de l'économie sociale au sens large pourront jouer un rôle considérable dans la réalisation de ce projet. Le réseau actuel et futur dans lequel les intervenants interagissent sera un véritable allié dans le développement de ce projet (acteurs de l'immobilier et du logement, structures de formation...).

Le fonctionnement de QCAF-Immobilière s'articule autour de plusieurs **activités clés**. Dans un premier temps, la coopérative acquiert des bâtiments nécessitant des rénovations conséquentes. Ces bâtiments doivent répondre à certains critères relatifs au type de bien ciblé, aux travaux à réaliser, au prix d'achat, au prix de revente estimé, à la localisation... Ces critères sont définis préalablement par la coopérative et ses partenaires. QCAF-Immobilière confie prioritairement la réalisation des travaux de rénovation à QCAF asbl. Cette dernière réalise les travaux et est rétribuée par la coopérative. Dans certains cas, il est possible de confier tout ou une partie des travaux à une autre entreprise de formation par le travail. Toutefois, QCAF asbl conservera sa position d'entrepreneur général responsable des chantiers. Dans un second temps, QCAF-Immobilière vend ou met en location les bâtiments fraîchement rénovés en accord avec les objectifs sociaux fixés.

Les **ressources clés** dont doit disposer QCAF-Immobilière pour fonctionner de manière optimale sont multiples : expertise immobilière, savoir-faire dans les techniques de construction et d'écoconstruction, expertise juridique, expertise financière, expertise commerciale, expertise en communication. La plupart de ces connaissances et compétences sont actuellement détenues par les fondateurs. Certaines d'entre elles doivent encore être acquises, via l'adhésion de nouveaux membres par exemple. Ces ressources complémentaires permettront à QCAF-Immobilière de se créer des opportunités en assurant le financement de cycles successifs d'achat-rénovation-revente de bâtiments.

La **proposition de valeur** de QCAF-Immobilière se construit autour de plusieurs actions en accord avec les valeurs sociales fixées. Tout d'abord, la coopérative facilite le fonctionnement

⁴⁸ Voir Annexe 3 : Subside Brasero

de QCAF asbl et ce, afin que cette dernière puisse se focaliser sur son objet social, à savoir une formation de qualité aux métiers du bâtiment et l'insertion socio-professionnelle des stagiaires. Ensuite, QCAF-Immobilière souhaite faciliter l'accès au logement (vente ou location) de qualité à un public défavorisé. Le souci de l'environnement est également un point d'attention. De ce fait, la priorité est mise sur l'efficacité énergétique et l'utilisation de matériaux durables lors des travaux de rénovations des bâtiments.

L'objet social de la coopérative tend à lutter contre plusieurs **problèmes sociétaux** rencontrés dans la région de Charleroi. A l'heure actuelle, les filières de formation par le travail telles que proposées par QCAF asbl sont très peu valorisées en comparaison aux filières de formations plus traditionnelles. Il s'agit pourtant d'une composante essentielle dans l'insertion socio-professionnelle des personnes précarisées pour lesquelles les formules de formation traditionnelles ne sont plus accessibles. QCAF asbl et QCAF-Immobilière souhaitent, par leurs actions, valoriser et améliorer ce processus de formation vers la mise à l'emploi pour lequel les subsides alloués tendent à diminuer. Par ailleurs, nous constatons que l'accès au logement n'est pas aisé voire impossible pour une partie de la population. Les seuls logements à leur portée, peu coûteux, sont la plupart du temps dégradés et ne répondent pas aux normes énergétiques actuelles. Suite à ce constat, QCAF-Immobilière tient à mettre sur le marché des logements qui soient à la fois de qualité et accessibles à ce public.

L'impact sociétal de QCAF-Immobilière est constitué des éléments suivants. Par l'apport constant de chantiers via la coopérative, QCAF asbl pourra concentrer ses efforts sur la qualité de la formation donnée aux stagiaires. Ces derniers seront dès lors préparés de manière optimale et aptes à trouver un emploi par la suite. D'autre part, les logements fraîchement rénovés seront, dans la mesure du possible, vendus ou mis en location à un public défavorisé. Ainsi, ces personnes auront davantage accès à des logements décents. La multiplication des rénovations de bâtiments situés dans des quartiers économiquement faibles aura pour conséquence d'améliorer leur attractivité. La coopérative permettra également de dynamiser l'écosystème local formé des différents acteurs de l'économie sociale par la mise en place de projets alternatifs.

Le segment de clientèle peut être abordé ici sous les termes bénéficiaires-clients. Le principal **bénéficiaire** des actions de la coopérative est QCAF asbl. Celle-ci profitera d'un apport régulier en chantiers, assurant ainsi sa pérennité. Par cet intermédiaire, ses stagiaires bénéficieront d'une formation plus riche. D'autre part, les personnes confrontées à la

problématique de l'accès au logement, qu'ils soient en situation de précarité ou non, se verront proposer des habitations rénovées de manière écoresponsable. De plus, les coopérateurs qui auront investi dans le projet bénéficieront d'un dividende dont le montant sera calculé selon les règles fixées dans les statuts de la coopérative. Par ailleurs, les acteurs de l'économie sociale en général profiteront indirectement du succès du projet si celui-ci atteint les objectifs prévus. L'image du secteur sera valorisée par la promotion de la réussite du modèle mis en place.

La **structure des coûts** de la coopérative est la suivante. Les coûts auxquels doit faire face la coopérative sont de deux natures. Premièrement, nous repérons les frais de fonctionnement de la coopérative. Il s'agit de coûts indirects à l'activité. Ils sont composés essentiellement de la rémunération du personnel, des taxes diverses, du dividende octroyé aux coopérateurs, du loyer des infrastructures et de leur entretien. Ensuite, nous observons des coûts directs. Ce sont des coûts que nous attribuons directement à l'activité de l'organisation. Ces coûts sont représentés par les achats de biens et le financement de leur rénovation. Une clé de répartition plus élaborée de ces coûts sera établie dans la suite de ce travail, au travers du plan financier.

En parallèle à cela, il est nécessaire d'aborder le **flux de revenus** de la structure. Préalablement au lancement de son activité, la coopérative bénéficiera d'apports financiers apportés par ses membres. L'objectif fixé est d'atteindre les 200.000€. Une seconde source de revenus est constituée du subside « Braserio »⁴⁹ octroyé par la Sowecsom. Ce mécanisme est créé afin de soutenir **l'investissement dans le domaine des coopératives actives en économie sociale**. Le fonctionnement de ce subside est particulier dans le sens où il consiste à doubler le montant dont dispose la coopérative (avec un plafond maximum de 200.000€ sous certaines conditions). Ce montant étant « prêté », la structure demande de préparer une sortie de ce capital entre le cinquième et le dixième exercice qui suit la souscription. D'autres subsides sont également accessibles et seront abordés dans le plan financier⁵⁰. La coopérative pourrait donc bénéficier d'un apport total d'environ 400.000€ pour financer sa mise en place et ses premiers projets. Lorsque la coopérative sera implantée, ses rentrées financières seront constituées par la vente et/ou la mise en location de biens dont elle aura financé les travaux de rénovation.

⁴⁹ Voir Annexe 3 : Subside Braserio

⁵⁰ Voir pages 75 et suivantes de ce présent mémoire.

La **pérennité de l'organisation** est garantie lorsqu'un équilibre entre les revenus et les coûts peut être établi sur une période s'étalant du moyen au long terme. Pour s'assurer que la coopérative dispose des capacités nécessaires à l'établissement de cette pérennité, nous analyserons, à l'aide de différents outils financiers, la rentabilité effective du projet. Cette analyse et son résultat seront présentés de manière détaillée dans la partie financière de ce travail⁵¹.

Dans un projet tel que la mise en place d'une coopérative, d'autant plus à finalité sociale, le principe de **gouvernance** est primordial car faisant partie intégrante des valeurs et conditions de ce type de projet. Les différents éléments énoncés ci-dessous sont abordés et détaillés dans les statuts de la coopérative repris en annexe.

Trois types de parts sont à distinguer :

- Les parts A sont détenues par les coopérateurs « garants » qui, de par leurs aptitudes, leur engagement, leurs actions ou leurs finalités, permettent de perpétuer la philosophie et les finalités de la société. Ces parts donnent droit à un pouvoir de décision plus élevé. Le montant de cette part A est fixé à 1.000 €, sachant qu'il en est possible d'en détenir plusieurs.
- Les parts B sont, quant à elles, détenues par les coopérateurs « classiques ». Ceux-ci adhèrent aux valeurs du projet et souhaitent investir dans celui-ci. Le montant de cette part B est également fixé à 1.000 €.
- Les parts C, d'une valeur de 100 €, sont détenues par des coopérateurs qui se considèrent comme « sympathisants ». Ils souhaitent soutenir l'initiative dans une mesure financière qui reste accessible aux particuliers ou petites structures associatives.

Les parts A et B pourront bénéficier d'un dividende, ce qui n'est pas le cas des parts C. Il est toutefois évident que tous les coopérateurs ont le droit de participer aux activités de la structure.

La coopérative sera gérée par un Conseil d'Administration. Celui-ci sera constitué de minimum trois administrateurs et maximum sept, nommés par l'assemblée générale parmi les coopérateurs ou non. Il est à noter qu'une proportion minimum de 50% des administrateurs doit être nommée sur proposition des coopérateurs détenteurs de parts de catégorie A. Comme

⁵¹ Voir pages 75 et suivantes de ce présent mémoire.

énoncé dans les statuts : « Le Conseil d'Administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour faire tous les actes de gestion et de disposition rentrant dans le cadre de l'objet social, à l'exception de ceux que la loi ou les statuts réservent à l'Assemblée Générale ».

L'Assemblée Générale se compose de tous les coopérateurs et se réunit annuellement. Dans cet organe, les décisions sont prises à la majorité des votes valablement exprimés dans les groupes de parts A, B et C confondus. Toutefois, pour les décisions concernant la nomination des administrateurs les décisions sont prises à la majorité toutes parts confondues et requiert en plus la majorité dans le groupe A.

Un règlement d'ordre intérieur, fixant les responsabilités de tous ceux qui participent à la gestion, à l'animation, à la surveillance et au contrôle de l'activité de la coopérative, est établi et modifié par le Conseil d'Administration ; toute modification de celui-ci doit être approuvée au plus tard par l'Assemblée Générale Ordinaire qui suit.

4. Moyens à mettre en œuvre

Nous avons réalisé la matrice SWOT dans la partie⁵² de ce travail consacrée à l'analyse de l'organisation. Il est maintenant nécessaire de lister et d'évaluer les stratégies possibles : insister sur les points forts et profiter des opportunités, mais également surmonter les faiblesses pour prévenir les menaces.

Pour définir la stratégie à mettre en œuvre et les actions prioritaires, nous croisons les axes de la matrice SWOT. Cet outil permet d'obtenir différentes options stratégiques. Le TOWS est un outil stratégique intervenant en seconde phase d'analyse. En effet, lorsque les forces, faiblesses, opportunités et menaces sont identifiées, il convient de les confronter afin d'établir différentes options stratégiques d'attaque et/ou de défense. Les options pertinentes relatives au projet de coopérative sont exposées dans le tableau suivant et détaillées par la suite à travers quatre recommandations.

	FORCES (S)	FAIBLESSES (W)
OPPORTUNITES (O)	Stratégie d'attaque <i>Utiliser les forces pour saisir les opportunités</i> Mettre en avant les compétences de rénovation afin d'améliorer l'attractivité des quartiers de Charleroi.	Stratégie d'attaque <i>Saisir les opportunités pour surmonter les faiblesses</i> Tester et proposer un nouveau modèle de fonctionnement pour pallier aux difficultés du secteur.
MENACES (T)	Stratégie de défense <i>Utiliser les forces pour atténuer les menaces</i> Mettre à profit les compétences de QCAF asbl en tant que gestionnaire de chantiers pour limiter les risques liés à la dépendance.	Stratégie de défense <i>Minimiser les faiblesses et éviter les menaces</i> Minimiser les inconnues liées au projet novateur pour convaincre des investisseurs, au départ réticents, à s'intégrer dans un projet lié à l'économie sociale.

Tableau 6 : Matrice TOWS

⁵² Voir page 58 de ce présent mémoire.

La première stratégie envisageable pour la coopérative serait d'utiliser les compétences de QCAF asbl, notamment en matière de rénovation de qualité visant l'efficacité énergétique, pour améliorer l'offre de logements dans la région de Charleroi. En effet, QCAF asbl a démontré ses capacités à pouvoir se lancer dans des projets de rénovation ou de construction durable et écoresponsable⁵³. Il s'agit d'un atout car nous constatons que le parc immobilier dans la région de Charleroi est vieillissant et ne répond pas aux critères énergétiques actuels. Les actions combinées de la coopérative et de son partenaire QCAF asbl auront un impact indéniable sur l'accès et l'offre de logements de qualité dans la région. De plus, certains de ces logements seront destinés à un public précarisé, habituellement écarté de ce type d'opportunité. Par ailleurs, cela relancera l'attractivité de certains quartiers de Charleroi, quelque peu délaissés aujourd'hui.

Dans un second temps, il s'avère que l'économie sociale, et de manière plus générale, le secteur associatif belge, au gré des changements politiques, voit ses soutiens financiers publics s'amenuiser d'année en année. Afin de pallier à cette diminution et de trouver des solutions durables pour pérenniser ses activités, le secteur doit se réinventer et mettre en place des alternatives. L'initiative de mise en place d'une coopérative, analysée dans ce travail, fait partie des solutions, des pistes envisagées pour s'armer contre les difficultés. Un des aspects novateurs de ce projet repose sur l'usage d'un outil, la structure coopérative, pour soutenir une association. Certaines initiatives du même ressort existent dans d'autres régions : au sein du groupe Cortil à Neupré, les Tournières à Liège, l'Ilot à Bruxelles, Prométhique à Saint-Hubert sont divers exemples de création de structure coopérative complémentaire, chacune avec sa particularité de fonctionnement ou de finalité. Si la formule fonctionne, elle permettra à l'association de revenir à son métier premier en donnant à la coopérative le rôle de fournisseur en chantiers et ce, grâce à des investissements plus aisés à obtenir. Il est alors imaginable de voir apparaître de plus en plus souvent dans d'autres secteurs un duo viable composé d'une association sans but lucratif collaborant avec une société coopérative.

Troisièmement, il est à pointer que QCAF asbl est le partenaire principal de la coopérative. Il assure le rôle d'entrepreneur général et veille au déroulement complet des projets de rénovation commandités par la coopérative. QCAF asbl a prouvé qu'elle dispose des qualités nécessaires pour assumer ce rôle. De fait, via la gestion et la réalisation de chantiers complexes et de grande ampleur, les équipes de travail se sont progressivement formées et

⁵³ Exemples de projets immobiliers menés avec succès : Les Piges à Monceau-sur-Sambre, le Louvy à Gilly, le « Cube » sur le site de Monceau-Fontaines.

sont à même d'assurer de tels travaux. Cette expérience constitue une base solide sur laquelle peut s'appuyer la coopérative pour mener à bien ses actions. Toutefois, nous constatons que cette relation de dépendance vis-à-vis de QCAF asbl peut être préjudiciable pour la coopérative dans la mesure où l'association ne serait pas capable de réaliser les travaux escomptés. C'est pourquoi, par mesure de précaution, une stratégie envisageable⁵⁴ est la mise en place d'un processus de sous-traitance dont bénéficierait QCAF asbl. Ce dernier, en tant qu'entrepreneur général, pourrait confier tout ou une partie des réalisations à d'autres intervenants, mais continuerait d'assurer la pleine responsabilité des travaux réalisés.

Enfin, **la dernière stratégie** repose sur le constat que la mise en place d'un projet de ce type est relativement novatrice. Il est vrai que des initiatives ressemblantes ont déjà vu le jour dans d'autres régions de notre pays (Les Tournières à Liège ou le projet Prométhique à Saint-Hubert) ; toutefois, l'axe « revente de bâtiments rénovés » semble peu ou non exploité dans ces exemples. Nous pouvons donc affirmer que la démarche reste innovante et donc propice à plus d'imprévus qu'un projet classique. La stratégie repose donc sur la minimisation des inconnues qui peuvent influencer sur le projet. Concrètement, il est nécessaire d'établir un business plan précis. Pour y parvenir, il est pertinent de se faire accompagner dans sa réalisation par une autre structure. De plus, des « conseillers » dans des domaines précis tels que la législation en vigueur, l'urbanisme, la fiscalité peuvent amener les compétences et savoirs pour enrichir le dossier. Enfin, faire appel et faire valider les données par des instances extérieures (organisme de financement, fédération...) amène de la crédibilité au projet. Ce faisant, il est alors plus aisé d'attirer et surtout de convaincre des investisseurs « classiques », peu enclins à s'intégrer dans un projet émanant de l'économie sociale. La mise en place d'une communication⁵⁵ structurée et argumentée fait partie des outils indispensables à la démarche.

⁵⁴ Celle-ci est d'ailleurs envisagée aujourd'hui par Quelque Chose à faire asbl et le groupe de développement de la coopérative.

⁵⁵ Divers outils existent afin de mener à bien cette étape. Un exemple parlant : le guide pratique de l'investissement direct à destination des coopératives et des ASBL (publication du Réseau Financité, de SAW-B et de Febecoop) [en ligne : <http://www.dynamocoop.be/wp-content/uploads/2015/09/Guide-de-linvestissement-direct-extrait.pdf>]

5. Structure du capital

Dans ce chapitre, nous abordons et caractérisons les moyens de financement utiles pour totaliser le capital de démarrage de la coopérative.

Dans notre cas, comme dans beaucoup d'autres, les créateurs ou initiateurs du projet sont les premiers à apporter des fonds. Ensuite, d'autres investisseurs, de par leur proximité physique ou sociale, ou leur intérêt vis-à-vis du projet novateur, sont susceptibles de soutenir le lancement de la structure. Lors de la rédaction de ce travail⁵⁶, certains investisseurs et parts de capital ont déjà été identifiés, d'autres sont en cours de négociation.

Type	Nom	Montant	Etat
Coopérateur fondateur	Quelque Chose à Faire asbl	120.000 €	Confirmé
Coopérateur fondateur	Relogeas	1.000 €	A confirmer
Coopérateur fondateur	Monceau-Fontaines asbl	5.000 €	A confirmer
Coopérateur fondateur	Crédal	30.000 €	A confirmer
Coopérateur	SOWECSOM (soutien Brasero)	200.000 €	A confirmer

Tableau 7 : Coopérateurs et parts de capital

L'objectif est d'arriver à un capital de départ qui s'élève à 400.000 € :

- 120.000 € de parts sont souscrites par Quelque Chose à Faire asbl ;
- 30.000 € seront potentiellement apportés par Crédal ;
- 50.000 € ont été identifiés pour compléter le capital, ce montant pourra être constitué de parts fondateurs ou de parts classiques ;
- dans l'hypothèse où les trois montants précédents sont apportés, la Sowecsom pourrait prendre 200.000€ de parts.

⁵⁶ Janvier 2018

6. Chiffrage du projet

Dans cette partie financière du business plan, nous illustrons sous forme chiffrée le projet que nous avons décrit jusqu'à présent. Les données utilisées sont le fruit d'un travail effectué en collaboration avec QCAF asbl et avec les membres du groupe de développement de la coopérative, accompagné par Crédal. De plus, les points précis tels que la TVA ou les dérogations ou réductions de taxes ont été validées par un réviseur d'entreprise.

6.1 Les hypothèses

Avant toute chose, il est essentiel de déterminer les hypothèses sur lesquelles nous allons baser notre raisonnement, notamment au niveau des activités entreprises par la coopérative. Pour rappel, l'activité principale de la structure consiste en l'achat de biens et en leur rénovation afin d'ensuite les mettre en location ou les revendre. L'opération vise la récupération du capital pour le réinvestir dans des projets futurs.

En nous basant sur l'étude « Business Case – Quelque Chose à Faire »⁵⁷ menée en 2012 par l'entreprise Accenture, nous pouvons déterminer quelques spécificités concernant le marché immobilier à Charleroi. Un exposé des différents points d'attention se trouve ci-dessous.

6.1.1 Types de biens disponibles et leurs caractéristiques

Selon l'étude d'Accenture⁵⁸, les différents types de bâtiments à rénover qu'il est possible de trouver dans la région de Charleroi et dont la rentabilité peut être intéressante pour la coopérative :

- **Grands immeubles libres** : Ces bâtiments appartiennent à la Ville de Charleroi et sont mis en vente ponctuellement. La rentabilité espérée après rénovation est importante. Cependant, l'opportunité d'achat est rare et la concurrence ardue.
- **Maisons de maitre** : Ce sont des bâtiments qu'il est possible de scinder en plusieurs appartements ou studios. La rentabilité espérée après rénovation est intéressante mais les opportunités d'achat ne sont pas fréquentes.
- **Maisons deux ou trois façades** : Ces bâtiments sont fréquents et fortement demandés. Toutefois, la plus-value réalisée lors de la revente après rénovation est moins importante que pour les autres types de biens.

⁵⁷ Voir Annexe 7 : Dossier Accenture (format numérique – voir CD joint)

⁵⁸ Voir Annexe 7 : Dossier Accenture (format numérique – voir CD joint)

6.1.2 Nature des rénovations envisagées

La coopérative prévoit l'achat de bâtiments de classe énergétique « G ». L'ampleur des travaux de rénovation commandités variera d'une hypothèse à l'autre. Toutefois, l'une des priorités pointées par la coopérative est l'efficacité énergétique des bâtiments post-rénovation. Concrètement, le niveau énergétique ciblé, suite aux travaux effectués, sera la classe « B ».

Il est primordial de préciser que, selon la circulaire n°16/1973 du 28 juin 1973 reprise dans le Manuel TVA (n°152/2) relatif à la possibilité de soumettre à la TVA un bâtiment « nouvellement neuf », un bâtiment transformé est considéré comme neuf dans les situations suivantes :

- Soit le bâtiment a subi une modification radicale dans ses éléments essentiels, à savoir dans sa nature, sa structure ou sa destination,
- Soit, lorsqu'il est malaisé d'apprécier la modification radicale dans ses éléments essentiels, le coût HTVA des travaux matériels effectués atteint au moins 60 % de la valeur vénale du bâtiment après travaux, terrain exclu,
- Soit les travaux n'entraînent pas une modification radicale au bien dans ses éléments essentiels.

Dans l'optique des rénovations envisagées par la coopérative, il est donc plus que probable que la revente des bâtiments rénovés sera soumise au régime TVA de 21%. Il s'agit là d'un élément dont nous devons tenir compte dans les prévisions financières et l'estimation du prix de revente.

6.1.3 Rentabilité espérée sur la revente après rénovation

Au cours de l'étude d'Accenture⁵⁹, des interviews ont été menées auprès d'architectes, notaires et autres professionnels de l'immobilier afin de caractériser la rentabilité de chaque type de bien. Les montants exposés ci-dessous sont inspirés de l'étude. Ils ont toutefois été actualisés, réévalués et validés par le groupe de travail en charge du développement de la coopérative. De cette analyse, il apparaît clairement que les deux types de biens à privilégier du point de vue rentabilité sont :

⁵⁹ Voir Annexe 7 : Dossier Accenture (format numérique – voir CD joint)

- Type A : les **petites maisons (2 ou 3 façades) des quartiers populaires et moyens**. Le prix d'achat de ce type de bien est estimé à 40.000€ (équivalent à un montant de 34.000 € auquel on ajoute les frais). Les travaux utiles à la rénovation complète sont prévus à 75.472€ HTVA (équivalents à 80.000€ TVAC à 6%). Etant donné la possibilité de fonctionner en régime de co-contractant⁶⁰ (c'est-à-dire auto-liquider la TVA à payer sur les factures de travaux immobilier), nous ne comptabilisons pas les 6% de TVA habituellement appliqués. Selon les prix pratiqués sur le marché, un prix de vente moyen après rénovation est évalué à 132.000€ (hors frais à charge de l'acquéreur). Cette opération correspond à la réalisation d'une marge d'environ 10%. Il est à noter qu'au vu de l'importance des travaux réalisés, la vente du bâtiment tombe sous le régime TVA à 21%.
- Type B : les **maisons de maître des quartiers moyens et chics qu'il est possible de découper en plusieurs sous-unités (l'hypothèse en compte 3)**. Le prix d'achat de ce type de bien est estimé aux alentours de 90.000€ (frais inclus). Les travaux utiles à la rénovation complète sont prévus à 155.660€ HTVA (équivalents à 165.000€ TVAC à 6%). Selon les prix pratiqués sur le marché, un prix de vente moyen après rénovation est évalué à 285.000€ (hors frais à charge de l'acquéreur), ce qui équivaut à 95.000€ par unité. Cette opération correspond à la réalisation d'une marge d'environ 16%. Il est à noter qu'au vu de l'importance des travaux réalisés, la vente des biens tombe sous le régime TVA à 21%.

6.1.4 Mise en location après rénovation

Sans aide extérieure, d'après les résultats actualisés de l'étude dont il est question, il ne semble pas envisageable de mettre en location les bâtiments rénovés, ou du moins pas durant les premières années de la coopérative. En effet, les revenus perçus par les locations ne seront pas suffisants pour apporter les liquidités nécessaires à l'achat et à la rénovation de nouveaux bâtiments. De plus, ils seront trop faibles pour financer la croissance de la coopérative. Dans cette optique, le processus achat-rénovation-vente semble le plus intéressant.

Toutefois, l'aide proposée actuellement par le Fonds du Logement⁶¹ offre l'opportunité d'exploiter la filière locative. En effet, cet organisme propose le financement des travaux de rénovation sous la forme d'une subvention et d'un prêt à taux 0%. En contrepartie, le bien

⁶⁰ Informations reprises sur le site de Bacofisc [en ligne : <http://www.bacofisc.be/taxe-sur-la-valeur-ajoutee/la-tva-cocontractant> (consulté le 03/03/18)]

⁶¹ Détails de l'aide proposée par le Fonds du Logement en Annexe 4 : Fonds du logement : règlement

doit être restructuré en logement social et sa gestion doit être confiée à un organisme à finalité sociale pendant une durée imposée. Dans ce cas de figure, les coûts de rénovation peuvent être répartis sur plusieurs années et l'option de la location est envisageable dès le lancement de la coopérative. Concrètement, lorsqu'il s'agit d'un logement comportant au minimum trois chambres, c'est-à-dire le type de logement envisagé par la coopérative, le Fonds du Logement propose une aide de 52.000€ maximum. Cette aide est scindée en une subvention (75%) et un prêt 0% TAEG (25%). Le Fonds peut accorder un montant supplémentaire (23.000€ maximum) dans certaines situations de surcoût. C'est notamment le cas lorsque des travaux économeurs d'énergie sont réalisés. Le montant supplémentaire est également scindé sous la forme d'une subvention (50%) et d'un prêt (50%). Pour bénéficier de cette aide, la coopérative s'engage à confier la location du logement à un organisme à finalité sociale pendant une période d'au moins neuf ans (à l'exclusion de la durée des travaux). Cette durée est portée à au moins quinze ans lorsque le montant supplémentaire décrit plus haut est octroyé. Dans tous les cas, la période de location ne peut jamais être inférieure à la durée de remboursement du prêt accordé.

De plus, suivant la circulaire OFS/2017/N°12⁶², il est renseigné : « toute personne physique ou morale qui achète, construit, transforme ou prend en leasing un bâtiment d'habitation ou un complexe d'habitations pour le donner en location dans le cadre de la politique sociale, peut bénéficier du taux de TVA réduit de 12%. » Dans ce cadre, nous pouvons établir le montant final des rénovations à effectuer avec une TVA de 12% (et non de 21%).

6.2 Les scénarios

Scénario 1 : Type A pour revente (rénovation d'une « petite » maison)

Actions	Dépenses	Revenus
Prix d'achat du bien (frais inclus)	40.000€	
Montant des rénovations	75.472€	
Prix de vente du bien après rénovation		132.000€
Résultat de l'opération (marge)	16.528€	

Tableau 8 : Scénario 1 pour le Type A pour revente (rénovation d'une « petite » maison)

⁶² Voir Annexe 6 : Circulaire OFS/2017/N°12

Suite aux avis des professionnels du secteur, il apparaît qu'un délai de douze mois est nécessaire à l'acquisition du bâtiment et à sa rénovation, auquel nous ajoutons six mois pour la vente et l'encaissement du montant.

Scénario 2 : Type A pour location (rénovation d'une « petite » maison avec intervention du Fonds du Logement)

Actions	Dépenses	Revenus
Prix d'achat du bien (frais inclus)	40.000€	
Montant des rénovations	84.529€	
Subside du fonds du logement		39.000€
Crédit hypothécaire 0% s'étalant sur 9 ans		13.000€
Remboursement du crédit hypothécaire 0%	13.000€	
Revenus locatifs estimés sur 9 ans		2.750€ * 9 = 24.750€
Coûts liés à l'entretien annuel du bien (estimé sur 9 ans)	500€ * 9 = 4.500€	
Prix de vente du bien après 9 ans (en tenant compte de l'évolution du marché)		157.752€
Résultat de l'opération (marge estimée après 9 ans)	92.473€	

Tableau 9 : Scénario 2 pour le Type A pour location (rénovation d'une « petite » maison avec intervention du Fonds du Logement)

Suite aux avis des professionnels du secteur, il apparaît qu'un délai de douze mois est nécessaire à l'acquisition du bâtiment et à sa rénovation. Etant donné le conditionnement du Fonds du Logement, le bien sera mis en location pour une durée de neuf ans avant de pouvoir être revendu. Comme indiqué dans le tableau ci-dessus, nous estimons le revenu locatif mensuel du bien à 250€⁶³. Par précaution, nous évaluons ce revenu sur onze mois dans l'éventualité d'une période de vide locatif. Le loyer perçu annuellement s'élève donc à 2.750€. De plus, nous fixons une charge annuelle de 500€⁶⁴ pour assurer l'entretien du bien.

⁶³ Ce montant moyen nous a été fourni par Relogeas, Association du Promotion du Logement.

⁶⁴ Ce montant moyen nous a été fourni par Relogeas, Association du Promotion du Logement.

Scénario 3 : Type B pour revente (rénovation d’une maison de maître découpée et revendue sous la forme de trois sous-unités)

Actions	Dépenses	Revenus
Prix d’achat du bien (frais inclus)	90.000€	
Montant des rénovations	155.660€	
Prix de vente du bien rénové (sous la forme de 3 sous-unités)		285.000€
Résultat de l’opération (marge)	39.340€	

Tableau 10 : Scénario 3 pour le Type B pour revente (rénovation d’une maison de maître découpée et revendue sous la forme de trois sous-unités)

Suite aux avis des professionnels du secteur, il apparaît qu’un délai de quinze mois est nécessaire à l’acquisition du bâtiment et à sa rénovation, auquel nous ajoutons six mois pour la vente et l’encaissement du montant.

6.3 Le planning des chantiers

Afin de visualiser clairement dans le temps les entrées et sorties de liquidités, nous proposons un planning pour chaque scénario de chantier évoqué dans le point précédent. Pour faciliter la lecture et conserver une cohérence avec le plan financier général du projet, il est décidé d’utiliser le trimestre comme unité de temps.

Scénario 1 : Type A pour revente (rénovation d’une « petite » maison)

Trimestres	1	2	3	4	5	6
Sorties	Achat 40.000€	Travaux 25.157€	Travaux 25.157€	Travaux 25.157€		
Entrées						Vente 132.000€

Tableau 11 : Scénario 1 pour le Type A pour revente (rénovation d’une « petite » maison)

Scénario 2 : Type A pour location (rénovation d'une « petite » maison avec intervention du Fonds du Logement)

Trimestres	1	2	3	4	5	6
Sorties	Achat 40.000€	Travaux 29.867€	Travaux 29.867€	Travaux 29.867€	Remboursement prêt FL (9 ans) 361€	Remboursement prêt FL (9 ans) 361€
Entrées		Subside FL 13.000€ Prêt FL 4.333€	Subside FL 13.000€ Prêt FL 4.333€	Subside FL 13.000€ Prêt FL 4.333€	Revenu locatif 688€	Revenu locatif 688€

Tableau 12 : Scénario 2 pour le Type A pour location (rénovation d'une « petite » maison avec intervention du Fonds du Logement)

Le revenu locatif sera perçu au minimum durant neuf années. Ensuite, une vente de l'immeuble sera envisageable. Le montant du loyer est fixé par l'Agence Immobilière Sociale ou l'Agence de Promotion au Logement à qui sera confiée la gestion du logement et de sa location. Cette structure appliquera les montants en vigueur pour son public (ménage en état de précarité ou à revenus modestes). Dans le plan financier, le montant évoqué prend également en compte les charges, qui sont indexées chaque année.

Scénario 3 : Type B pour revente (rénovation d'une maison de maître découpée et revendue sous la forme de trois sous-unités)

Trimestres	1	2	3	4	5	6	7
Sorties	Achat 90.000€	Travaux 38.915€	Travaux 38.915€	Travaux 38.915€	Travaux 38.915€		
Entrées							Vente 285.000€

Tableau 13 : Scénario 3 pour le Type B pour revente (rénovation d'une maison de maître découpée et revendue sous la forme de trois sous-unités)

En concertation avec le groupe de développement de la coopérative, un planning général des chantiers a été fixé. Dans un premier temps, il est envisagé de lancer, à un trimestre de décalage, trois projets de type A pour location (scénario 2). Cette formule donne la possibilité de tester les délais et budgets prévus, tout en bénéficiant de subsides et prêts à 0%, permettant

ainsi de limiter une sortie de capital trop importante. Pour rappel, ces habitations ne pourront être vendues avant un délai de neuf ans. Elles seront donc mises en location. Ces trois premiers projets clôturés, la coopérative entamera alors simultanément des chantiers correspondant aux scénarios 1 et 3. D'une part, concernant le scénario 1, il est envisagé de mener en parallèle trois chantiers. D'autre part, concernant le scénario 3, financièrement plus exigeant, il est décidé de n'entreprendre qu'un projet de ce type à la fois. Le planning utilisé dans notre analyse est illustré ci-dessous.

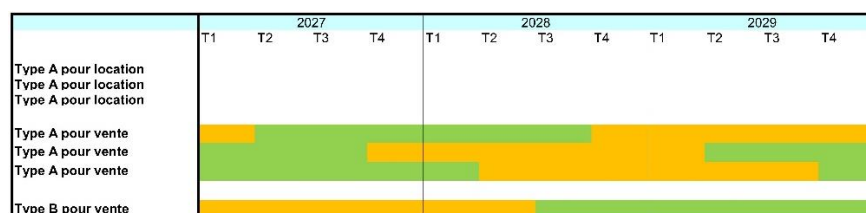
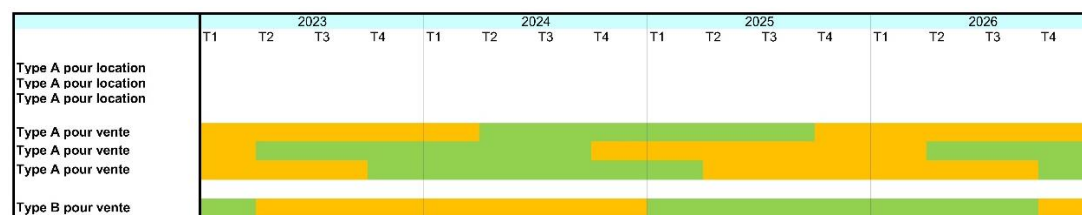
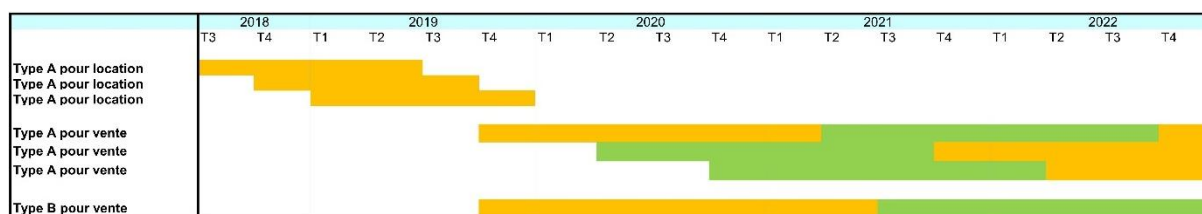


Tableau 14 : Planning des chantiers

6.4 Le plan de financement initial

Cette partie, consacrée au plan de financement initial, met en lumière les apports nécessaires à la couverture des dépenses prévues lors de la création de la structure.

Besoins		Ressources	
Frais de constitution	2.579€	Apports propres	200.000€
Immobilisations immatérielles	0	Coopérateurs fondateurs	156.000€
Immobilisations financières	0	Coopérateurs classiques	44.000€
Immobilisations matérielles	0	Apport Sowecsom	200.000€
Stocks	0	Emprunts	0
Trésorerie minimale	4.000€		
Total besoins	6.579€	Total ressources	400.000€

Tableau 15 : Plan de financement initial

Dans la phase d'établissement, la coopérative montre peu de besoins financiers. De fait, en l'absence de frais d'infrastructure, de personnel et de matériel, les besoins sont limités. Ces frais seront assurés, pendant cette année 2018, par Quelque Chose à Faire asbl. À ce stade, nous comptabilisons une différence positive de 393.421€ entre les ressources et les besoins. Il est évident qu'au vu du type d'activité entrepris par la coopérative, ce tableau n'apporte que peu d'informations pertinentes aux différents interlocuteurs du projet. Un plan de financement⁶⁵ sur une période de plusieurs années, plus représentatif du projet, sera exposé par la suite.

6.5 Le compte de résultats

Avant la création de la coopérative et le lancement de son activité, il est nécessaire d'évaluer si celle-ci génèrera suffisamment de recettes pour couvrir les charges liées à la mise en place des chantiers prévus. Par l'intermédiaire du compte de résultats s'étalant sur plusieurs années, nous listons et comptabilisons les charges et produits prévisionnels des activités de la coopérative. Habituellement, ce compte de résultats prévisionnel est développé sur trois exercices. Dans notre cas, étant donné la portée des projets immobiliers, nous décidons de l'effectuer sur une durée de dix ans. Bien que les délais des prévisions soient lointains et donc incertains, cela permet de visualiser de manière chiffrée un cycle complet de chantiers d'achat, rénovation, vente et mise en location.

Certaines hypothèses reprises dans le tableau nécessitent une explication plus détaillée. En effet, l'année 2018 ne comptabilise aucun frais de personnel, de comptabilité ou encore de

⁶⁵ Voir page 88 de ce présent mémoire.

location de bureaux. Ces différents frais, bien que minimes à ce stade du projet, existent et doivent être assurés. Il a été convenu que durant cette année 2018, Quelque Chose à Faire asbl prendra en charge ces frais et le personnel nécessaire au lancement du projet. Toutefois, à partir de l'année 2019, les frais de personnel liés à l'engagement d'un coordinateur sont comptabilisés dans les comptes de la coopérative. A ce sujet, il est possible pour la structure de bénéficier d'un subside⁶⁶ auprès de la Direction de l'Economie Sociale de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Cette aide peut atteindre 60.000€ et s'étale sur deux années. Par la suite, un montant supplémentaire peut être octroyé par cette même instance. Nos prévisions portent sur l'octroi d'un supplément raisonnable de 30.000€ pour la troisième année.

⁶⁶ Site web de la Direction de l'Economie Sociale (Fédération Wallonie-Bruxelles) « Les entreprises d'économie sociale dans le secteur immobilier » [en ligne : http://economie.wallonie.be/Dvlp_Economique/Economie_sociale/secteur_immobilier.html] (consulté le 05/04/18)]

Compte de résultats prévisionnel (2018 – 2029)

	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2024	31/12/2025	31/12/2026	31/12/2027	31/12/2028	31/12/2029
60 Approvisionnements et Marchandises	0	0	0	476.604	230.943	476.604	476.604	230.943	476.604	230.943	476.604	604.529
Achats bâtiments	80.000	170.000	80.000	170.000	80.000	170.000	80.000	170.000	170.000	80.000	170.000	80.000
Coûts des renovations	28.176	225.410	281.447	189.858	267.689	228.774	228.774	267.689	189.858	306.604	189.858	267.689
Variation encours production	-108.176	-395.410	-361.447	116.745	-116.745	77.830	167.830	-206.745	116.745	-155.660	116.745	256.841
Frais d'entretien	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
61 Frais généraux		3.200	3.264	3.329	3.396	3.464	3.533	3.604	3.676	3.749	3.824	3.901
62 Rémunérations et charges sociales		40.000	40.800	41.616	42.448	43.297	44.163	45.046	45.947	46.866	47.804	48.760
63 Amortissements et provisions		15.459	15.459	15.459	15.459	15.459	14.943	14.943	14.943	14.943	14.943	14.943
64 Autres charges		350	357	364	371	379	386	394	402	410	418	427
Cotisation INASTI		350	357	364	371	379	386	394	402	410	418	427
65 Charges financières		200	6.375	2.992	4.875	492	1.418	5.526	6.011	6.939	3.628	5.111
Charges financières d'emprunt		0	6.171	2.784	4.662	276	1.198	5.301	5.782	6.705	3.389	4.867
Frais bancaires		200	204	208	212	216	221	225	230	234	239	244
TOTAL CHARGES	0	59.209	66.255	540.364	297.493	539.695	541.048	300.457	547.584	303.852	547.221	677.671
Inflation des charges			0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
Indexation des loyers												
70 Chiffre d'Affaires		2.063	8.415	557.583	272.755	557.930	558.109	273.291	558.477	273.666	558.860	274.057
Ventes type A après rénovation		0	0	264.000	264.000	264.000	264.000	264.000	264.000	264.000	264.000	264.000
Ventes type B après rénovation		0	0	285.000	0	285.000	285.000	0	285.000	0	285.000	0
Locations type A		2.063	8.415	8.583	8.755	8.930	9.109	9.291	9.477	9.666	9.860	10.057
73 Cotisations, Dons, Legs et Subsidés		30.000	30.000	30.000	0	0	0	0	0	0	0	0
Subside "Vesta"		30.000	30.000	30.000	0	0	0	0	0	0	0	0
74 Autres produits d'exploitation		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
75 Produits financiers & amort. subside en capital		4.680	4.680	4.680	4.680	4.680	4.680	4.680	4.680	4.680	4.680	4.680
76 Produits exceptionnels (ventes type A après location)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	473.257
TOTAL PRODUITS	0	36.743	43.095	592.263	277.435	562.610	562.789	277.971	563.157	278.346	563.540	751.993
RESULTAT AVANT IMPOTS	- € -	22.467 € -	23.160 €	51.899 € -	20.058 €	22.915 €	21.740 € -	22.486 €	15.573 € -	25.506 €	16.318 €	74.323 €
Impôt sur le résultat	0	0	0	1.567	0	714	5.431	0	0	0	0	16.853
RESULTAT après impôts	0	-22.467	-23.160	50.332	-20.058	22.201	16.310	-22.486	15.573	-25.506	16.318	57.470
Dividendes		0	0	4.706	0	2.143	12.000	0	0	0	0	8.000
Résultat à reporter	0	-22.467	-23.160	45.627	-20.058	20.058	4.310	-22.486	15.573	-25.506	16.318	49.470
Taux de distribution de dividende a	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Taux de distribution de dividende e	0,00%	0,00%	0,00%	0,98%	0,00%	0,38%	2,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,00%
Résultat reporté	0	-22.467	-45.627	0	-20.058	0	4.310	-18.177	-2.604	-28.110	-11.791	

Tableau 16 : Compte de résultats prévisionnel (2018 – 2029)

Sur base du compte de résultats prévisionnel exposé ci-dessus, dont les détails peuvent être retrouvés sur le fichier joint⁶⁷ au présent mémoire, nous constatons les éléments suivants.

Les **charges** imputées à la coopérative seront essentiellement constituées des achats de bâtiments ainsi que du financement de leur rénovation. L'ampleur de ces charges est fonction du nombre de chantiers traités en parallèle et donc du planning fixé sur la période de dix ans. A partir de l'année 2019, les charges sociales relatives au personnel employé par la coopérative apparaissent. Le montant global annuel des charges augmente drastiquement à partir de l'année 2021, suite à l'achat de plusieurs bâtiments au cours de cette même année. Pour les années suivantes, ce montant est contrôlé et se situe entre 297.000€ et 677.000€. Ces fluctuations résultent de décalages, d'une année à l'autre, dans le nombre de biens achetés et de rénovations commanditées, tel que défini dans le planning.

Les **produits** dégagés par la coopérative proviennent majoritairement de la vente des biens rénovés. Les premières ventes ont lieu dans le courant de l'année 2021, comme l'atteste le compte de résultats de cette année. Par ailleurs, les loyers perçus pour des biens placés en location à partir de l'année 2019 alimentent également les produits réalisés. Il est intéressant de mentionner l'impact du subside octroyé pour les frais de personnel sur le produit des années 2019 à 2021. Sans ce dernier, ces produits seraient très faibles. En effet, à ce stade précoce, aucun bien destiné à la vente n'est prêt à être vendu. De manière similaire aux charges, le montant annuel des produits augmente fortement à partir de l'année 2021. Cela s'explique par la vente de plusieurs bâtiments cette année. Pour les périodes suivantes, le montant annuel des produits s'étale de 277.000€ à 751.000€. Ces grands écarts de montants sont le résultat du nombre de ventes effectuées chaque année (fluctuant selon les périodes d'activités).

Concernant les **résultats annuels**, nous constatons que ceux-ci sont irréguliers. Le résultat est positif pour certaines années et négatif pour d'autres. L'explication provient de la nature même de l'activité étudiée. En effet, le processus conséquent d'achat, de rénovation et de revente de biens peut difficilement se réaliser sur un délai d'une année. De ce fait, certaines périodes sont majoritairement impactées financièrement par l'achat de bâtiments, alors qu'inversement, d'autres profitent de la vente des bâtiments dont les charges relatives aux rénovations ont été comptabilisées l'année précédente. L'agencement de l'activité de la coopérative tel que présenté dans ce travail permet de dégager un dividende pour quatre

⁶⁷ Voir Annexe 8 : Plan financier détaillé (format numérique – voir CD joint)

années. Bien que la finalité première de l'organisation et de ses coopérateurs ne soit pas lucrative, ces dividendes permettent de maintenir la confiance et l'intérêt envers le projet. Le résultat de l'année 2029 en particulier mérite d'être expliqué. Son montant est supérieur à celui des autres années car il est alimenté par la vente des trois biens placés en location à partir de 2019. Pour rappel, nous partons du postulat selon lequel la coopérative bénéficierait de l'octroi d'une subvention par le Fonds du Logement. En contrepartie, la mise en location des logements subsidiés est imposée pendant une période minimale de neuf ans. L'échéance atteinte en 2029, nous estimons financièrement plus intéressant de revendre ces bâtiments. En effet, le montant dégagé participe directement au fonctionnement de la coopérative et assure le lancement de nouveaux projets. A cette date, en l'absence de subvention intéressante telle que celle dont a bénéficié la coopérative au lancement du projet, il est estimé plus rentable, sur base d'une vision à court et moyen termes, de rénover en vue de revendre.

Enfin, nous avons opté pour l'analyse d'un indicateur lié au compte de résultats : le cash-flow. Celui-ci permet de visualiser de manière précise la capacité d'autofinancement de la coopérative.

La première version du cash-flow (hors exceptionnel) représente le résultat réel de l'exploitation et ne prend pas en compte les activités exceptionnelles.

	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2023
CDR						
CHARGES						
Amortissements et réd. valeur	0	15.459	15.459	15.459	15.459	15.459
△ +/- provision	0	0	0	0	0	0
Exceptionnel	0	0	0	0	0	0
PRODUITS						
Amort. subsides en capital	0	- 4.680	- 4.680	- 4.680	- 4.680	- 4.680
Exceptionnel	0	0	0	0	0	0
RESULTAT après impôts	0	-22.467	-23.160	50.332	-20.058	22.201
CASH FLOW hors exc.	0	-11.688	-12.381	61.112	-9.279	32.980

	31/12/2024	31/12/2025	31/12/2026	31/12/2027	31/12/2028	31/12/2029
CDR						
CHARGES						
Amortissements et réd. valeur	14.943	14.943	14.943	14.943	14.943	14.943
△ +/- provision	0	0	0	0	0	0
Exceptionnel	0	0	0	0	0	0
PRODUITS						
Amort. subsides en capital	- 4.680	- 4.680	- 4.680	- 4.680	- 4.680	- 4.680
Exceptionnel	0	0	0	0	0	- 473.257
RESULTAT après impôts	16.310	-22.486	15.573	-25.506	16.318	57.470
CASH FLOW hors exc.	26.573	-12.223	25.836	-15.242	26.582	-405.523

Tableau 17 : Calcul du Cash-Flow (hors exceptionnel)

Etant donné l'activité centrale immobilière de la coopérative, il n'est pas étonnant que, d'année en année, le cash-flow fluctue de manière considérable. En effet, certaines années bénéficient d'un taux plus élevé de vente (permettant ainsi l'octroi de liquidités et un cash-

flow positif) ; tandis que d'autres sont consacrées à plusieurs investissements, augmentant les charges sans bénéficier de produits suffisants pour les couvrir. Il est à noter que l'année 2029 se voit attribuer un cash-flow très négatif (-405.523€). Cela peut s'expliquer par la revente des différents biens acquis au début de l'activité en vue d'une mise en location. Ceux-ci sont considérés comme de l'investissement et se retrouvent donc dans la rubrique « produits exceptionnels » non prise en compte dans ce calcul.

La seconde version du cash-flow (total) représente, quant à elle, le résultat total de la coopérative et prend donc en compte les activités exceptionnelles de celle-ci.

BILAN	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2023
PASSIF						
Dettes financ. à - d'un an	0	4.333	4.333	4.333	4.333	4.333
CDR			->	->	->	->
CHARGES						
Amortissements et réd. valeur	0	15.459	15.459	15.459	15.459	15.459
△ +/- provision	0	0	0	0	0	0
PRODUITS						
Amort. subsides en capital	0	- 4.680	- 4.680	- 4.680	- 4.680	- 4.680
RESULTAT après impôts	0	-22.467	-23.160	50.332	-20.058	22.201
CASH FLOW TOTAL	0	-11.688	-16.714	56.778	-13.612	28.647

BILAN	31/12/2024	31/12/2025	31/12/2026	31/12/2027	31/12/2028	31/12/2029
PASSIF						
Dettes financ. à - d'un an	4.333	4.333	4.333	0	0	0
CDR		->	->	->		
CHARGES						
Amortissements et réd. valeur	14.943	14.943	14.943	14.943	14.943	14.943
△ +/- provision	0	0	0	0	0	0
PRODUITS						
Amort. subsides en capital	- 4.680	- 4.680	- 4.680	- 4.680	- 4.680	- 4.680
RESULTAT après impôts	16.310	-22.486	15.573	-25.506	16.318	57.470
CASH FLOW TOTAL	22.240	-16.556	21.503	-19.576	26.582	67.733

Tableau 18 : Calcul du Cash-Flow total

Comme pour le calcul du cash-flow hors exceptionnel, nous notons l'influence de l'activité immobilière qui rend le cash-flow total instable d'année en année. Toutefois, la différence la plus significative entre les deux méthodes de calcul se situe en 2029. En effet, alors que précédemment nous ne tenions pas compte des liquidités résultant de la vente de l'immobilier d'investissement, elles interviennent ici dans le calcul du cash-flow total. Cette opération permet donc en 2029 d'avoir un cash-flow positif de 67.733€.

6.6 Le plan de financement et de trésorerie

Nous avons dressé une image des activités de la coopérative et de son développement sur une durée de 10 ans. Il est maintenant nécessaire d'évaluer si la solidité financière de l'entreprise

prévue initialement sera maintenue au fur et à mesure de l'évolution de celle-ci. Nous présentons ci-après un plan de financement à dix ans couplé d'un plan de trésorerie. Cet outil permet la vérification, par période, de la suffisance des recettes pour couvrir les charges. Dans un souci de cohérence avec le planning des chantiers établi, il est décidé de l'effectuer par trimestre.

Nous détaillons également les éléments les plus significatifs et spécifiques au projet.

Lorsque l'enveloppe de départ est constituée (400.000€ de parts coopérateurs), il est prévu une augmentation de capital de 40.000€ par an durant cinq années (2020 à 2024). Ces apports assurent le maintien d'un rythme d'activités conséquent tout en préparant la sortie de la Sowecsom du projet. En effet, en 2025, la structure reprendra son « capital » en quittant le projet et le délestant donc de 200.000€.

Etant donné l'activité principale de la coopérative (l'achat, la rénovation et la revente de bâtiments), les entrées et sorties de liquidités sont relativement espacées et fluctuantes. Il est évident que pour pallier aux déficits ponctuels de trésorerie et éviter ainsi les retards de paiement au fournisseur principal (Quelque Chose à Faire asbl) ou la perte d'opportunité d'achat d'un bâtiment pertinent, la nécessité de faire appel à un crédit de trésorerie a été soulevée. Ces crédits à court terme, ainsi que les frais relatifs aux intérêts qu'ils engendrent, ont été comptabilisés lors de l'établissement du compte de résultats. Concrètement, une ouverture de crédit est prévue à partir de l'année 2020 pour faire face aux décalages entre charges et recettes. Les montants nécessaires varient entre 34.000€ et 298.000€. Toutefois, ceux-ci ne seront empruntés que pour une période maximum de deux trimestres avant d'être remboursés (avec intérêts estimés à 4%).

Plans de trésorerie prévisionnels (2018-2021)

	2018		2019				2020				2021			
	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Solde début période	0	360.000	309.157	244.034	208.068	183.632	40.211	-18.040	-116.291	-199.699	-298.466	-210.293	16.037	14.210
Sources de financement														
Apport en capital	400.000	0	0	0	0	0	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Prêt Fonds du Logement	0	4.333	8.667	13.000	8.667	4.333	0	0	0	0	0	0	0	0
Subside Fonds du Logement	0	13.000	26.000	39.000	26.000	13.000	0	0	0	0	0	0	0	0
Remboursement prêt Fonds du Logement							-1.083	-1.083	-1.083	-1.083	-1.083	-1.083	-1.083	-1.083
Total	400.000	17.333	34.667	52.000	34.667	17.333	8.917	8.917	8.917	8.917	8.917	8.917	8.917	8.917
Investissements														
Frais constitution						-516				-516				-516
Investissements immobiliers	-40.000	-68.176	-96.352	-84.529	-56.352	-28.176	0	0	0	0	0			
Solde sources financements A	360.000	-50.843	-61.686	-32.529	-21.686	-11.359	8.917	8.917	8.917	8.401	8.917	8.917	8.917	8.401
Trésorerie d'exploitation														
Achat immeuble	0	0	0	0	0	-130.000	0	-40.000	0	-40.000	0	-40.000	-90.000	-40.000
Travaux rénovation	0	0	0	0	0	0	-64.072	-64.072	-89.230	-64.072	-50.314	-25.157	-50.314	-64.072
Charges exploitation			-10.938	-10.938	-10.938	-10.938	-12.699	-12.699	-12.699	-12.699	-12.075	-12.075	-12.075	-12.075
Loyers	0	0	0	0	688	1.375	2.104	2.104	2.104	2.104	2.146	2.146	2.146	2.146
Ventes immeubles	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	132.000	285.000	132.000	0
Vente projet immobilier FL														
Impôts				0				0				0		
Subsides d'exploitation			7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500
Dividendes				0				0				0		
Solde trésorerie d'exploitation B	0	0	-3.438	-3.438	-2.750	-132.063	-67.167	-107.167	-92.325	-107.167	79.256	217.413	-10.744	-106.502
Solde fin de période A+B	360.000	309.157	244.034	208.068	183.632	40.211	-18.040	-116.291	-199.699	-298.466	-210.293	16.037	14.210	-83.891
Besoin ligne de crédit	0	0	0	0	0	0	-18.040	-116.291	-199.699	-298.466	-210.293	0	0	-83.891
Besoin max de l'année						0				-298.466				-210.293

Tableau 19 : Plans de trésorerie prévisionnels (2018-2021)

Plans de trésorerie prévisionnels (2022-2029)

	2022				2023				2024				2025			
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Solde début période	-83.891	-42.788	-154.800	-113.696	-181.037	184.890	28.974	70.985	-34.362	7.227	-100.883	-20.379	198.282	-22.435	-156.342	-125.974
Sources de financement																
Apport en capital	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	-200.000			
Prêt Fonds du Logement																
Subside Fonds du Logement																
Remboursement prêt Fonds du Logement	-1.083	-1.083	-1.083	-1.083	-1.083	-1.083	-1.083	-1.083	-1.083	-1.083	-1.083	-1.083	-1.083	-1.083	-1.083	-1.083
Total	8.917	8.917	8.917	8.917	8.917	8.917	8.917	8.917	8.917	8.917	8.917	8.917	-201.083	-1.083	-1.083	-1.083
Investissements																
Frais constitution				-516				-516								
Investissements immobiliers																
Solde sources financements A	8.917	8.917	8.917	8.401	8.917	8.917	8.917	8.401	8.917	8.917	8.917	8.917	-201.083	-1.083	-1.083	-1.083
Trésorerie d'exploitation																
Achat immeuble	0	-40.000	0	-40.000	0	-130.000	0	-40.000	0	-40.000	0	-40.000	-90.000	-40.000	0	-40.000
Travaux rénovation	-89.230	-64.072	-89.230	-25.157	-50.314	-25.157	-89.230	-64.072	-89.230	-64.072	-50.314	-25.157	-50.314	-64.072	-89.230	-64.072
Charges exploitation	-12.773	-12.773	-12.773	-12.773	-11.908	-11.908	-11.908	-11.908	-12.375	-12.375	-12.375	-12.375	-13.643	-13.643	-13.643	-13.643
Loyers	2.189	2.189	2.189	2.189	2.233	2.233	2.233	2.233	2.277	2.277	2.277	2.277	2.323	2.323	2.323	2.323
Ventes immeubles	132.000	0	132.000	0	417.000	0	132.000	0	132.000	0	132.000	285.000	132.000	0	132.000	0
Vente projet immobilier FL																
Impôts		-1.567				0				-714				-5.431		
Subsides d'exploitation	0															
Dividendes		-4.706				0				-2.143				-12.000		
Solde trésorerie d'exploitation B	32.187	-120.929	32.187	-75.741	357.010	-164.833	33.095	-113.748	32.672	-117.027	71.587	209.745	-19.634	-132.823	31.451	-115.392
Solde fin de période A+B	-42.788	-154.800	-113.696	-181.037	184.890	28.974	70.985	-34.362	7.227	-100.883	-20.379	198.282	-22.435	-156.342	-125.974	-242.450
Besoin ligne de crédit	-42.788	-154.800	-113.696	-181.037	0	0	0	-34.362	0	-100.883	-20.379	0	-22.435	-156.342	-125.974	-242.450
Besoin max de l'année				-181.037				-34.362				-100.883				-242.450

	2026				2027				2028				2029			
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Solde début période	-242.450	-212.403	-290.283	63.679	-104.202	-74.589	-191.820	-162.207	-279.438	-210.289	-2.983	-23.835	-140.444	-109.709	-225.816	-195.081
Sources de financement																
Apport en capital																
Prêt Fonds du Logement																
Subside Fonds du Logement																
Remboursement prêt Fonds du Logement	-1.083	-1.083	-1.083	-1.083	-1.083	-1.083	-1.083	-1.083	-1.083	-1.083	-1.083	-1.083				
Total	-1.083	-1.083	-1.083	-1.083	-1.083	-1.083	-1.083	-1.083	-1.083	-1.083	-1.083	-1.083	0	0	0	0
Investissements																
Frais constitution																
Investissements immobiliers																
Solde sources financements A	-1.083	-1.083	-1.083	-1.083	-1.083	-1.083	-1.083	-1.083	-1.083	-1.083	-1.083	-1.083	0	0	0	0
Trésorerie d'exploitation																
Achat immeuble	0	-40.000	0	-130.000	0	-40.000	0	-40.000	0	-40.000	-90.000	-40.000	0	-40.000	0	-40.000
Travaux rénovation	-89.230	-25.157	-50.314	-25.157	-89.230	-64.072	-89.230	-64.072	-50.314	-25.157	-50.314	-64.072	-89.230	-64.072	-89.230	-25.157
Charges exploitation	-14.009	-14.009	-14.009	-14.009	-14.491	-14.491	-14.491	-14.491	-13.918	-13.918	-13.918	-13.918	-14.549	-14.549	-14.549	-14.549
Loyers	2.369	2.369	2.369	2.369	2.417	2.417	2.417	2.417	2.465	2.465	2.465	2.465	2.514	2.514	2.514	2.514
Ventes immeubles	132.000	0	417.000	0	132.000	0	132.000	0	132.000	285.000	132.000	0	132.000	0	132.000	0
Vente projet immobilier FL																
Impôts		0				0				0				0		473.257
Subsides d'exploitation																
Dividendes		0				0				0				0		
Solde trésorerie d'exploitation B	31.130	-76.797	355.046	-166.797	30.696	-116.147	30.696	-116.147	70.232	208.389	-19.768	-115.526	30.735	-116.108	30.735	396.064
Solde fin de période A+B	-212.403	-290.283	63.679	-104.202	-74.589	-191.820	-162.207	-279.438	-210.289	-2.983	-23.835	-140.444	-109.709	-225.816	-195.081	200.983
Besoin ligne de crédit	-212.403	-290.283	0	-104.202	-74.589	-191.820	-162.207	-279.438	-210.289	-2.983	-23.835	-140.444	-109.709	-225.816	-195.081	0
Besoin max de l'année				-290.283				-279.438				-210.289				-225.816

Tableau 20 : Plans de trésorerie prévisionnels (2022-2029)

6.7 Le bilan

Un des outils fondamentaux à la mise en place d'une nouvelle société consiste en l'établissement d'un bilan prévisionnel de fin d'exercice. Nous exposons ci-après les prévisions concernant l'actif et le passif de la coopérative. Celles-ci ont été réalisées à partir de l'année 2018 (année de constitution) et jusqu'à l'année 2029, puisque notre plan financier couvre dix années complètes d'activité.

Bilan prévisionnel (2018-2029)

BILAN	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2024	31/12/2025	31/12/2026	31/12/2027	31/12/2028	31/12/2029
ACTIF												
Immobilisés / Cautions	110.755	360.706	345.246	329.787	314.328	298.869	283.925	268.982	254.038	239.095	224.152	209.208
Encours immobilier	108.176	503.586	865.032	748.287	865.032	787.202	619.372	826.117	709.372	865.032	748.287	491.447
Subsides à recevoir												
Créances commerciales												
Autres créances												
Disponible	194.069	-335.438	-673.599	-458.509	-555.138	-407.948	-175.304	-616.036	-477.788	-653.024	-514.030	-172.603
Divers												
Total Actif	413.000	528.853	536.680	619.566	624.222	678.123	727.994	479.063	485.623	451.104	458.409	528.052
PASSIF												
Capital / Avoir social	400.000	400.000	440.000	480.000	520.000	560.000	600.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
Subsides en capital	13.000	112.320	107.640	102.960	98.280	93.600	88.920	84.240	79.560	74.880	70.200	65.520
Réserves												
Résultat cumulé		0	-22.467	-45.627	0	-20.058	0	4.310	-18.177	-2.604	-28.110	-11.791
Résultat année	0	-22.467	-23.160	45.627	-20.058	20.058	4.310	-22.486	15.573	-25.506	16.318	49.470
Total fonds propres	413.000	489.853	502.013	582.960	598.222	653.600	693.230	466.063	476.956	446.770	458.409	503.199
Provisions												
Dettes plus un an FL	0	39.000	34.667	30.333	26.000	21.667	17.333	13.000	8.667	4.333	0	0
Dettes financ. à - d'un an	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Crédit caisse												
Dettes commerciales												
Dettes fiscales, sal., sociales	0	0	0	1.567	0	714	5.431	0	0	0	0	16.853
Provision pécule vacances												
Autres dettes à - d'un an	0	0	0	4.706	0	2.143	12.000	0	0	0	0	8.000
Divers												
Total Passif	413.000	528.853	536.680	619.566	624.222	678.123	727.994	479.063	485.623	451.104	458.409	528.052

Tableau 21 : Bilan prévisionnel (2018-2029)

L'actif du bilan représente les éléments identifiables du patrimoine de la coopérative. Il se compose essentiellement de l'actif immobilisé et de l'encours immobilier. Le premier représente l'investissement dans les trois premières maisons achetées en vue de la location. Le montant comprend les frais d'achat, mais également les rénovations effectuées. A partir de 2019, celui-ci diminue de manière constante car nous procédons à son amortissement sur une durée de vingt-cinq ans.

Le passif représente, quant à lui, les ressources de la coopérative. Il permet de visualiser les sources de financement de la structure. Les fonds propres sont essentiellement constitués de l'apport des coopérateurs. Le montant de départ s'élève à 400.000€. De 2020 à 2024, il est prévu une augmentation de 40.000€ par année. En 2025, la Sowecsom devrait retirer ses parts, destituant la coopérative de 200.000€ de fonds propres. La seconde portion de ces capitaux est constituée des subsides octroyés par le Fonds du Logement pour les travaux de rénovation des trois premiers projets. Ceux-ci sont amortis sur le même horizon que le bâtiment, c'est-à-dire sur vingt-cinq ans. Ces montants sont actualisés en fonction des résultats des années antérieures. Aucune provision n'est prévue en l'état actuel du projet. Enfin, concernant les dettes, elles représentent le remboursement du prêt octroyé par le Fonds du Logement, ainsi que les impôts et les dividendes versés aux coopérateurs.

De manière générale, nous remarquons une évolution prévisionnelle positive de la structure coopérative. Il est toutefois à noter une baisse lors du passage de 2024 à 2025, correspondant au retrait de la Sowecsom (diminution de 200.000€ de fonds propres).

Dans le cadre de ce bilan prévisionnel, nous optons pour l'analyse de deux indicateurs représentant les besoins du projet et les liquidités qui y sont associées : le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement.

Dans un premier temps, le fonds de roulement constitue un élément essentiel lors de l'analyse financière. En effet, il met en évidence la politique de financement de la coopérative. Il permettra donc de vérifier l'**équilibre de sa structure financière**.

BILAN	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2023
ACTIF						
Immobilisés / Cautions	- 110.755	- 360.706	- 345.246	- 329.787	- 314.328	- 298.869
PASSIF						
Total fonds propres	413.000	489.853	502.013	582.960	598.222	653.600
Dettes plus un an FL	0	34.667	30.333	26.000	21.667	17.333
Fonds de roulement	302.245	163.814	187.100	279.173	305.561	372.065

BILAN	31/12/2024	31/12/2025	31/12/2026	31/12/2027	31/12/2028	31/12/2029
ACTIF						
Immobilisés / Cautions	- 283.925	- 268.982	- 254.038	- 239.095	- 224.152	- 209.208
PASSIF						
Total fonds propres	693.230	466.063	476.956	446.770	458.409	503.199
Dettes plus un an FL	13.000	8.667	4.333	4.333	0	0
Fonds de roulement	422.304	205.748	227.251	212.009	234.257	293.991

Tableau 22 : Calcul du Fonds de Roulement

Nous constatons que le fonds de roulement est positif chaque année. Cela démontre que les capitaux permanents restent supérieurs aux actifs immobilisés. Nous pouvons noter deux périodes de diminution de ce fonds de roulement. Entre 2018 et 2019, les montants immobilisés haussent de manière considérable, car plusieurs chantiers sont en mis en route en parallèle avant une mise en location. Entre 2024 et 2025, il s'agit d'une baisse des fonds propres suite au retrait de la Sowecsom du capital de la coopérative à hauteur de 200.000 €.

Enfin, le besoin en fonds de roulement représente la somme que la coopérative doit posséder afin de payer les dépenses courantes (les chantiers) avant de recevoir les liquidités résultant des ventes. Le besoin en fonds de roulement montre donc l'autonomie financière de la coopérative à court terme.

BILAN	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2023
ACTIF						
Encours immobilier	108.176	503.586	865.032	748.287	865.032	787.202
Subsides à recevoir						
Créances commerciales						
Autres créances						
Divers						
PASSIF						
Dettes financ. à - d'un an	0	- 4.333	- 4.333	- 4.333	- 4.333	- 4.333
Crédit caisse						
Dettes commerciales						
Dettes fiscales, sal., sociales	0	0	0	- 1.567	0	- 714
Provision pécule vacances						
Autres dettes à - d'un an	0	0	0	- 4.706	0	- 2.143
Besoin en fonds de roulement	108.176	499.253	860.699	737.681	860.699	780.012

BILAN	31/12/2024	31/12/2025	31/12/2026	31/12/2027	31/12/2028	31/12/2029
ACTIF						
Encours immobilier	619.372	826.117	709.372	865.032	748.287	491.447
Subsides à recevoir						
Créances commerciales						
Autres créances						
Divers						
PASSIF						
Dettes financ. à - d'un an	- 4.333	- 4.333	- 4.333	0	0	0
Crédit caisse						
Dettes commerciales						
Dettes fiscales, sal., sociales	- 5.431	0	0	0	0	- 16.853
Provision pécule vacances						
Autres dettes à - d'un an	- 12.000	0	0	0	0	- 8.000
Besoin en fonds de roulement	597.608	821.784	705.039	865.032	748.287	466.594

Tableau 23 : Calcul du Besoin en Fonds de Roulement

De manière évidente, nous constatons que le besoin en fonds de roulement de la coopérative est positif de l'année 2018 à l'année 2029. En effet, les rentrées financières ne permettent pas de combler toutes les dépenses engrangées par l'activité. Le fonds de roulement permet de combler une partie de ce montant mais cela ne s'avère pas suffisant. Le solde de la somme doit donc être comblé par un crédit de trésorerie.

7. Analyse des risques

7.1 Identification des risques

Afin d'identifier les risques potentiels auxquels peut être confronté le projet qui nous occupe, nous avons scindé le fonctionnement de la coopérative en plusieurs activités clés. Pour chacune, les principaux risques sont précisés. Le contenu que nous proposons ne se veut pas exhaustif mais a pour objectif d'informer et de préparer au mieux les porteurs du projet. Le point 7.2⁶⁸ sera consacré à l'établissement d'un plan de substitution afin de limiter l'impact de ces risques.

Activité 1 : Mise en place de la coopérative

- Capital de départ insuffisant
- Nombre insuffisant de coopérateurs

Activité 2 : Gestion journalière de la coopérative

- Mauvaise estimation de la charge de travail nécessaire à la gestion journalière de la coopérative
- Déficit de la part de trésorerie dédiée au paiement des travaux de rénovation

Activité 3 : Relation entretenue avec QCAF asbl

- Manque de transparence de QCAF asbl vis-à-vis de la coopérative dans la gestion des chantiers

Activité 4 : Acquisition des biens immobiliers

- Capital insuffisant pour financer l'achat programmé d'un bien immobilier
- Retard dans l'acquisition effective d'un bien immobilier acheté

Activité 5 : Rénovation des biens immobiliers

- Budget insuffisant pour financer les travaux de rénovation
- Indisponibilité partielle ou complète de QCAF asbl pour assurer les travaux de rénovation
- Expérience insuffisante, manque de connaissances et/ou de compétences de la part de QCAF asbl pour assurer les travaux de rénovation

⁶⁸ Voir page 98 de ce présent mémoire.

- Météo défavorable empêchant ou limitant la réalisation de certains travaux dans les temps impartis
- Planification inadéquate des travaux de rénovation
- Conception technique défaillante des rénovations effectuées

Activité 6 : Revente des biens immobiliers

- Difficulté à trouver acquéreur pour le bien rénové
- Mauvaise planification du délai de vente
- Mauvaise estimation de la plus-value réalisée sur le bien rénové

7.2 Plan de substitution pour limiter l'impact des risques identifiés

Pour chaque risque identifié, nous proposons dans le tableau ci-dessous une stratégie de réponse, ainsi qu'un plan de substitution.

Risques	Réponse	Plan de substitution
Activité 1 : Mise en place de la coopérative		
Capital insuffisant	Réduire	Le business plan de la coopérative est basé sur un montant bien précis de capital de lancement. En faisant adhérer un maximum de coopérateurs (fondateurs ou classiques) au projet, cela limitera la possibilité de ne pas arriver au montant fixé.
Coopérateurs insuffisants	Partager	Faire de chaque nouvel intervenant un ambassadeur du projet et communiquer afin de faire adhérer un maximum d'instances à celui-ci.
Activité 2 : Gestion journalière de la coopérative		
Mauvaise estimation de la charge de travail	Partager	Se doter d'un Conseil d'Administration composé d'acteurs détenant une expertise dans les domaines utiles à l'activité de la coopérative. Répartir clairement entre les membres les responsabilités concernant le travail à effectuer.

Déficit de trésorerie pour les travaux	Réduire	Etablir une bonne gestion et planification des chantiers. Il est important de se faire conseiller par des experts.
Activité 3 : Relation entretenue avec QCAF asbl		
Manque de transparence	Eviter	Pour une relation de partenariat saine avec QCAF asbl, établir, au préalable, des prix standards correspondants à tous les types de travaux potentiels.
Activité 4 : Acquisition des biens immobiliers		
Capital insuffisant	Réduire	Etablir un bon business plan et une planification cohérente.
Retard	Réduire	Prévoir des délais « tampons » pour les imprévus et planifier avec prudence.
Activité 5 : Rénovation des biens immobiliers		
Budget insuffisant	Réduire	Etablir un bon business plan et une planification cohérente.
Indisponibilité partielle ou complète de QCAF asbl	Eviter	Attribuer le rôle d'entrepreneur général à QCAF asbl et lui octroyer la possibilité de sous-traiter des chantiers à des partenaires approuvés par la coopérative.
Déficit de compétences de QCAF asbl	Accepter	Grâce au système de sous-traitance, QCAF asbl peut solliciter des intervenants disposant de compétences spécifiques dans certains secteurs d'activités.
Météo défavorable	Accepter	Planifier avec prudence l'exécution des rénovations afin de limiter l'impact négatif de retards imprévus.
Planification inadéquate	Partager	La planification globale des chantiers est de la responsabilité de la coopérative. Toutefois, l'expertise de QCAF asbl en la matière représente un atout et doit être prise en compte.

Conception technique défailante	Accepter	Il s'agit d'un risque inhérent à toute rénovation. Toutefois, la responsabilité des travaux effectués revient à QCAF asbl qui en assure la garantie.
Activité 6 : Revente des biens immobiliers		
Manque d'acquéreurs	Réduire	Il est essentiel d'entretenir, dès le début des activités de la coopérative, un réseau de professionnels qui facilitera le processus d'achat/vente de biens immobiliers.
Retard dans la vente	Réduire	Prévoir des délais « tampons » suffisants et planifier avec prudence.
Mauvaise estimation de la plus-value	Réduire	Tout achat de bien réalisé par la coopérative est soumis, au préalable, à la décision d'un « comité d'acquisition » et doit répondre à des critères clairement établis.

Tableau 24 : Analyse des risques

8. Perspectives d'avenir

Au cours de ce travail, nous avons exposé les prévisions quant à l'établissement de la coopérative sur une période de dix ans. Nous abordons maintenant notre vision de son développement à moyen terme.

Dans un premier temps, il est nécessaire de s'intéresser aux objectifs de la structure sur différents horizons. Comme précédemment énoncé, l'objectif prioritaire de ce projet est l'amélioration de la formation d'un public précarisé et peu qualifié. À court terme, il s'agit donc de fournir à Quelque Chose à Faire asbl des chantiers de qualité (à haute valeur pédagogique) afin que celle-ci puisse se concentrer sur son rôle de formateur. Si nous nous référons au planning des chantiers prévisionnels, les chantiers de rénovation se mettent en place à partir de la fin de l'année 2018 à petite échelle, pour évoluer vers de plus grands chantiers en 2019 et durant les années suivantes. Malgré cela, l'objectif à moyen terme, qui était de réaliser 40% du chiffre d'affaires de l'association à travers les travaux commandités par la coopérative, n'est pas atteint dans les prévisions. Pour ce faire, il serait nécessaire d'augmenter le capital à travers la recherche de nouveaux coopérateurs et en parallèle se mettre à la recherche d'autres projets susceptibles de bénéficier de subsides et soutiens. Cette action ne sera envisageable qu'après avoir testé le fonctionnement du modèle au travers des premières expériences de chantiers.

Une fois ce premier objectif atteint, un second but à poursuivre consistait en la mise sur le marché de logements pour les stagiaires et leurs pairs. Dans le programme actuellement établi, celui-ci peut être atteint via la mise en location des biens par les organismes à finalité sociale (via les aides du Fonds du Logement). Cependant, la possibilité de fournir à la vente des biens accessibles aux publics précarisés ou modestes ne semble pas encore possible. En effet, ceux-ci ne permettraient pas une plus-value, dans un premier temps nécessaire à la survie de la coopérative.

En outre, de manière générale, il est essentiel d'assurer la pérennité du projet. Au vu du type de structure mis en place, les coopérateurs ne se positionnent pas dans une logique purement commerciale. Toutefois, ils souhaitent un retour sur investissement. Si cela n'est pas le cas sur du long terme, un risque existe qu'ils se retirent du projet en reprenant leurs parts. La réalisation de cette hypothèse mettrait grandement à mal l'avenir de la structure. De plus, après quelques années, la Sowecsom reprendra ses parts (200.000€). Il sera alors nécessaire

de promouvoir le projet afin de récupérer un montant similaire via l'entrée de nouveaux coopérateurs ou le « rachat » des parts par les adhérents.

Sur base de ces différents constats, nous énonçons ci-après plusieurs recommandations qui seront détaillées dans la conclusion⁶⁹ de ce travail :

- Nous proposons l'établissement d'un réseau large constitué de potentiels coopérateurs, mais également de professionnels des métiers ciblés dans l'activité du projet (agent immobilier, notaire, experts en techniques spécifiques de la rénovation...).
- Notre second conseil est lié à la précédente recommandation. Il s'agit de mettre en place une stratégie continue de promotion du projet. En effet, le développement de la coopérative est directement lié à l'évolution de son capital. De ce fait, il est nécessaire d'attirer de plus en plus de coopérateurs.
- Enfin, nous préconisons la mise en place d'une bonne gestion de la structure et de la tenue des chantiers. Dans les activités immobilières, le respect du timing et des échéances est essentiel pour garantir la rentabilité globale du projet.

⁶⁹ Voir page 103 de ce présent mémoire.

Conclusion

Les différents chapitres de ce mémoire décrivent et rendent compte de l'analyse de la mise en place d'une coopérative immobilière à finalité sociale. Notre objectif était d'évaluer la faisabilité et la viabilité financière de ce projet. Cependant, nous avons poussé notre réflexion plus loin : ce modèle peut-il s'envisager comme piste d'amélioration pour le secteur associatif ? Au vu du cheminement créatif du projet étudié, est-il dès lors utopique d'imaginer conjuguer une activité économique et sociale ?

Afin de répondre à ces différentes problématiques, nous avons construit notre analyse autour de deux grandes sections. Dans le cadre théorique, nous abordons le secteur de l'économie sociale pour comprendre le milieu dans lequel le projet évolue. Ensuite, nous définissons la notion de coopérative, ainsi que le cadre juridique s'y rapportant. Finalement, nous détaillons une manière de construire un business plan. Dans la seconde partie de notre mémoire, le cadre pratique, nous proposons une application opérationnelle de cet outil à la coopérative immobilière. En aucun cas nous ne souhaitons influencer ce projet en création. Par ce travail, nous désirons apporter un regard critique et une vision objective aux porteurs du projet.

A l'interrogation « Conjuguer une activité économique et sociale : une utopie ? », nous constatons que, dans le cadre théorique de ce présent travail, les éléments suivants concordent vers une réponse positive. En effet, le secteur de l'économie sociale, à travers sa définition mais surtout via les structures qui la composent, démontre que cette dualité est possible et fonctionnelle. La forme de coopérative, quant à elle, renforce de manière encore plus concrète la possibilité de mixer les deux aspects. Effectivement, le cadre légal l'autorise et permet à ce type de structure de se voir compléter par la finalité sociale. A cela, peut s'ajouter l'octroi de reconnaissances et subsides. Nous avons remarqué que les théories et outils, élaborés au départ pour l'économie classique, s'adaptent au secteur associatif. Dans ce cadre, un outil intégrant les dimensions sociale et coopérative a d'ailleurs récemment été créé : « le social business model Canvas ».

Par ailleurs, la partie pratique présente concrètement la mise en place d'une coopérative immobilière à finalité sociale dans la région de Charleroi. Cette analyse offre une contextualisation des différents concepts et outils évoqués précédemment. Cette section nous permet de mettre en exergue cette dualité économique et sociale bien présente au cœur du projet. De manière générale et fondamentale, il est évident que cette initiative permettra de

répondre à de réels besoins sociaux et sociétaux. En effet, ce projet vise à améliorer d'une part la formation d'un public éloigné de l'emploi et, d'autre part, l'accès au logement et les conditions de logement de celui-ci. Le plan financier de la structure que nous avons présenté témoigne de la possibilité de générer une création de valeur, tant pour les bénéficiaires des actions de la coopérative que pour les investisseurs via l'octroi de dividendes. Nous pouvons dès lors admettre qu'il est possible de soutenir un projet social grâce à une structure marchande.

Toutefois, notre analyse nous permet de cibler plusieurs points d'attention. Ceux-ci sont présentés et complétés de nos recommandations.

Il s'avère que l'initiative revêt des objectifs multiples et diversifiés. Cette dispersion peut entraîner des difficultés au niveau des prises de décision, de la communication envers les divers interlocuteurs et de l'adhésion des partenaires. Si le souhait des membres fondateurs est de maintenir cette série d'objectifs à atteindre, nous conseillons aux futurs gestionnaires de la structure de mettre en place une charte de fonctionnement ou un règlement d'ordre intérieur. Ce document, reprenant les valeurs et principes qui sous-tendent le projet, permettra de prioriser les objectifs et donc de fournir une aide à la décision lorsque divers projets seront à envisager.

Ensuite, comme présenté dans notre cadre pratique, la viabilité financière de l'initiative semble délicate. Elle ne permet pas d'octroyer un dividende de manière durable. Au vu de l'aspect fluctuant des chantiers entrepris par la coopérative, les retours sur investissement ne peuvent s'obtenir que de manière ponctuelle. Il est évident que cela peut faire fuir les investisseurs. Il serait préférable de perfectionner l'agencement des chantiers afin d'assurer des bénéfices constants d'une année à l'autre. Pour ce faire, nous évoquons deux pistes à travailler. La première concerne les chantiers et projets à mettre en place. Il nous semble nécessaire d'atteindre un volume d'activité plus conséquent que celui évoqué dans ce mémoire. En effet, il est primordial de viser un niveau d'activité permettant de soutenir les structures de formation, mais également de bénéficier d'un retour sur investissement lissé tout au long des années. La seconde piste concerne le maintien d'un équilibre entre les projets destinés à un public en difficulté et ceux s'adressant au public classique (permettant une plus forte plus-value financière). A cette fin, nous conseillons aux gestionnaires la mise en place d'indicateurs financiers pour conserver une vue globale de l'activité et de ses conséquences pécuniaires sur l'entière de la structure.

Enfin, nous recommandons l'établissement d'une communication claire et ouverte envers les coopérateurs. Nous estimons essentiel de maintenir un intérêt et une relation saine avec ces interlocuteurs, et plus particulièrement avec les initiateurs du projet. De plus, il est intéressant, dès le lancement de la structure, de mettre en place une stratégie de recherche constante de nouveaux adhérents et investisseurs. Cette démarche offrira la possibilité aux actuels coopérateurs de se retirer du projet quand ils le souhaiteront sans porter un préjudice majeur à l'organisation, mais également d'augmenter le capital de la coopérative en vue d'atteindre un volume d'activité adéquat.

L'analyse de la mise en place de cette société coopérative immobilière à finalité sociale nous éclaire sur le caractère innovant du secteur associatif. Au vu du contexte actuel de notre société, il est judicieux pour les structures à finalité sociale de se réinventer, de s'ouvrir à de nouveaux outils et de nouveaux fonctionnements pour pérenniser leurs activités. Dans ce cadre, le modèle de création de structure annexe, sous forme de société coopérative, se révèle pouvoir produire des résultats positifs.

Par notre regard critique, notre vision orientée gestion et sciences économiques, nous avons souhaité fournir un outil de présentation du projet, ainsi que des pistes d'amélioration. Nous espérons par la même occasion générer une étincelle, piquer la curiosité, éveiller un nouveau regard pour ainsi créer, à l'avenir, de plus en plus de ponts entre ces deux secteurs complémentaires que sont l'économie et le social.

Bibliographie

Publications et articles :

- Alliance Coopérative Internationale, (1995). *Déclaration sur l'Identité Coopérative Internationale*, Manchester.
- Bloch-Lainé, F., (1993), *Identifier les associations de service social*, in Revue des études coopératives mutualistes et associatives, no 251, Paris
- CESE, Comité économique et social européen, (2017) *Évolutions récentes de l'économie sociale dans l'Union européenne*, [en ligne : <https://www.eesc.europa.eu/fr/our-work/publications-other-work/publications/evolutions-recentes-de-leconomie-sociale-dans-lunion-europeenne-synthese> (consulté le 31/03/18)]
- Chaves R., Monzon Campos J., (2008). L'économie sociale dans l'Union européenne, N° 2008/01
- ConcertES (2017). *Etat des lieux de l'économie sociale en 2015*. Les cahiers de l'observatoire, Numéro 13
- Defourny, J. (2008). *Vive l'entrepreneuriat social*, La Libre Belgique, [en ligne : <http://www.lalibre.be/economie/libre-entreprise/vive-l-entrepreneuriat-social-51b898aae4b0de6db9b1a2d1> (consulté le 23/06/18)]
- Dewandre A., (2009). *Entrepreneuriat social et économie sociale*, Analyse SAW-B
- Huens V., (2014). *Economie sociale, entreprise sociale, entrepreneuriat social : enjeux d'une évolution*, Analyse SAW-B
- Konstantatos F., (2013). *Fondations et économie sociale*, Analyse, SAW-B
- Mertens, S. (2007). *Définir l'économie sociale*, Les cahiers de la Chaire Cera
- Wathelet V., (2017). *Réforme du code des sociétés : « Bye-Bye SFS »*, Analyse SAW-

Ouvrages :

- Bardos-Féltoronyi, N. , Defourny, J., Detremmerie H., e.a. (1993). *Coopération : défis pour une démocratie économique*. Bruxelles : Editions EVO
- Chanteux, A., Niessen, W., (2015). *Les tableaux de bord et business plan : gérer la comptabilité de son entreprise*. Liège : EdiPro
- Coipel M., Defourny J., Hindriks J., e.a. (1996). *ASBL et société à finalité sociale : quelques aspects juridiques et économiques*. Gand : Editions Mys en Breesch

- De Rongé, Y., & Cerrada, K. (2012). *Contrôle de gestion (3è éd.)*. Paris : Pearson.
- Defourny, J., Monzón Campos, J. (1992). *Economie sociale : entre économie capitaliste et économie publique*, Bruxelles : De Boeck
- Guerra, F. (2004). *Comptabilité managériale – L'utilisation du système d'information comptable – volume 4 : Diagnostic externe*. Bruxelles : De Boeck
- Ghijs, S. e.a. ; sous la dir. de Anne Janssen et Jean-Pierre Pollénus, (1997). *L'économie sociale et son vade-mecum*. Bruxelles : éditions LABOR
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regnér, P., Fréry, F. (2017). *Stratégique* (traduction adaptée de EXPLORING SRATEGY Text and Cases, 11^{ème} édition, publiée par Pearson Education Limited). Montreuil : Editions Pearson.
- Lambin, J., de Moerloose, C., (2008). *Marketing stratégique et opérationnel : du marketing à l'orientation marché*. Paris : éditions Dunod (7^{ème} édition)
- Larson, E. W., Gray, G.F., adaptation française par C.-A. Guilotte et J. Charbonneau, *Management de projet*, 2^{ème} édition, Dunod, 2014.
- Léger-Jarniou, C., Kalousis, G. (2010). *Construire son business-plan : les clés du PB professionnel* (2^{ème} édition). Paris : Editions Dunod.
- Nicaise P., Deboeck K. (1992). *Vade Mecum des nouvelles coopératives*. Bruxelles : ced samsom, Creadif
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc
- Studely, R. (2012). *Business Plan : concevoir un business-plan efficace (3^{ème} édition)* (Guibault Marion, Trad.). Paris : Editions Pearson.
- Van Opstal, W. & Gijssels, C. (2008). *Entrepreneuriat coopératif*. In Van Opstal, W., Gijssels, C. & Develtere, P. (Eds.) *Entrepreneuriat coopératif en Belgique : théories et pratiques*, Leuven: ACCO
- Zevi, A., Monzón Campos, J. (1995). *Coopératives, marchés, principes coopératifs*. Bruxelles : Editions De Boeck

Ressources électroniques :

- Présentation de QCAF asbl, site de Monceau-Fontaines [en ligne : <https://www.monceau-fontaines.be/portfolio-items/qcaf/> (consulté le 05/04/18)]

- Compte rendu de l'intervention du Ministre Koen Geens lors de la conférence : Réforme du droit des associations : quels enjeux pour le secteur à profit social ? organisée par l'UNIPSO et MIAS LLN/NAMUR le mercredi 24/01/18 [en ligne : <http://www.unipso.be/spip.php?rubrique384> (consulté le 12/02/18)]
- Les sociétés coopératives, Site web SPF Economie, PME, Classes moyennes et énergie [en ligne : <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/creer-une-entreprise/demarches-pour-creer-une/formes-de-societes/les-societes-cooperatives> (consulté le 12/03/18)]
- L'agrément CNC, Site web SPF Economie, PME, Classes moyennes et énergie, [en ligne : <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/creer-une-entreprise/demarches-pour-creer-une/formes-de-societes/societes-cooperatives/agrement/les-avantages-lies-lagrement> (consulté le 12/03/18)]
- Baromètre des associations, Fondation Roi Baudouin, réalisée par Ipsos Connect [en ligne : <http://www.cbcs.be/Barometre-des-associations-2016> (consulté le 20/01/18)]
- Atlas socio-économique de la région de Charleroi et du Sud Hainaut, Comité de développement stratégique de l'Igretec [en ligne : <http://www.igretec.com/fr/citoyen/atlas-socio-economique/> (consulté le 11/12/18)]
- Inclusio : du logement pour tous grâce à une société d'investissement privée, Banque Degroof –Petercam, [en ligne : <https://blog.degroofpetercam.com/fr/696/inclusio-du-logement-pour-tous-grace-une-societe-dinvestissement-privée> (consulté le 17/12/17)]
- Guide pratique de l'investissement direct à destination des coopératives et des ASBL, publication du Réseau Financité, de SAW-B et de Febecoop [en ligne : <http://www.dynamocoop.be/wp-content/uploads/2015/09/Guide-de-linvestissement-direct-extrait.pdf> (consulté le 12/03/18)]
- Le système co-contractant, site web de Bacofisc [en ligne : <http://www.bacofisc.be/taxe-sur-la-valeur-ajoutee/la-tva-cocontractant> (consulté le 03/03/18)]
- Les entreprises d'économie sociale dans le secteur immobilier, Site web de la Direction de l'Economie Sociale (Fédération Wallonie-Bruxelles) [en ligne : http://economie.wallonie.be/Dvlp_Economique/Economie_sociale/secteur_immobilier.html (consulté le 05/04/18)]

Annexes

1. Annexe 1 : Présentation du projet Convergence

Origine du projet

Depuis plusieurs années l'asbl Quelque Chose à Faire, EFT, est confrontée à plusieurs problèmes qui hypothèquent son avenir : la diminution des subsides et les pertes annuelles sur bientôt 4 années consécutives, le moratoire sur le secteur des EFT – OISP qui empêche toute croissance et la difficulté de nous impliquer totalement dans l'écoconstruction par manque de demandes de clients locaux.

Pour aller de l'avant, nous avons imaginé de sortir de notre cadre habituel. En partenariat avec Accenture, nous avons analysé et développé le plan de développement « Convergence » qui est présenté ici. Leur équipe a réalisé, fin 2012 et début 2013, une première étude de marché, a établi un tableau financier ...

Depuis, nous avons reçu un appui financier qui nous permet de poursuivre et faire nôtre cette étude. De la concrétiser, nous l'espérons.

De quoi s'agit-il ?

Nous voulons construire, sur les compétences et l'expérience acquises en écoconstruction et en logements d'insertion, deux nouvelles sections, plus ancrées dans l'économie, afin de dynamiser notre travail d'insertion socioprofessionnelle, d'assurer la viabilité de nos finances et dynamiser notre ancrage dans le Développement Durable.

Nous voulons élargir l'action actuelle de Quelque Chose à Faire synthétisée dans notre slogan « Constructeur d'avenir » :

- Constructeur d'avenir, avec davantage de stagiaires, sur des chantiers plus formatifs, dans un parcours plus long, s'il le faut pour quelques-uns.
- Constructeur d'avenir, en ancrant notre responsabilité sociétale pour le Développement Durable dans davantage de chantiers exemplaires.

Pour réaliser cela, **nous pensons ajouter à l'action actuelle de l'EFT, une section davantage axée sur l'économique** :

- À travers une Entreprise d'Insertion, QCAF-Entreprise, spécialisée en écoconstruction qui s'appuiera sur nos compétences actuelles et engagera, pour une grande part, des personnes éloignées de l'emploi, comme nos stagiaires.
- À travers une Immobilière Sociale, QCAF-Immobilière, qui pourra apporter, tant à l'EFT qu'à l'EI des chantiers plus formatifs, ancrés dans l'écoconstruction et qui assurera une certaine stabilité dans nos commandes, tout spécialement dans cette période de crise.

Description succincte du projet global

Lorsque tout sera mis en place, le groupement comprendra trois entités juridiquement indépendantes, mais fortement intégrées.

- **L'EFT « Quelque Chose à Faire », asbl**, agréée aujourd'hui, par la Région Wallonne, comme Entreprise de Formation par le Travail.

Depuis 1981, elle réalise un travail d'insertion sociale et de formation dans les divers métiers du bâtiment, à travers une pédagogie ancrée profondément dans le chantier. Elle accueille au quotidien entre 60 et 70 stagiaires qui ont en commun un parcours de vie difficile, un non-emploi, peu de compétences valorisables sur le marché de l'emploi et un très faible parcours scolaire. Depuis l'origine, la question du logement de ses stagiaires l'a conduite à réaliser, pour ceux-ci, plusieurs logements à très petit loyer, dans des bâtiments qu'elle avait reçus ou achetés. Il y a une petite vingtaine d'années, elle a contribué, avec deux autres associations, à mettre en place l'asbl Relogeas, aujourd'hui APL (*Association de Promotion du Logement*) partenaire de tous ses projets de logements sociaux. Depuis 2006, l'EFT s'est investie de plus en plus dans la construction durable, l'emploi de matériaux naturels et l'isolation renforcée. Son personnel a acquis des compétences certaines dans ces domaines. Elle a pu mettre en œuvre plusieurs projets nouveaux alliant construction durable et logement d'insertion pour ses stagiaires. Elle développe également un volet formation et sensibilisation à l'extérieur de ses murs.

- **Quelque Chose à Faire-Entreprise, SCRL et à Finalité Sociale.** QCAF-Entreprise travaillera comme Entreprise d'Insertion dans les domaines du bâtiment liés à l'écoconstruction et l'isolation. Elle initiera ses compétences dans les bagages de l'EFT. Elle pourra, par ailleurs, s'appuyer sur la structure « entreprise » de l'EFT pour

démarrer son activité économique. Deux missions devront orienter son activité : la complémentarité avec l'EFT dans la réalisation de chantiers portés par le groupement et l'engagement d'anciens stagiaires de l'EFT pour « peaufiner » le travail de formation et d'insertion commencé dans l'EFT.

- **Quelque Chose à Faire Immobilière, SCRL et à Finalité Sociale.** QCAF-Immobilière sera chargée de fournir à l'EFT et à l'EI des chantiers de qualité, formatifs, rentables, durables. Pour cela elle acquerra des immeubles, terrain à bâtir ou construction à rénover. Elle mettra en place des projets immobiliers, depuis la conception, le financement, le suivi et la réception.
- Suivant la source de financement, les logements une fois terminés seront confiés à l'APL Relogeas si le financement est bouclé autour de subsides et de mécénat. À charge pour celle-ci de les donner en location à très bas loyers, à des stagiaires de la structure ou à leurs paires. À contrario, l'immobilière mettra en vente le bien ou le confiera à une agence immobilière éthique, pour location, suivant la formule la plus rentable.

2. Annexe 2 : Statuts de la coopérative (mai 2018)

Répertoire :
CONSTITUTION - STATUTS - NOMINATIONS
"QCAF Immobilière" Société coopérative à responsabilité limitée à finalité sociale à Monceau-sur-Sambre, rue de Monceau Fontaine, 42/4
.....
L'an deux mille dix-huit Le ... A Châtelaineau, place Wilson, 13 en l'Etude Devant Maître Charles DEBRAY , notaire à Châtelaineau, ONT COMPARU: 1/ L'association sans but lucratif « QUELQUE CHOSE A FAIRE », ayant son siège social à Monceau-sur-Sambre (6031 Charleroi), Rue de Monceau Fontaine, 42/4, Numéro d'entreprise 9421.906.448, agréée comme C.I.S.P. par la REGION WALLONNE, Constituée suivant acte sous seing privé publié au Moniteur belge du 08/10/1981 sous le numéro 9181 ; Dont les statuts ont été modifiés à diverses reprises et pour la dernière fois par décision de l'assemblée générale de l'association en date du 14/06/2004, publiée au Moniteur belge du 15/07/2004 sous le numéro 04106243 ; Ici représentée par ... agissant en sa qualité de ... conformément à l'article 20 des statuts, nommé à cette fonction aux termes de l'Assemblée générale du ..., publié aux annexes du Moniteur belge du ... sous les références ... 2/ L'association sans but lucratif « RELOGEAS » 3/ L'association sans but lucratif « LE GERMOIR » 4/ La SCRLFS CREDAL 5/ L'association sans but lucratif "Monceau-Fontaines" 6/ L'association sans but lucratif "GABS" 7/ L'association sans but lucratif « AVANTISSIMO » ...

TITRE I - CONSTITUTION

FORME JURIDIQUE - DENOMINATION - SIEGE

La société est constituée sous la forme d'une société coopérative à responsabilité
limitée à finalité sociale, sous la dénomination de "QCAF Immobilière".
Le siège social est fixé à Monceau-sur-Sambre, rue de Monceau Fontaine, 42/4.

1

CAPITAL Le capital comprend une partie fixe et une partie variable. La partie fixe du capital s'élève à deux cents mille euros (200.000,00 €), représentée par deux cents (200) parts sociales A d'une valeur de mille euros (1.000,00 €) représentant chacune un deux centième (1/200) du capital social fixe. Les parts sociales A sont souscrites comme suit.
APPORT EN ESPÈCES Les parts sociales A sont souscrites en espèces, au pair, comme suit: - par l'asbl Quelque Chose à Faire, comparant sub 1/, à concurrence de cent vingt (120) parts sociales A : 120 A - par l'asbl Relogas, comparant sub 2/, à concurrence d'une (1) part sociale A : 1 A - par l'asbl Le Gerموir, comparant sub 3/, à concurrence de ... parts sociales A : ... - par la SCRLFS Credal, comparant sub 4/, à concurrence de trente (30) parts sociales A : 30 A - par l'asbl Monceau-Fontaine, comparant sub 5/, à concurrence de cinq (5) parts sociales A : 5 A - par l'asbl GABS, comparant sub 6/, à concurrence d'une (1) part sociale A : 1 A - par l'asbl AVANTISSIMO, comparant sub 7/, à concurrence d'une (1) part sociale A : 1 A Total: parts sociales A : ... A

Les souscripteurs déclarent et reconnaissent que les parts sociales sont entièrement
libérées de sorte que la société a dès à présent de ce chef à sa libre disposition une somme de
deux cent mille euros (200.000,00 €).

ATTESTATION BANCAIRE

Les susdits apports en espèces ont été déposés, conformément à l'article 224 du Code
des sociétés, sur un compte spécial numéroté ... ouvert au nom de la société en formation
auprès de la banque ..., ainsi qu'il résulte d'une attestation délivrée par cette institution
financière, le ... qui restera annexée au présent acte.

DUREE

La société est constituée pour une durée illimitée et a commencé ses opérations à la
date du ...

DECLARATIONS

Les comparants reconnaissent:
- que le notaire les a éclairés sur les dispositions du Code des sociétés relatives au *plan
financier* et à la responsabilité des fondateurs d'une société lorsque celle-ci a été créée avec un
capital insuffisant (articles 215 et 229 du Code des sociétés);

TITRE II - STATUTS DE LA SOCIÉTÉ

Les comparants fixent les statuts de la société comme suit.

2

CHAPITRE I - FORME - DENOMINATION - SIEGE - BUT SOCIAL - OBJET

Article 1 - FORME ET DENOMINATION

La société adopte la forme de la société coopérative à responsabilité limitée à finalité
sociale, et se dénomme « **QCAF Immobilière** », désignée ci-après « la coopérative ».

Ses coopérateurs ne recherchent aucun bénéfice patrimonial ou ne recherchent qu'un
bénéfice patrimonial limité.

La dénomination doit dans tous les actes, factures, annonces, publications, lettres,
notes de commande et autres documents émanant de la société, être précédée ou suivie
immédiatement de la mention "société coopérative à responsabilité limitée à finalité sociale"
ou des initiales "SCRL-FS", reproduites lisiblement. Elle doit en outre, être accompagnée de
l'indication précise du siège social de la société, du numéro d'entreprise, suivi des mots
"Registre des Personnes Morales" ou des lettres abrégées "RPM", ainsi que de l'indication du
ou des sièges du tribunal de commerce dans le ressort duquel la société a son siège social et
des sièges d'exploitation.

Article 2 - SIEGE SOCIAL

Le siège social est établi à Monceau-sur-Sambre, rue de Monceau Fontaine, 42/4. Il
peut être transféré en tout endroit de la Région Wallonne ou Bruxelloise par simple décision
du Conseil d'Administration à publier par ses soins à l'annexe au "Moniteur belge". La
coopérative peut établir, par décision du Conseil d'Administration, d'autres sièges
d'exploitation, sièges administratifs, succursales, agences et dépôts en Belgique ou à
l'étranger.

CHAPITRE II - OBJET - FINALITE SOCIALE - DUREE

Article 3-1 FINALITE SOCIALE

La coopérative a pour objet social de soutenir les finalités d'insertion socio-
professionnelles de QCAF, en particulier, et d'autres opérateurs de l'ISP et de l'ES en général,
en leur proposant des chantiers de construction ou de rénovation technique, pédagogique
et économiquement porteurs mais aussi de faciliter l'accès au logement de
qualité (prix, environnemental, énergie, acoustique, salubrité,...) et financièrement accessible
aux plus démunis.

Article 3-2 OBJET

La coopérative a pour objet :
• Fournir prioritairement mais non exclusivement à l'ASBL QCAF des chantiers de
qualité, de construction et/ou rénovation durable, afin que celle-ci puisse mieux réaliser son
travail de formation, d'insertion et de constructeur écoresponsable.
Pour ce faire, Elle réalisera principalement cet objectif à travers l'acquisition au sens le plus
large (superficie, emphytéose, leasing immobilier, location longue durée, ...) de biens

3

immobiliers, la mise sur pied de projets de construction et/ou de rénovation, la recherche des
financements, d'investissement et de roulement, le suivi des chantiers, la vente ou la mise en
location de ces biens.

• Tout en réalisant ce premier objectif, elle aura la préoccupation de multiplier les
logements à destination de personnes en situation précaire et engagées dans un parcours
d'insertion et vivant des situations de sans-abris ou de logements inacceptables. Pour cela elle
recherchera avec ses partenaires, les financements extérieurs nécessaires à la réalisation de
tels chantiers. Dans la mesure du possible, sur le plan géographique et de capacité de suivi, les
logements abordables et accompagnés seront confiés à l'APL Relogas ou une autre APL qui
assurera le suivi des locataires.

• Elle aura la préoccupation du développement durable dès la mise sur pied des projets
de construction et/ou de rénovation. Elle aura aussi la préoccupation de promouvoir l'éco-
construction.

Pour réaliser ce travail, en dehors des chantiers confiés à l'ASBL QCAF, la coopérative
pourra faire appel à tous partenariats, sous-traitances ou commandes nécessaires. Pour chacun
de ces appuis, la préférence sera donnée à une entreprise de l'économie sociale et
prioritairement aux entreprises d'économie sociale proches.

• Dans le cadre de ses activités, elle pourra également :
• acquérir des bâtiments, ou des terrains, afin de les mettre à la disposition
d'associations et de collectifs impliqués sur le terrain social, culturel, environnemental, de
l'insertion professionnelle, de l'économie sociale et de l'éducation permanente.

• organiser ou favoriser des formations professionnelles dans le cadre de la restauration,
la rénovation et l'entretien de ces bâtiments, ou de l'aménagement de ces terrains.

• favoriser les réseaux et échanges avec des projets similaires ou proches au niveau de
l'objet social.

• valoriser, encourager et initier des dynamiques de propriété collective, initier des
projets de type social, culturel, environnemental, d'insertion professionnelle, d'économie
sociale ou d'éducation permanente.

La coopérative peut réaliser ces objectifs, tant en Belgique qu'à l'étranger, en son
propre nom et pour son propre compte et au nom et pour compte de tiers.

L'objet de la coopérative est extensible, dans les limites de la cohérence et le respect de la
finalité sociale. La coopérative peut accomplir toutes opérations généralement quelconques,
commerciales, industrielles, financières, mobilières ou immobilières se rapportant directement
ou indirectement à son objet. Elle peut s'intéresser par toutes voies dans toutes sociétés ou
entreprises ayant un objet similaire, connexe ou qui soit de nature à favoriser le
développement de son entreprise. La société peut aussi assumer des mandats
d'administrateurs ou de liquidateur.

La société n'a pas pour but principal de procurer à ses coopérateurs un bénéfice patrimonial
indirect. Il est précisé que la hiérarchie visée à l'article 661 du Code des sociétés, encadrant
les sociétés à Finalité Sociale, correspond à l'ordre des paragraphes du présent article.

Article 4 - DUREE

La coopérative est constituée pour une durée illimitée.
Elle peut être dissoute par décision de l'Assemblée Générale statuant dans les formes
et conditions prévues pour les modifications aux statuts.

4

CHAPITRE III - CAPITAL – PARTS SOCIALES

Article 5 - CAPITAL

Le capital social est illimité.

La part fixe du capital social s'élève à la somme de deux cents mille euros (200.000,00

€).
Le capital est variable, sans modification des statuts, pour ce qui dépasse ce montant fixe.

Article 6 – PARTS SOCIALES

Les parts sociales sont de trois catégories :

- les parts A, parts de coopérateurs « garants » des finalités sociales initiales de la coopérative, fondateurs de la coopérative ou désignés tels, par la suite, conformément à l'article 11 ; ces parts constituent le capital fixe de la société.
- Les parts B et C, parts de coopérateurs, respectivement « ordinaires » et « sympathisants », intégrant la coopérative suivant la procédure décrite aux articles 11 et 12 ; ces parts constituent le capital variable de la société.

Le capital social fixe est représenté par deux cent (200) parts sociales A d'une valeur de mille euros (1.000,00 €), représentant chacune un deux centième (1/200) du capital social fixe, souscrite par les coopérateurs garants.

Le capital social variable est composé des parts B, d'une valeur de mille euros (1.000,00 €) chacune et des parts C, d'une valeur de cent euros (100,00 €) chacune.

Chaque part doit être libérée d'un quart au moins.

En dehors des parts représentant les apports, il ne peut être créé aucune espèce de titre, sous quelque dénomination que ce soit, représentatifs de droits sociaux ou donnant droit à une part des bénéfices.

Un nombre de parts sociales A correspondant à la part fixe du capital social devra à tout moment être souscrit.

Outre les parts sociales souscrites lors de la constitution, d'autres parts sociales pourront, en cours d'existence de la société, être émises notamment dans le cadre d'admission de coopérateurs ou de majoration de souscriptions. Toutefois, il ne pourra être créé de part A sans modification statutaire.

Le Conseil d'Administration fixe les modalités de souscription et la proportion dans laquelle les parts sociales doivent être libérées et les époques auxquelles les versements sont exigibles.

Article 7 – CESSIION - TRANSMISSION

Les parts sociales ne peuvent être cédées ou transmises qu'avec l'accord du Conseil d'Administration, lequel statue à l'unanimité de ses membres lorsqu'il s'agit de parts A et à la majorité des membres présents et représentés lorsqu'il s'agit de parts B ou C.

Article 8 - RESPONSABILITE

La responsabilité des coopérateurs est limitée au montant de leur souscription. Il n'existe entre eux ni solidarité, ni indivisibilité.

Article 9 - STATUTS DES PARTS

Les parts sont indivisibles à l'égard de la société. Les propriétaires en indivision doivent se faire représenter à l'égard de la coopérative par une seule personne ; aussi

5

longtemps qu'il ne sera pas satisfait à cette clause les droits afférents à ces parts seront suspendus.

Si les ayants droit ne peuvent se mettre d'accord, le juge compétent pourra, à la requête de la partie la plus diligente, désigner un administrateur provisoire qui exercera les droits concernés dans l'intérêt de l'ensemble des ayants droit.

Si les parts appartiennent à des nus-propriétaires et usufruitiers tous les droits y afférents, y compris le droit de vote, seront exercés par les usufruitiers.

CHAPITRE IV - COOPERATEUR – ADMISSION – DEMISSION – EXCLUSION

Article 10 – STATUT DE COOPERATEURS

Il existe trois catégories de coopérateurs :

- Les coopérateurs détenteurs d'au moins une part A. Ils sont nommés «coopérateurs garants» et sont des coopérateurs dont les aptitudes, l'engagement, les actions ou finalités permettent de perpétuer la philosophie et les finalités de la société. Les coopérateurs garants sont exclusivement des personnes morales.

- Les coopérateurs détenteurs d'au moins une part B mais ne détenant pas de part A. Ils sont nommés «coopérateurs ordinaires».

- Les coopérateurs détenteurs d'au moins une part C mais ne détenant ni part A ni part B. Ils sont nommés « coopérateurs sympathisants ».

Une personne morale peut être porteur à la fois de parts A, de parts B et de parts C. Le seul fait de détenir au moins une part A lui donne la qualité de coopérateur garant.

Tous les coopérateurs indistinctement ont le droit de participer aux activités de la coopérative.

Article 11 – ADMISSION EN QUALITE DE COOPERATEURS

Sont coopérateurs :

1° les signataires du présent acte.

2° les personnes physiques ou morales, agréées comme coopérateur par le Conseil d'Administration. Ces personnes doivent souscrire ou acquérir au moins une part sociale A ou B ou C, étant entendu que cette souscription ou acquisition implique l'acceptation des statuts et du Règlement d'Ordre Intérieur.

Si l'agrément porte sur l'admission d'un nouveau «coopérateur garant», la proposition d'agrément du Conseil d'Administration devra soit recueillir l'unanimité de ses membres présents et représentés, soit être validée préalablement par une Assemblée Générale statuant à la majorité des ¾, dans les deux groupes de coopérateurs A et B et à la majorité simple dans le groupe de coopérateur C.

6

Le Conseil d'Administration décide souverainement et discrétionnairement du nombre de parts à souscrire et la catégorie de laquelle elles relèvent (A ou B ou C).

Le Conseil d'Administration, ou l'Assemblée Générale pour les parts A dans le cadre d'une procédure exceptionnelle, ne peut refuser l'admission d'un coopérateur que s'il ne remplit pas les conditions générales d'admission.

L'admission des coopérateurs est constatée par l'inscription dans le registre des coopérateurs. Les inscriptions s'effectuent sur base de documents probants qui sont datés et signés.

L'organe compétent pour la gestion est chargé des inscriptions.

Article 12 – ADMISSION PRIVILEGEE ET DEMISSION DES TRAVAILLEURS

Tout nouveau membre du personnel pourra acquérir, d'office, la qualité de coopérateur, sur simple demande de sa part, après une période d'attente de 9 mois. A charge pour lui de souscrire au minimum une part B ou une part C.

Le travailleur perd automatiquement sa qualité de coopérateur privilégié avec la fin de son contrat de travail. Les modalités de fin de relation sont décrites aux articles 13 et suivants.

Article 13 – PERTE DE LA QUALITE DE COOPERATEUR

Les coopérateurs cessent de faire partie de la société par leur :

- a) démission ;
- b) exclusion ;
- c) décès pour les personnes physiques et dissolution pour les personnes morales ;
- d) interdiction, faillite et déconfiture.

Article 14 –REGISTRE DES COOPERATEURS

Un registre des coopérateurs sera tenu au siège social. Le Conseil d'Administration peut décider de scinder le registre des coopérateurs en un registre des «coopérateurs garants», un registre des «coopérateurs ordinaires» et un registre des «coopérateurs sympathisants».

Il comprendra pour chaque coopérateur :

- ses nom, prénoms et domicile ou dénomination, siège et numéro d'entreprise ;
- la date de son admission, de sa démission ou de son exclusion ;
- le nombre et le type de parts dont il est titulaire ainsi que les souscriptions de parts nouvelles, les remboursements de parts, les cessions de parts, avec leur date ;
- le montant de versements effectués et les sommes retirées en remboursement des parts.

7

Le Conseil d'Administration est chargé des inscriptions. Celles-ci s'effectuent sur la base de documents probants qui sont datés et signés. Elles s'effectuent dans l'ordre de leur date.

Tout coopérateur sera considéré comme valablement convoqué à l'adresse indiquée s'il a omis de communiquer au Conseil d'Administration son changement d'adresse ou de siège.

Article 15 - DEMISSION

Tout coopérateur ne peut démissionner qu'avec l'accord du Conseil d'Administration et seulement dans les six premiers mois de l'exercice social. Cette démission ne peut être refusée que si elle a pour effet de provoquer la liquidation de la société ou mettre l'existence de celle-ci en danger.

Compte tenu que les parts A, au nombre de 200, constituent la part fixe du capital, laquelle doit toujours être intégralement souscrite, le refus de la part du Conseil d'Administration d'accepter la démission d'un coopérateur détenteur de parts A ne pourra jamais être contesté tant que ces dites parts A n'auront pas trouvé un souscripteur qui soit agréé par le Conseil d'Administration ou par l'Assemblée Générale comme prévu à l'article 11. Si aucun souscripteur agréé n'est trouvé dans les 18 mois de la demande de démission d'un coopérateur détenteur de parts A, ce dernier sera en droit d'exiger la tenue d'une Assemblée Générale ayant pour ordre du jour la réduction de la part fixe du capital à due concurrence, et sans que cette réduction ne puisse avoir pour conséquence de placer la part fixe du capital en dessous de la limite légale.

La responsabilité du coopérateur démissionnaire ou exclu ne prend fin qu'au terme de l'exercice social au cours duquel il s'est retiré ou a été exclu.

Le coopérateur démissionnaire a droit au remboursement de sa part telle qu'elle résulte du bilan de l'année sociale pendant laquelle la démission a été donnée, sans toutefois qu'il soit attribué une part des réserves ou des fonds spécifiques. En aucun cas il ne peut être remboursé pour sa part plus que la partie libérée par le coopérateur.

Le remboursement des parts est effectué dans les six mois de l'approbation des comptes annuels de l'exercice servant de base au calcul de la part, en tenant compte des liquidités disponibles afin d'éviter de mettre en péril la trésorerie de la coopérative ou que l'actif net suivant la définition de l'article 429 du code des sociétés soit réduit en dessous de la part fixe du capital social. Si un remboursement est ainsi postposé, il n'y a pas d'intérêts dus sur la somme en attente de remboursement.

Le montant à rembourser est réduit des éventuelles créances certaines et exigibles de la société sur le coopérateur démissionnaire et de tous impôts et taxes généralement quelconques qui pourraient être réclamés à la société du fait de ce remboursement. Des retenues provisionnelles peuvent être décidées à cet effet par le Conseil d'Administration.

Le coopérateur démissionnaire ne peut faire valoir aucun autre droit vis-à-vis de la société.

8

Article 16 - EXCLUSION

Un coopérateur ne peut être exclu de la société sur décision de l'Assemblée Générale que s'il cesse de remplir les conditions générales d'affiliation ou s'il commet des actes contraires aux intérêts de la société. Une copie conforme du procès-verbal d'exclusion est notifiée à l'intéressé par lettre recommandée dans les quinze jours. Tout coopérateur cessant de faire partie de la société reste personnellement tenu dans les limites où il s'est engagé, et ce pendant cinq ans.

Le coopérateur exclu a droit au remboursement de sa part telle qu'elle résulte du bilan de l'année sociale pendant laquelle l'exclusion a été prononcée, sans toutefois qu'il soit attribué une part des réserves ou des fonds spécifiques. En aucun cas il ne peut être remboursé pour sa part plus que la partie libérée par le coopérateur.

Le remboursement des parts est effectué dans les six mois de l'approbation des comptes annuels de l'exercice servant de base au calcul de la part, en tenant compte des liquidités disponibles afin d'éviter de mettre en péril la trésorerie de la coopérative ou que l'actif net suivant la définition de l'article 429 du code des sociétés soit réduit en dessous de la part fixe du capital social. Si un remboursement est ainsi postposé, il n'y a pas d'intérêts dus sur la somme en attente de remboursement.

Le montant à rembourser est réduit des éventuelles créances certaines et exigibles de la société sur le coopérateur exclu et de tous impôts et taxes généralement quelconques qui pourraient être réclamés à la société du fait de ce remboursement. Des retenues provisionnelles peuvent être décidées à cet effet par le Conseil d'Administration.

Le coopérateur exclu ne peut faire valoir aucun autre droit vis-à-vis de la société.

Article 17 – DECES – FAILLITE – DECONFITURE – INTERDICTION

En cas de décès, de faillite, de déconfiture ou d'interdiction d'un coopérateur, ses héritiers, créanciers ou représentants légaux recouvrent la valeur de ses parts conformément aux dispositions précédentes.

Article 18 – LIMITE AUX POUVOIRS DES ASSOCIES

Les coopérateurs et leurs ayants droit ou ayant cause ne peuvent provoquer la liquidation de la société, ni provoquer l'apposition de scellés, la liquidation ou le partage de l'avoir social, ni intervenir de quelque manière que ce soit dans l'administration de la société. Ils doivent pour l'exercice de leurs droits s'en référer aux livres et écritures sociaux et aux décisions du Conseil d'Administration et de l'Assemblée Générale.

9

CHAPITRE V - CONSEIL D'ADMINISTRATION

Article 19 – COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

La coopérative est administrée par un Conseil d'Administration composé de minimum trois administrateurs personne physique ou personne morale et maximum sept, nommés par l'assemblée générale parmi les coopérateurs ou non.

Lorsqu'une personne morale est nommée administrateur, elle doit désigner un représentant permanent personne physique et ne pourra exercer ses fonctions avant que cette formalité ne soit accomplie.

Le Conseil d'Administration doit être composé majoritairement d'associés nommé sur proposition des « coopérateurs garants ».

Chaque coopérateur garant (ou groupe de coopérateurs garants) détenant seul (ou ensemble) 50 parts A pourra (pourront) proposer un candidat administrateur par ensemble de 50 parts A. Si ce (ou ces) candidat(s) n'est (ne sont) pas nommé(s) par l'Assemblée Générale, le coopérateur garant (ou le groupe de coopérateurs garant) pourra (pourront) en proposer un (ou des) autre(s) jusqu'à ce que l'un d'entre eux (ou chacun d'entre eux) soit (soient) nommé(s) par l'Assemblée Générale.

Tout coopérateur ordinaire ou garant peut présenter une candidature au Conseil d'Administration. Toute candidature qu'elle soit de coopérateur garant ou ordinaire doit être présentée par une lettre de motivation au Conseil d'Administration au moins un mois avant l'Assemblée Générale. Le Conseil d'Administration présentera à l'Assemblée Générale toutes les candidatures parvenues dans les délais.

Sauf si l'Assemblée Générale a nommé un ou plusieurs coopérateurs chargés du contrôle ou un commissaire, selon les prescriptions de la loi, les comptes de la société sont contrôlés par chaque coopérateur garant ou ordinaire individuellement.

La durée du mandat des administrateurs est de six ans. La durée du mandat des coopérateurs chargés du contrôle ou du commissaire est de trois ans ; ils sont rééligibles.

Ils sont en tout temps révocables par l'Assemblée Générale.

Article 20 – GRATUITE DU MANDAT

Les mandats des administrateurs et des coopérateurs chargés du contrôle sont gratuits.

Toutefois en ce qui concerne les administrateurs chargés d'une délégation comportant des prestations spéciales ou permanentes, il peut être attribué des rémunérations ; en aucun cas cette rémunération ne peut constituer en une participation au bénéfice de la société.

Article 21 – VACANCE D'UN POSTE D'ADMINISTRATEUR

10

En cas de vacance d'une place d'administrateur pour autant que le nombre minimal d'administrateurs n'est plus atteint, le Conseil d'Administration peut pourvoir au remplacement jusqu'à ce que l'Assemblée Générale suivante en décide de manière définitive conformément aux règles de l'article 22 ci-après.

Article 22 – FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'Administration choisit parmi ses membres un président qui n'aura pas voix prépondérante en cas de partage des voix.

Le Conseil d'Administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige – et au minimum trois fois par an – sur convocation et sous la présidence du président. La convocation doit parvenir aux administrateurs au moins sept jours avant la date prévue. Des réunions se tiennent chaque fois qu'au moins un tiers des membres le jugent bon et le font savoir par écrit à tous les autres membres en mentionnant de façon précise les points à traiter.

Le Conseil d'Administration ne peut délibérer valablement que sur les points repris à l'ordre du jour et si la moitié au moins de ses membres sont présents ou représentés.

Un administrateur peut se faire représenter par un autre. Chaque administrateur ne peut représenter qu'un seul autre administrateur.

Les décisions du Conseil d'Administration sont prises à la majorité simple.

Les décisions sont reprises dans des procès-verbaux qui seront consignés dans un registre spécial et soumis à l'approbation du Conseil d'Administration suivant. Les copies ou extraits à produire en justice ou ailleurs doivent être signés par deux administrateurs.

Article 23 – POUVOIRS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'Administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour faire tous les actes de gestion et de disposition rentrant dans le cadre de l'objet social, à l'exception de ceux que la loi ou les statuts réservent à l'Assemblée Générale.

Article 24 – GESTION JOURNALIERE – DELEGATION DE POUVOIRS

Le Conseil d'Administration peut déléguer ses pouvoirs en tout ou en partie à un ou plusieurs de ses membres, ou à un tiers.

Le Conseil d'Administration pourra nommer un comité d'acquisition qui sera chargé d'étudier les dossiers d'acquisition. Il pourra, dans les limites prescrites par le Conseil d'Administration, décider rapidement de leur opportunité et les mettre, ou faire mettre en œuvre. Dans ce cas, le comité d'acquisition fera rapport lors de la réunion du Conseil d'Administration la plus proche.

Le comité d'acquisition sera composé d'experts et d'administrateurs ainsi que du délégué à la gestion journalière nommés par le Conseil d'Administration.

11

Le Conseil d'Administration détermine la rémunération attachée aux délégations qu'il confère en tenant compte des dispositions de l'article 20.

Article 25 - REPRESENTATION

Pour tous les actes et procédures, en justice ou non, qui dépassent la gestion journalière, la société sera valablement représentée par deux administrateurs agissant conjointement dont un administrateur au moins a été nommé sur présentation d'un associé ou groupe d'associé garant(s).

CHAPITRE VI - ASSEMBLEE GENERALE

Article 26 - ASSEMBLEE ANNUELLE

L'assemblée générale des coopérateurs se compose de tous les coopérateurs et se réunit annuellement chaque année, dans les cinq mois de la clôture des comptes, sur proposition du Conseil d'Administration.

L'assemblée peut être convoquée extraordinairement par le Conseil d'Administration.

Les coopérateurs sont convoqués pour chaque assemblée générale par courrier postal ou électronique, expédié quinze jours au moins avant la date de cette assemblée.

Les convocations doivent contenir l'ordre du jour. Aucun vote ne sera émis au sujet d'un point ne figurant pas à l'ordre du jour que si tous les coopérateurs sont présents et marquent leur accord, soit si tous les coopérateurs sont représentés et que les procurations le permettent.

Article 27 - PRESIDENT

L'assemblée est présidée par le président du Conseil d'Administration, ou à défaut par l'administrateur le plus âgé, ou le plus ancien en fonction.

Article 28 - DROIT DE VOTE

Chaque coopérateur dispose d'autant de voix qu'il a de parts. Toutefois, nul ne peut prendre part au vote pour plus du dixième des voix présentes ou représentées à l'assemblée. Ce pourcentage est porté au vingtième lorsqu'un ou plusieurs coopérateurs ont la qualité de membre du personnel engagé par la société. En outre, le droit de vote afférent aux parts dont les versements exigibles ne sont pas effectués est suspendu.

12

Article 29 - MAJORITE

Hormis les cas prévus à l'article 30 des présents statuts, l'assemblée générale délibère valablement, quel que soit le nombre des coopérateurs présents ou représentés.

Les décisions sont prises à la majorité des votes valablement exprimés. Pour les décisions concernant la nomination des administrateurs les décisions sont prises à la majorité toutes parts confondues et requiert en plus la majorité dans le groupe A.

Article 30 – QUORUM SPECIAUX

L'assemblée générale ne peut valablement délibérer sur les modifications aux statuts que si l'objet des modifications proposées a été spécialement indiqué dans la convocation et si ceux qui assistent à l'assemblée représentent au moins deux tiers (2/3) du capital social.

Si ce quorum n'est pas atteint, une nouvelle assemblée est convoquée. Elle délibère valablement quel que soit le nombre de participants.

Aucune modification au statut n'est admise que si elle réunit ¾ des voix présentes ou représentées dans les trois groupes de parts confondus et ¾ des voix présentes ou représentées dans le groupe de parts A.

Si la modification concerne la Finalité Sociale ou l'Objet de la coopérative (articles 1 et 3), cette majorité spéciale est portée à 4/5 des voix présentes ou représentées dans les trois groupes de parts confondus et 4/5 des voix présentes ou représentées dans le groupe de parts A.

Article 31 - PROCES-VERBAUX

Les procès-verbaux de l'Assemblée Générale sont transcrits dans un registre spécial et soumis à l'approbation des membres à l'Assemblée Générale suivante.

Les copies et extraits à produire en justice ou ailleurs sont signés par l'administrateur désigné à cet effet.

Article 32 – ASSEMBLEES EXTRAORDINAIRES

Des assemblées générales extraordinaires peuvent être convoquées par le Conseil d'Administration, chaque fois que l'intérêt de la société l'exige.

Il doit en convoquer une chaque fois qu'il en reçoit la demande de :

- Soit un coopérateur garant
- Soit un ou plusieurs coopérateurs ordinaires qui détiennent un tiers des parts B,
- Soit de la part d'un dixième des coopérateurs ordinaires, quelles que soient le nombre de parts qu'ils possèdent.

13

Dans chacun de ces trois cas, ceux qui demandent qu'une Assemblée Générale soit tenue doivent obligatoirement préciser le sujet qu'ils veulent voir traiter à cette assemblée. Cette assemblée doit se tenir dans le mois de la demande.

CHAPITRE VII - EXERCICE SOCIAL ET COMPTES ANNUELS

Article 33 - EXERCICE SOCIAL

L'exercice social commence le 1 janvier et se termine le 31 décembre de chaque année.

Article 34 – INVENTAIRE – BILAN – COMPTE DE RESULTAT

A la fin de chaque exercice social, le Conseil d'Administration dresse l'inventaire ainsi que le bilan, le compte de résultats, son annexe et les rapports prescrits par la loi, à soumettre à l'Assemblée Générale.

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

Article 35 – APROBATION DES COMPTES - DECHARGE

L'Assemblée Générale annuelle entend les rapports des administrateurs et du commissaire ou des coopérateurs chargés du contrôle, et statue sur l'adoption des comptes annuels (bilan, compte de résultat et annexe).

Après l'adoption des comptes annuels, l'assemblée se prononce sur la décharge des administrateurs et des personnes chargées du contrôle ou du commissaire.

Les comptes annuels sont déposés dans les trente jours après leur approbation à la Banque Nationale.

Article 36 – REPARTITION BENEFICIAIRE

Le bénéfice net, tel qu'il résultera du bilan, sera affecté comme suit :

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

2° éventuellement il peut être accordé un dividende à chaque coopérateur garant ou ordinaire, proportionnel à la partie versée du capital social.

Les coopérateurs sympathisants n'ont pas droit aux dividendes.

Le taux maximum ne peut en aucun cas excéder celui qui est fixé conformément à l'Arrêté Royal du huit janvier mil neuf cent soixante-deux fixant les conditions d'agrégation des groupements nationaux de sociétés coopératives et des sociétés coopératives, pour le Conseil National de la Coopération.

3° L'excédent est versé au fonds de réserve ou dans des fonds spéciaux.

14

CHAPITRE VIII – DISSOLUTION – LIQUIDATION

Article 37 - DISSOLUTION

La coopérative est dissoute notamment par la réduction du nombre des associés en dessous du minimum légal et par la réduction du capital en dessous du minimum statutaire.

Elle peut aussi être dissoute par décision de l'Assemblée Générale prise dans les conditions prévues pour les modifications des statuts.

Article 38 - LIQUIDATION

En cas de dissolution, soit volontaire, soit forcée, l'Assemblée Générale désigne un ou plusieurs liquidateurs. Elle détermine leurs pouvoirs, le mode de liquidation et leurs indemnités.

Aussi longtemps que les liquidateurs n'auront pas été désignés, le Conseil d'Administration est de plein droit chargé de la liquidation.

Après paiement des dettes et des charges sociales, le solde servira d'abord au remboursement des sommes versées en libération des parts, indexée proportionnellement à l'augmentation de la valeur de la société pendant la période commençant le jour de la souscription des parts jusqu'au moment de la dissolution. Le mode d'évaluation de la plus-value sera fixé par le règlement d'ordre intérieur.

Le solde restant éventuellement sera attribué à l'asbl Quelque Chose à Faire, ou à défaut, sur décision de l'Assemblée Générale qui prononce la liquidation, à un projet d'économie sociale et/ou de formation.

CHAPITRE IX – DISPOSITIONS DIVERSES

Article 39 – REGLEMENT D'ORDRE INTERIEUR

Un règlement d'ordre intérieur, fixant les responsabilités de tous ceux qui participent à la gestion, à l'animation, à la surveillance et au contrôle de l'activité de la coopérative, est proposé ou modifié par le Conseil d'Administration ; Le règlement d'ordre intérieur et ses modifications ultérieures doivent être approuvés par l'assemblée générale.

Le règlement d'ordre intérieur peut, à condition de ne pas contrevenir aux dispositions impératives des statuts et de la loi, prendre toutes dispositions relatives à l'application des statuts et le règlement des affaires sociales en général, et peut imposer aux coopérateurs et à leurs ayants droit tout ce qui est jugé utile aux intérêts de la coopérative.

Article 40 - ELECTION DE DOMICILE

Chaque associé ayant son domicile à l'étranger devra élire domicile en Belgique, à défaut de quoi il sera supposé avoir fait élection de domicile au siège social.

15

TITRE III - DISPOSITIONS TRANSITOIRES

NOMINATION DES PREMIERS ADMINISTRATEURS

L'Assemblée Générale décide de fixer le nombre des administrateurs pour la première fois à trois et de nommer les personnes suivantes comme administrateurs pour une durée de six ans à dater de ce jour :

- 1)
- 2)
- 3)

Les administrateurs reconnaissent que le notaire soussigné les a éclairés sur le fait qu'ils seront éventuellement personnellement et solidairement responsables de tous engagements pris au nom et pour compte de la coopérative en constitution dans la période entre l'acte de constitution et l'obtention par la coopérative de sa personnalité juridique, à moins que la coopérative, en application de et dans les termes prévus par l'article 60 du Code des sociétés, ne reprenne ces engagements. En application du même article, la coopérative peut procéder à la reprise des engagements pris en son nom et pour son compte avant la signature de l'acte de constitution.

Ils reconnaissent également être éclairés sur la possibilité de reprendre des clauses particulières dans les conventions qu'ils concluront éventuellement avec des tiers dans la période entre l'acte de constitution et l'obtention par la coopérative de sa personnalité juridique afin de limiter leur responsabilité et ceci en application de l'article 1863 du Code civil.

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Un premier Conseil d'Administration s'est réuni à l'instant et a décidé :
... d'élire comme administrateur délégué chargé de la gestion journalière :

...
qui accepte ;

PREMIER EXERCICE SOCIAL

Le premier exercice social a commencé le ... et prend fin le ...

PREMIERE ASSEMBLEE GENERALE

La première assemblée générale se tiendra le ..., conformément aux statuts.

PROCURATION TVA/ FORMALITES POUR LE REGISTRE DES PERSONNES MORALES ET AUTRES

Les fondateurs décident de conférer tous pouvoirs à ... et à ses employés, préposés et mandataires, avec droit de substitution, afin d'accomplir les formalités nécessaires pour l'immatriculation de la société au registre des personnes morales et pour l'accomplissement des autres formalités d'inscription.

Droit d'écriture

Le droit d'écriture de 95,00 euros est payé sur déclaration du notaire soussigné.

DONT ACTE,

Fait et passé, date et lieu que dessus,

Et lecture intégrale faite et commentaire donné de tout ce qui précède, les comparants, présents ou représentés comme dit est ont signé avec nous, notaire

16

3. Annexe 3 : Brasero

“

Lors de la création de notre coopérative, la Sowecsom nous est apparue comme un partenaire financier incontournable. Nous lui avons soumis notre projet d'économie sociale qui a été analysé de manière critique et constructive avant d'être financé!

”

Stefan Vincent
CEO Ethiquable,
coopérative de commerce équitable

Grâce à Brasero, nous avons rapidement pu lever des fonds pour notre projet de nouvelle brasserie. Nous avons eu d'excellents contacts avec l'équipe de la Sowecsom et leur soutien a été total pour notre projet. Une belle collaboration qui continue puisque suite à notre expérience, nous avons décidé de continuer à travailler avec la SOWECOSOM pour financer le reste de notre projet

”

Norbert Buysse
Administrateur délégué de la Brasserie de la Lesse,
Brasserie coopérative

La Sowecsom, via le dispositif Brasero, a donné un beau coup de pouce à la réalisation de notre ambition : endéans 5 ans, créer 20 emplois et pourvoir à la majorité des besoins alimentaires d'un millier de familles de manière totalement écologique. Nous la remercions pour son soutien à un projet citoyen, original et porteur de sens.

”

Christian Jonet
Président des Compagnons de la Terre
Coopérative d'agroécologie

POUR EN SAVOIR PLUS :
WWW.BRASERO.ORG

VOUS VOULEZ CRÉER UNE
coopérative ?

VOUS AVEZ UN
projet ?

VOUS AVEZ BESOIN D'UN
financement ?

SOWECOSOM
BY SRIW

Wallonie

POUR EN SAVOIR PLUS :
WWW.BRASERO.ORG

brasero

Financez votre coopérative
avec la Sowecsom

200.000€

C'est le montant
maximum du
financement Brasero
dont peut bénéficier
une coopérative.

POUR EN SAVOIR PLUS :
WWW.BRASERO.ORG

Brasero

1

Brasero s'adresse à tous ceux qui souhaitent lancer ou développer une coopérative. Outil financier performant, Brasero est surtout un solide levier pour votre projet. Les secteurs d'activités concernés sont multiples et variés : commerce équitable, immobilier, environnement, services de proximité, agro-alimentaire, informatique et numérique, nouvelles technologies...

Pour faire appel à Brasero, votre activité doit impérativement respecter les valeurs du modèle coopératif. Mais ce n'est pas tout, elle doit aussi être économiquement viable.

Le financement apporté par Brasero peut aller jusqu'à 200.000€.

L'intervention Brasero n'est pas un subside. Elle doit faire l'objet d'une sortie du capital à terme.

La Sowecsom

2

Brasero est un nouvel outil financier de la Sowecsom, qui finance depuis plus de 20 ans l'entrepreneuriat social et l'économie solidaire, dont l'importance au sein du tissu socio-économique wallon ne cesse de croître.

À travers la mesure Brasero, la Sowecsom apporte un soutien financier aux coopératives, notamment sous forme d'intervention au capital, à hauteur de 1€ pour 1€ de capital apporté par les coopérateurs.

POUR EN SAVOIR PLUS :
WWW.BRASERO.ORG

Les neuf incontournables

Avant même de soumettre votre projet à l'analyse de la Sowecsom, assurez-vous de remplir ces quelques critères. Si votre coopérative répond à ces conditions, votre projet pourrait faire l'objet d'une demande de financement Brasero.

1. Vous développez une activité économique de **production et de vente** de biens et/ou de services définie dans l'objet social.
2. La **viabilité économique** de votre projet est démontrée.
3. Vous comptez au **minimum 10 coopérateurs**.
4. Votre Conseil d'administration compte au **moins 4 membres**, sans lien de parenté.
5. Vous disposez d'au **moins une catégorie de parts sociales**, avec droit de vote, accessible à toute personne souhaitant participer à son objet et ou finalité sociale).
6. La **distribution de dividendes** respecte la limite prévue pour les sociétés à finalité sociale par les articles 661 et suivants du Code des sociétés.
7. Vos statuts placent les **droits de vote de tout coopérateur** en Assemblée générale à 20% maximum.
8. Votre société n'est pas en **difficulté**.
9. Vous respectez, le cas échéant, la législation en matière d'appel public à l'épargne.

VOUS RÉPONDEZ À L'ENSEMBLE DE CES CRITÈRES ?

N'attendez plus, prenez contact avec la Sowecsom : sowecsom@sriw.be

VOUS RÉPONDEZ À L'ENSEMBLE DE CES CRITÈRES ?

Les Agences conseil en économie sociale aident à la création et à l'accompagnement d'entreprises d'économie sociale : <https://www.aei.be/fr/que-faisons-nous/operateurs/>

VOUS SOUHAITEZ RÉALISER UNE ÉTUDE DE FAISABILITÉ OU UNE ÉTUDE JURIDIQUE PLUS POUSSÉE ?

La demande d'octroi d'une bourse de préactivité auprès de l'Agence pour l'Entreprise et l'Innovation (AEI) devrait vous intéresser : www.infos-entreprises.be

1 = 2

La Sowecsom stimule le modèle coopératif en intervenant financièrement à hauteur de 1€ pour 1€ de capital apporté par les coopérateurs.

POUR EN SAVOIR PLUS :
WWW.BRASERO.ORG

4. Annexe 4 : Fonds du Logement – aides



Comment introduire une demande ?

Pour en savoir plus, adressez-vous d'abord à l'asbl agréée de votre région. Contactez ensuite les services du Fonds du Logement pour la demande d'aide financière proprement dite.

LES AGENCES IMMOBILIÈRES SOCIALES (AIS)

Les AIS sont des ASBL qui contribuent à accroître l'offre de logements à loyer modéré pour répondre à la demande des ménages en recherche d'une habitation adaptée à leur situation. Elles agissent en qualité d'intermédiaire entre les propriétaires bailleurs et les locataires afin de garantir la gestion du logement en bon plan de famille.

LES ASSOCIATIONS DE PROMOTION DU LOGEMENT (APL)

Les APL sont des ASBL qui accompagnent et soutiennent les ménages en difficulté de logement par la mise à disposition d'un logement décent et adapté, ainsi que par le biais d'une assistance administrative, technique ou juridique.

Plus de 50 agences immobilières sociales et associations de promotion du logement sont actives sur le territoire wallon. Consultez notre site Internet: www.flw.be.

Le Fonds du Logement des familles nombreuses de Wallonie octroie des aides aux propriétaires bailleurs pour une location sans souci

Fonds du Logement des familles nombreuses de Wallonie scrl
RPM 0421102336
INSCRIPTION FSMA N° 026 575A
AGREMENT SPFE 205479

Rue de Brabant, 1
6000 Charleroi
Téléphone: 071/207 711
Télécopie: 071/207 757
Courriel: pretsubvofs@flw.be
www.flw.be

"ATTENTION, EMPRUNTER DE L'ARGENT
COÛTE AUSSI DE L'ARGENT!"



Fonds du Logement
des familles nombreuses de Wallonie



Cédric Lemaire, Vincent Smeets, Directeur général

Crédits hypothécaires ou prêts à tempérament et subventions aux propriétaires bailleurs

Rehabiliter ou restructurer un bien immobilier en logement



Fonds du Logement
des familles nombreuses de Wallonie



Vous possédez un bien immobilier à rénover ou à transformer en logement destiné à la location?

Renseignez-vous auprès du Fonds du Logement des familles nombreuses de Wallonie!



Le Fonds du Logement octroie avec l'aide de la Région wallonne des crédits hypothécaires ou des prêts à tempérament au taux de 0% (TAEG 0%) et des subventions destinées à créer des logements locatifs.

Les conditions

CRÉDITS HYPOTHÉCAIRES OU PRÊTS À TEMPÉRAMENT ET SUBVENTIONS

- L'aide est accordée pour financer des travaux visant à réhabiliter ou restructurer en logements conformes aux critères de salubrité des biens immobiliers situés en Wallonie.
- Elle est octroyée pour partie sous la forme d'un crédit hypothécaire ou d'un prêt à tempérament au taux de 0% (TAEG 0%) et pour partie sous la forme d'une subvention (non remboursable). Le total ne peut excéder le plafond fixé par logement restructuré ou réhabilité.
- Un complément est envisageable en cas de surcoût spécifique ou de réalisation de travaux économes d'énergie.
- Le montant de l'aide ne peut excéder 100% du coût des travaux, majoré des frais et de la prime unique d'assurance décrite éventuelle.
- La durée de remboursement est fixée en fonction du statut du bénéficiaire (propriétaire, locataire, ou montant du loyer réclamé au futur occupant et de la rémunération de l'AFS).
- Les travaux doivent être exécutés dans un délai de 2 ans. Vous ne commencez à payer votre mensualité qu'au terme du chantier.
- Un mandat de gestion ou un contrat de location est conclu entre l'organisme à finalité sociale et le propriétaire bailleur pour une période d'au moins 9 ans.



Profitez des aides régionales pour valoriser votre patrimoine et confiez la gestion de votre bien à un organisme agréé.

La gestion locative

Des partenaires de confiance

Le Fonds du Logement octroie des aides aux propriétaires désireux de réhabiliter ou de restructurer des biens immobiliers, à condition qu'ils confient la gestion de ces logements à un organisme à finalité sociale: agence immobilière sociale (AIS) ou association de promotion du logement (APL).



L'ORGANISME (AIS OU APL):

- sert d'intermédiaire avec le locataire et entretient le dialogue avec le propriétaire;
- se charge d'attribuer le logement en location;
- veille au paiement régulier du loyer;
- veille à l'entretien du logement et à sa restitution en bon état en fin de gestion;
- assure l'accompagnement social des locataires.

LE BÉNÉFICIAIRE (PERSONNE PHYSIQUE OU MORALE):

- est plein propriétaire ou emphytéote du bien objet de l'aide;
- accepte de confier la gestion du logement à une AIS ou une APL pour une durée minimale de 9 ans, à l'exclusion de la durée des travaux;
- est assuré du paiement du loyer;
- bénéficie d'avantages fiscaux: exonération totale du précompte immobilier et réductions d'impôts à l'IPP.

5. Annexe 5 : Fonds du Logement – règlement

COORDINATION DU RÈGLEMENT DE L'AIDE À CONSENTE PAR LE FONDS DU LOGEMENT DES FAMILLES NOMBREUSES DE WALLONIE AUX AGENCES IMMOBILIÈRES SOCIALES ET AUX ASSOCIATIONS DE PROMOTION DU LOGEMENT EN VUE D'EFFECTUER DES TRAVAUX DE RÉHABILITATION ET DE RESTRUCTURATION DANS LES BIENS IMMOBILIERS QUELLES PRENNENT EN GESTION OU EN LOCATION, AVEC MODIFICATIONS ENTRANT EN VIGUEUR LE 29 MAI 2017.

TITRE I : DE LA TERMINOLOGIE

Article 1^{er}

Pour l'application des présentes dispositions, il faut entendre par :

1. « Fonds » : le Fonds du Logement des Familles nombreuses de Wallonie ;
2. « Opérateur » : une agence immobilière sociale ou une association de promotion du logement ;
3. « Bien immobilier » : le bâtiment pris en gestion par un opérateur immobilier qui le loue à un ménage disposant de revenus modestes ou en état de précarité ;
4. « Logement » : le bâtiment ou la partie de bâtiment structurellement destiné à l'habitation d'un ou de plusieurs ménages ;
5. « Valeur vénale ou valeur estimée du logement » : sa valeur actuelle déterminée sur la foi d'une expertise du Fonds ;
6. « Travaux économiseurs d'énergie » : les travaux ouvrant le droit au bénéfice des écoprimes telles que définies à l'article 90, al.1^{er}, 4^e, de l'arrêté ministériel du 22 mars 2010 relatif aux modalités et à la procédure d'octroi des primes visant à favoriser l'utilisation rationnelle de l'énergie ;
7. « Coût réel ou estimé des travaux » : leur prix réel fixé en tenant compte des frais d'expertise, des dispositions des cahiers des charges, de la description des travaux, des métrés et estimations des cahiers des dépenses, des résultats des soumissions et adjudications, du contrôle, du suivi et de la réception des travaux ainsi que de la TVA et des prix normalement pratiqués par les entrepreneurs au moment de la conclusion du ou des contrats d'entreprise ;
8. « Contribution » : la rétribution forfaitaire du Fonds en contrepartie de son apport en matière d'accompagnement technique des travaux comportant notamment l'étude de faisabilité, le conseil, l'estimation des travaux, l'examen et la validation des pièces, le suivi de chantier.

TITRE II : DE L'OBJET DE L'INTERVENTION

Article 2

Dans la limite des crédits budgétaires disponibles, le Fonds accorde des prêts et des subventions, par l'intermédiaire des opérateurs, aux titulaires de droits réels sur un bien immobilier visé à l'article 1^{er} 4, du présent règlement, sis en Région wallonne, que les opérateurs prennent en gestion ou en location pour la première fois, en vue de la réhabilitation ou de la restructuration de ce bien immobilier en logement conforme aux critères minimaux de salubrité fixés dans l'arrêté du Gouvernement wallon du 30 août 2007, déterminant les critères de salubrité, les critères de

Règlement au 29 mai 2017

- §5. Pour les immeubles à appartements, le coût des travaux effectués aux espaces communs est inclus dans le coût des logements réhabilités ou restructurés.

- §6. Le titulaire de droits réels peut affecter en partie le bien immobilier à une autre destination que le logement donné en gestion ou en location. Dans ce cas, l'intervention est octroyée en proportion de la superficie affectée au logement.

Article 6

- §1. Sans préjudice du paragraphe 2, la somme du prêt et de la subvention ne peut excéder 52.000 euros par logement réhabilité ou restructuré.

- §2. Par décision motivée, le Fonds peut accorder un montant supplémentaire dans un des cas de surcoût suivants :

1. le bâtiment présente une valeur patrimoniale significative ;
2. l'opération est spécifique ;
3. le bâtiment nécessite la mise en conformité aux règlements communaux en matière de salubrité et de sécurité incendie ;
4. des travaux économiseurs d'énergie sont réalisés.

Est considéré comme bâtiment présentant une valeur patrimoniale significative, l'immeuble ayant fait l'objet en tout ou en partie d'une mesure de classement, ou l'immeuble inscrit en tout ou en partie sur la liste de sauvegarde, ou encore l'immeuble repris en tout ou en partie à l'inventaire du patrimoine monumental de Wallonie.

Est réputée spécifique, l'opération qui touche un logement adapté au handicap ou à l'âge de la personne ainsi que toute forme de cologement ou d'habitat groupé.

Le montant supplémentaire ne peut excéder 23.000 euros par logement réhabilité ou restructuré. Il est attribué pour moitié sous la forme d'un prêt et pour l'autre moitié sous la forme d'une subvention.

- §3. Les montants précités sont indexés au 1^{er} janvier de chaque année N (et pour la première fois à partir de 2012), sur base de la formule suivante :

Montant maximum x indice ABEX du 1^{er} janvier de l'année N (fixé en novembre de l'année N-1)
Indice ABEX du 1^{er} janvier 2011 (fixé à « 690 » en novembre 2010)

Les montants ainsi indexés sont arrondis à la centaine d'euros supérieure ou inférieure, selon que le chiffre des dizaines atteint ou non cinquante euros.

TITRE VI : DES TRAVAUX

Article 7

- §1. Les travaux financés, à l'exception des travaux de sauvegarde, ne peuvent être entrepris avant la notification de la promesse d'intervention.

- §2. L'ordre de commencer les travaux est intimé au titulaire de droits réels par le Fonds au moment où celui-ci notifie l'octroi de l'intervention.

- §3. La fin des travaux doit intervenir dans un délai de 2 ans à dater de cette même notification. Sur la proposition motivée du titulaire de droits réels, le Fonds peut accorder, à titre exceptionnel, un délai supplémentaire d'un an.

Règlement au 29 mai 2017

surpeuplement et portant les définitions visées à l'article 1^{er}, 19^e à 22^ebis du Code wallon du Logement et de l'habitat durable.

TITRE III : DU TITULAIRE DE DROITS RÉELS

Article 3

- §1. Le titulaire de droits réels est une personne physique ou une personne morale, à l'exclusion des opérateurs immobiliers visés à l'article 1^{er} 4, du Code wallon du Logement et de l'habitat durable.

Il est plein propriétaire ou emphytéote du bien immobilier visé à l'article 1^{er} 3. du présent règlement.

- §2. Le titulaire de droits réels consent à la prise en gestion ou en location du bien immobilier par l'opérateur, après réhabilitation ou restructuration de ce bien immobilier en logement.

TITRE IV : DU LOGEMENT RÉHABILITÉ OU RESTRUCTURÉ

Article 4

Le titulaire de droits réels met le logement réhabilité ou restructuré irrévocablement à disposition de l'opérateur par mandat de gestion ou contrat de location, selon les modalités décrites à l'article 10 du présent règlement.

TITRE V : DE L'INTERVENTION

Article 5

- §1. Sans préjudice de l'alinéa 2, l'intervention du Fonds dans les travaux de réhabilitation ou de restructuration est attribuée pour 75 pour cent sous la forme d'un prêt et pour 25 pour cent sous la forme d'une subvention.

Lorsque le logement réhabilité ou restructuré comporte au moins trois chambres, l'intervention est attribuée pour 75 pour cent sous la forme d'une subvention et pour 25 pour cent sous la forme d'un prêt.

- §2. Le total formé par l'ensemble des concours financiers de tiers, y compris l'intervention accordée en application du présent règlement, ne peut excéder 100 % du coût des travaux de réhabilitation ou de restructuration, majorés des honoraires d'architecte, des frais de notaire, de la contribution visée à l'article 21 et, le cas échéant, du montant de la prime unique d'assurance décès visée à l'article 18 du présent règlement lorsqu'il est avancé par le Fonds.

Lorsque le titulaire de droits réels est une personne physique, le pourcentage de 100 % est ramené à 95 %, dès lors que le remboursement de l'intervention octroyée sous la forme d'un prêt n'est pas garanti par l'assurance décès visée à l'article 19 du présent règlement.

Le montant, ainsi majoré, est arrondi à la dizaine d'euros supérieure ou inférieure selon que le chiffre des unités atteint ou non cinq euros.

- §3. Le montant de l'intervention est établi sur la base de l'estimation du projet des travaux accepté par le Fonds. Ce dernier peut arrêter la dépense finançable à un niveau inférieur à celui du devis, dans la mesure où il estime que les prix sont anormalement élevés.
- §4. Si une partie du bien immobilier amélioré doit être démolie, les travaux comprennent la démolition et la reconstruction d'un volume équivalent à la partie du bien immobilier démolie.

Règlement au 29 mai 2017

Article 8

- §1. Sans préjudice de l'article 6, § 2 du présent règlement, les travaux visant la réhabilitation ou la restructuration des biens immobiliers ne peuvent bénéficier d'aucune autre aide régionale en matière de logement ou d'énergie.

- §2. Le titulaire de droits réels marque son accord pour que le montant des éventuelles aides complémentaires attribuées par la Région ou toute autre autorité publique, vienne en déduction de l'intervention du Fonds au moment de leur liquidation.

TITRE VII : DE LA LIQUIDATION DE L'INTERVENTION

Article 9

Le montant de l'intervention n'est pas remis en mains du titulaire de droits réels. Le versement en est opéré, du consentement de celui-ci, directement en mains des fournisseurs ou des entrepreneurs effectuant les prestations et travaux.

TITRE VIII : DE L'AFFECTATION DU LOGEMENT

Article 10

Au terme des travaux, le logement réhabilité ou restructuré est géré ou loué par l'opérateur, pendant une période d'au moins neuf ans, à l'exclusion de la durée des travaux, ou d'au moins quinze ans dans l'un des cas visés à l'article 6, § 2 du présent règlement, sans jamais être inférieure à la durée de remboursement du prêt accordé au titulaire de droits réels.

Article 11

- §1. Le logement réhabilité ou restructuré est donné en location par l'opérateur.

- §2. Lorsque l'intervention du Fonds a été attribuée pour 75 pour cent sous la forme d'une subvention et pour 25 pour cent sous la forme d'un prêt, le logement réhabilité ou restructuré est donné en location à un ménage en état de précarité.

Si aucun ménage en état de précarité, dont la composition correspond au nombre de chambres du logement en vertu de l'arrêté du Gouvernement wallon du 30 août 2007 déterminant les critères minimaux de salubrité, les critères de surpeuplement et portant les définitions visées à l'article 1^{er}, 19^e à 22^ebis du Code wallon du Logement, n'a posé sa candidature auprès de l'opérateur pour ce logement, celui-ci est loué à un ménage à revenu modeste.

TITRE IX : DU LOYER ET DE SON AFFECTATION

Article 12

Le loyer dû au titulaire de droits réels s'établit en excludant la prise en compte de l'amélioration du logement consécutive aux travaux financés.

Article 13

- §1. Le loyer payé par l'occupant ne peut excéder trente pour cent de ses revenus nets mensuels augmentés des allocations familiales perçues pour les enfants faisant partie de son ménage ou de toutes autres ressources disponibles telles que pécules de vacances, chèques repas, pensions alimentaires et primes diverses.

Règlement au 29 mai 2017

- §2. Lorsque l'intervention du Fonds a été attribuée pour 75 pour cent sous la forme d'une subvention et pour 25 pour cent sous la forme d'un prêt, le loyer payé par l'occupant ne peut excéder vingt pour cent de ses revenus nets mensuels augmentés des allocations familiales perçues pour les enfants faisant partie de son ménage ou de toutes autres ressources disponibles telles que pécules de vacances, chèques repas, pensions alimentaires et primes diverses.

Article 14

Le loyer payé par le locataire est affecté :

- à la marge d'intermédiation de l'opérateur, dont le montant ne peut excéder 15 % de la valeur locative normale du logement après travaux ;
- s'il échet, à l'amortissement du coût de gestion des travaux par l'opérateur.

Le solde est versé au titulaire de droits réels.

TITRE X : DU TAUX D'INTÉRÊT DU PRÊT

Article 15

Le taux d'intérêt applicable au prêt est fixé à 0 % l'an.

TITRE XI : DE LA DURÉE ET DU REMBOURSEMENT DU PRÊT

Article 16

La durée du prêt est fixée en fonction de la qualité du titulaire de droits réels, personne physique ou personne morale. Il est spécifiquement tenu compte du montant du prêt et des ressources du titulaire de droits réels ; son âge est également pris en compte lorsqu'il s'agit d'une personne physique.

Le remboursement du prêt, effectué par mensualités égales et constantes, comprend l'intérêt et l'amortissement du capital. Il est d'au moins cinquante pour cent du loyer perçu par le titulaire de droits réels.

TITRE XII : DES GARANTIES

Article 17

Le titulaire de droits réels consent, en garantie du prêt qui lui est octroyé, soit une inscription hypothécaire, soit un mandat hypothécaire au profit du Fonds.

Il s'engage également à ne pas aliéner ni hypothéquer le logement réhabilité ou restructuré pour lequel le prêt est consenti et ce, jusqu'à parfait remboursement du prêt.

Le titulaire de droits réels cède irrévocablement au Fonds les créances locatives nées du contrat de location du logement réhabilité ou restructuré pour lequel le prêt est consenti.

Le Fonds peut, si nécessaire, subordonner l'octroi du prêt à l'obtention de toute autre garantie réelle ou personnelle.

Le Fonds peut, dans des circonstances exceptionnelles, dispenser le titulaire de droits réels de la garantie visée à l'alinéa 1^{er}.

Règlement au 29 mai 2017

Règlement au 29 mai 2017

Article 18

Lorsque le titulaire de droits réels contracte avant la signature de l'acte de prêt auprès d'un assureur agréé par l'Autorité des Services et Marchés Financiers, une assurance décès à capital décroissant et à prime unique au profit du Fonds, la prime peut lui être avancée par celui-ci, dans les limites fixées par l'article 5 § 2 du présent règlement. Un exemplaire de ce contrat est remis au Fonds.

Article 19

Le solde du prêt est remboursable immédiatement dès l'instant où le titulaire de droits réels dénonce le mandat de gestion précité. Il est dans pareil cas redevable de l'indemnité de remploi visée à l'article 20 du présent règlement.

Article 20

Le titulaire de droits réels peut procéder, à tout moment, au remboursement anticipé total ou partiel du solde restant dû du prêt. Dans ce cas, le Fonds peut lui demander de payer une indemnité de remploi correspondant à trois mois d'intérêts, calculés sur le montant remboursé par anticipation et au taux d'intérêt convenu.

Une indemnité analogue est due par le titulaire de droits réels en cas de remboursement anticipé forcé du prêt.

TITRE XIII : DES FRAIS

Article 21

A titre de contribution, le titulaire de droits réels verse au Fonds, par prélèvement sur la subvention allouée, un montant équivalent à 2,50 % de l'intervention.

Ce montant est prélevé au moment de l'octroi de l'intervention.

TITRE XIV : DU SUIVI DU DISPOSITIF

Article 22

Le rapport d'activités annuel du Fonds comporte une section relative au nombre de prêts et de subventions octroyés, à la liste des opérateurs et au nombre de logements gérés ou loués, au montant des loyers appliqués, au type de travaux réalisés et à la qualité des titulaires de droits réels.

TITRE XV : DU NON RESPECT DU PRÉSENT RÈGLEMENT

Article 23

Toute fausse déclaration à l'occasion du dépôt de la demande ou de toute autre démarche vis-à-vis du Fonds entraînera le retrait de l'intervention allouée, le remboursement des sommes indûment perçues à l'intervention de l'opérateur, et l'interdiction de déposer en tant que titulaire de droits réels des demandes de prêts et de subventions auprès du Fonds et ce, sans préjudice de poursuites judiciaires.

La décision de l'intervention fera référence explicitement à la présente disposition et le mandat de gestion contiendra l'engagement de remboursement du titulaire de droits réels en cas de non respect de ses obligations.

Règlement au 29 mai 2017

Article 24

- §1. En ce qui concerne le montant octroyé sous la forme d'un prêt, le montant à rembourser par le titulaire de droits réels, en cas de non-respect du présent règlement, est fixé au solde restant dû du prêt.

- §2. En ce qui concerne le montant octroyé sous la forme d'une subvention, le montant à rembourser par le titulaire de droits réels, en cas de non-respect du présent règlement, est fixé par la formule suivante : $R = (1 - (D/D')^2) \times M$

où :
R = le montant du remboursement ;
D = la durée, en années complètes, pendant laquelle les conditions ont été respectées ;
D' = la durée, en années complètes, pendant laquelle les conditions doivent être respectées ;
M = le montant de l'intervention sous la forme d'une subvention.

Article 25

Le présent règlement est d'application pour les prêts et les subventions financés par les avances remboursables et les subventions accordées au Fonds par la Région, à partir du 1^{er} avril 2017.

6. Annexe 6 : Circulaire OFS2017N°12

FONDS DU LOGEMENT DE WALLONIE

Rue de Brabant, 1

6000 CHARLEROI

Charleroi, le 04 AVR. 2017

CIRCULAIRE OFS/2017/N°12

CONCERNE : extension du taux réduit de 12% sur la livraison de logements mis à la disposition des acteurs publics ou privés dans le cadre de la politique sociale.

Depuis le 1^{er} janvier de cette année, toute personne physique ou morale qui achète, construit, transforme ou prend en leasing un bâtiment d'habitation ou un complexe d'habitations pour le donner en location dans le cadre de la politique sociale, peut bénéficier du taux de TVA réduit de 12%.

Sont visés tant les particuliers, que les promoteurs immobiliers, ainsi que toute autre personne de droit privé.

Les acteurs publics ou privés, dont les logements d'initiative privée peuvent bénéficier du taux réduit de 12% (tableau B de l'annexe à l'AR n°20 fixant les taux de TVA) sont les suivants, notamment :

- les intercommunales ;
- les communes ;
- les régies communales autonomes ;
- les CPAS ;
- **les AIS ;**
- la SWL et les SLSP ;
- le Fonds du Logement de Wallonie ;
- ou d'autres personnes de droit public ou de droit privé à finalité sociale reconnues par l'autorité compétente.

Plusieurs cas sont ainsi envisagés :

- les livraisons de logements privés ou de complexes d'habitations qui seront donnés en location aux personnes morales visées ci-dessus et qui sont destinés à être donnés en location par celles-ci ;
- les travaux immobiliers (à l'exclusion du nettoyage), et aux opérations assimilées affectés aux logements privés et aux complexes d'habitations loués aux acteurs du logement précités ;

- le leasing immobilier portant sur des logements privés et des complexes d'habitations ;
- dans les mêmes hypothèses, les logements étant mis à disposition dans le cadre d'un mandat de gestion accordé à une des personnes morales précitées.

Les conditions générales à respecter pour bénéficier du taux de 12% sont :

- l'acquéreur privé (ou le maître de l'ouvrage ou la personne qui prend en leasing) devra, avant que la TVA devienne exigible (livraison du(des) logement(s) ou réalisation des travaux), déclarer auprès du contrôle TVA compétent que dans le cadre de la politique sociale, ce logement privé ou ce complexe d'habitations est destiné à être mis à disposition d'une des personnes morales précitée, déclaration qui devra également être signée par ces dernières.
- l'acquéreur privé (ou le maître de l'ouvrage ou la personne qui prend en leasing) devra déposer une copie certifiée conforme du contrat de location conclu avec la personne morale concernée, dans le mois qui suit sa signature.

En ce qui concerne les modalités pratiques de la mesure : un commentaire administratif est en cours de rédaction par le SPF. Nous pouvons toutefois vous confirmer que le demandeur ne doit pas compléter de formulaire particulier.

En effet, dans l'attente d'une publication officielle d'un modèle de formulaire, l'administration accepte que les demandeurs complètent cette déclaration sous un format libre reprenant clairement au minimum leur identité (par ex : numéro de registre national, numéro BCE). La déclaration sera adressée au team de gestion dont le demandeur relève.

Pour bénéficier du taux réduit, la période de location prévue ne pourra prendre fin avant le 31 décembre de la quinzième année qui suit l'année au cours de laquelle a eu lieu la première occupation du logement privé ou du complexe d'habitations. Ce délai commence à courir à partir du début du contrat de location ou du mandat de gestion.

Exemple : une AIS signe un mandat de gestion le 30/06/2017 et l'occupation du logement a lieu avant le 31/12 de cette même année. L'AIS gardera le logement en gestion jusqu'au 31/12/2032. Si l'immeuble n'est occupé qu'au cours de l'année 2018, la prise en gestion se terminera le 31/12/2033. Le même raisonnement s'applique d'année en année en fonction de la date d'occupation de l'immeuble.

Dans l'attente de précisions de la part de l'Administration, nous vous invitons à nous adresser toute question via la boîte ofs@flw.be, que nous relayerons au SPF Finance.

Le Directeur général,



Vincent SCIARRA