

Fiche 5 : La collaboration dans les projets CLTB

Dans ce chapitre, nous approfondissons la manière dont le CLTB et ses associations partenaires mettent en place des projets de logement, en lien avec les futurs habitants. Les premières expériences nous ont appris que cette collaboration peut être très enrichissante pour l'ensemble des partenaires. Nous avons également constaté que, lors d'un processus aussi complexe que la préparation d'un projet CLT, il est important que tous les partenaires sachent bien dès le départ ce qu'ils doivent attendre les uns des autres. Parce que tous les projets sont différents, il est difficile de rédiger des règles générales. Les tâches seront réparties en fonction des besoins spécifiques par projet et des moyens dont disposent les partenaires impliqués. Les paragraphes suivants présentent donc des règles générales qui peuvent être modifiées en concertation.

5.1 Le rôle des différents partenaires

5.1.1 Le CLTB comme coordinateur

Le CLTB assure pour chaque projet le rôle de coordinateur dans la collaboration entre le CLTB, les associations et le groupe-projet. Il représente également cette collaboration auprès d'autres partenaires impliqués dans le projet, comme un maître d'ouvrage externe (le Fonds du Logement par exemple) ou la Région de Bruxelles-Capitale.

Le CLTB veillera notamment à :

- réunir les partenaires chaque fois que le projet l'exigera ;
- fournir à chaque partenaire tous les éléments nécessaires à l'accomplissement de leurs missions respectives dans les délais impartis ;
- assurer une bonne communication entre les partenaires ;
- demander l'appui de tout autre partenaire utile quand nécessaire ;
- assurer la communication autour du projet ;
- piloter l'évaluation ;
- assurer un lien avec les autres projets CLT.

À côté de son rôle de coordinateur, le CLTB est également responsable d'une série d'aspects décrits ailleurs dans cette boîte à outils, comme le montage financier, l'attribution des logements, etc. Il peut également prendre en charge une partie de l'accompagnement collectif avec les associations partenaires (voir plus loin). Le CLTB désignera au sein de son équipe un responsable de projet qui assure le suivi.

5.1.2 Les groupes-projets

Le groupe-projet est constitué de futurs propriétaires et est formé par le CLTB en fonction de sa liste de candidats propriétaires et du programme établi (voir *fiche 3*). Ce groupe-projet représente l'ensemble des futurs propriétaires du bâtiment pour tout le projet. Il est accompagné par le CLTB et ses associations partenaires. Celles-ci veillent à ce que le groupe acquière de plus en plus d'indépendance et puisse se profiler comme partenaire co-égal dans le processus.

Le groupe prend la forme juridique d'une association de fait. Deux organes constituent le groupe-projet : une assemblée générale et un comité de suivi.

L'**Assemblée Générale** est constituée de l'ensemble des membres du groupe-projet. Elle se réunit environ tous les trois mois pour prendre les décisions importantes. C'est également lors des assemblées générales qu'ont lieu les ateliers participatifs. Ces moments de rencontre servent également à faire le suivi du fonds d'épargne collective. Les membres du groupe choisissent un nom pour l'association et signent un accord de coopération. En particulier, peuvent être précisées les modalités d'exclusion prévues si un membre ne respecte pas ses engagements (concernant la présence, l'épargne, etc). Parallèlement, un engagement formel par rapport au groupe-projet est signé par tous les membres. C'est également cet engagement qui les lie au CLTB.

Les ménages de l'association de fait doivent élire des représentants qui constitueront le **Comité de suivi**. Les membres sont élus par l'assemblée générale et se répartissent les fonctions de Président, Vice-président, Trésorier, Secrétaire, Conseiller(s). Le comité de suivi se réunit régulièrement (par exemple tous les deux mois) pour préparer les réunions de l'assemblée générale. Il est responsable de l'administration (convocations aux réunions, ordre du jour, etc.) et de la gestion de l'association. En général, un accompagnateur du CLTB ou d'une organisation partenaire assiste à ces réunions du comité de suivi, tout comme c'est le cas pour les assemblées générales.

La tenue journalière des comptes est faite par le **trésorier** qui doit vérifier que chaque membre verse mensuellement l'épargne sur le compte commun. Le **secrétaire** rédige les courriers, invitations, procès-verbaux et tient une liste de présences pour chaque réunion. Le **Président** et le **Vice-président** représentent l'association. Ils coordonnent le fonctionnement de l'association, animent les réunions et sont les garants de l'application des décisions prises lors des assemblées générales. Les autres membres du comité de suivi sont appelés les **conseillers** et ont un rôle d'appui et de soutien.

Groupes de travail

Au sein d'un groupe-projet peuvent également se constituer des groupes de travail, en fonction de thématiques à approfondir ou à suivre. Pensons par exemple à un comité des fêtes. Le CLTB quant à lui stimulera la formation de groupes de travail apportant une dimension participative dans le montage des logements : groupe de travail « énergie », groupe de travail « intégration dans le quartier », groupe de travail « partage » (voir *fiche 11*).

Pour en savoir plus :

- -modèles de conventions d'un groupe-projet
- -modèle d'engagement formel des membres des groupes-projets

5.1.3 Les organisations partenaires

Pour chaque projet, le CLTB s'associe à des organisations partenaires prêtes à s'investir. Ces organisations peuvent se répartir différents rôles. Une même association sera souvent amenée à remplir différents rôles.

5.1.3.1 L'accompagnement individuel des candidats propriétaires

À l'inverse de certaines tâches qui font partie de l'accompagnement collectif (voir plus loin 5.1.3.2), l'accompagnement individuel des candidats propriétaires est pris en charge uniquement par une ou plusieurs associations partenaires, et non par le CLTB.

Attention : Puisque le groupe-projet est constitué sur base de la procédure d’attribution du CLTB, le partenaire qui assurera ce rôle devra assumer l’accompagnement individuel pour des ménages qui ne font pas partie de « son public habituel ». Cet accompagnement vise principalement à soutenir les familles dans leur projet d’achat, avant et après la formation du groupe-projet.

L’accompagnement des familles candidates (avant la constitution du groupe-projet)

- Informer les familles sur les différents sujets liés à un projet CLTB : les caractéristiques d’un achat CLTB, les caractéristiques de la (co-)propriété, les caractéristiques spécifiques au projet, le planning et la procédure.
- Recueillir/mettre à jour les informations utiles au projet sur les familles (base de données CLTB) pour établir le profil des familles (composition de ménage, catégorie de revenus) et pour identifier les besoins en termes de logement (nombre de chambre, accessibilité ...).
- Enquêtes sociales à établir en complétant la fiche sociale (voir *Annexe : Fiche sociale*).
- Assurer dans certains cas les visites à domicile préalables à l’entrée dans le projet pour vérifier l’état du logement, l’insalubrité et le degré d’urgence de l’accompagnement face à une situation difficile (surpeuplement, problème de chauffage ou perte d’énergie, problèmes sociaux éventuels).
- Accompagner les familles lors des visites du bâtiment et/ou du quartier (avant qu’elles ne manifestent leur intérêt pour un projet).
- Analyse détaillée des bilans financiers du Fonds du Logement : veiller à ce que le montant de remboursement mensuel du crédit hypothécaire reste raisonnable pour faire face à d’autres charges en tenant compte de la situation financière globale de la famille.

L’accompagnement des familles du groupe-projet

- Encadrer, conseiller et accompagner les familles dans leurs démarches administratives pendant le processus d’acquisition.
- Stimuler, motiver et appeler les familles par rapport à la participation au projet.
- Si nécessaire, informer et former les membres du groupe-projet, en complément aux formations collectives.
- Étudier le contrat de bail en vue du dépôt du préavis du logement qu’une famille va quitter suite à l’acquisition de son logement.
- Introduire, le cas échéant, la demande en vue de la prise en charge des frais de déménagement.
- Accompagner les familles jusqu’à la signature de l’acte de vente chez le notaire.
- Accompagner les familles dans la gestion des dépenses, notamment les dépenses liées à la propriété/copropriété.

Le but ultime de l’accompagnement est d’autonomiser les familles et le groupe-projet dans leurs démarches. Il est souhaitable de vérifier le degré d’autonomie de chaque famille et de s’adapter à celui-ci pour permettre à ce que chaque personne puisse évoluer dans son projet et acquérir les notions nécessaires pour faire aboutir son projet personnel. L’accompagnement doit permettre une mise en mouvement des familles aidées tant sur le plan de l’acquisition d’un logement que sur le plan professionnel et personnel.

L'association partenaire doit vérifier la légalité de tout acte posé pendant le processus d'acquisition et tout document administratif doit être visé par le référent avant toute signature.

5.1.3.2 L'accompagnement du groupe-projet

Cet accompagnement vise à préparer la copropriété future et en ce sens à favoriser la bonne gestion collective, la cohésion et la solidarité au sein du groupe, mais aussi à accompagner le groupe dans ses actions vers le quartier et le CLTB. Pour cela, les partenaires veilleront, en collaboration avec le CLTB, à offrir tous les supports et formations nécessaires pour que le groupe-projet fonctionne dans les meilleures conditions possibles.

Il s'agit d'accompagner le groupe dans la phase préparatoire avant/pendant les travaux et également après l'emménagement, pour une période plus ou moins longue en fonction du projet et du groupe. L'accompagnement a lieu aussi bien au niveau technique, que du groupe-projet et de la copropriété.

Les partenaires assureront les tâches suivantes :

Dans la phase préparatoire

- aider les familles à s'organiser en association de fait et à la gérer : ouvrir un compte d'épargne à la banque, vérifier la comptabilité, préparer les assemblées Générales et le comité de suivi, constituer le comité de suivi, déterminer le montant de l'épargne ...
- assurer le secrétariat des réunions jusqu'à l'élection d'un secrétaire de l'association de fait.
- faire signer les conventions d'engagement et les différents documents à chacun des membres du groupe-projet.
- soutenir l'animation des réunions du comité de suivi.
- organiser l'information à donner lors des assemblées générales.
- rédiger périodiquement un rapport qui décrit l'évolution du projet, les problèmes et les points forts.
- participer aux réunions des comités de suivi.
- accompagner les groupes de travail.
- aider le comité de suivi à la préparation de l'assemblée générale.
- participer dans la mesure du possible aux activités liées au projet.

Pendant les travaux et après aménagement (*en construction*)

- suivi technique
- suivi du groupe
- mise en place de la gestion de la copropriété

5.1.3.3 Accompagnement dans le processus participatif

L'organisation partenaire collabore à l'accompagnement dans le processus participatif. Les différents éléments sont décrits dans la *fiche 5*.

5.2 L'organisation du partenariat

Les projets CLTB entraînent souvent des montages complexes et cela se répercute également dans l'organisation du partenariat. Il est difficile de réaliser un schéma organisationnel valable dans tous

les cas de figure. Nous constatons, suite aux premières expériences de montage de projets que le schéma doit bien souvent être modifié en cours de route.

Le but poursuivi est toujours le suivant :

- Donner aux futurs propriétaires un rôle central dans l'ensemble du processus, tout en veillant à un accompagnement adéquat. L'accompagnement sera crucial, étant donné qu'il s'agit d'un groupe de personnes ne se connaissant pas lors de la constitution du groupe-projet et ayant peu ou aucune. L'accompagnement devrait être moins intensif au fil du projet, afin de donner plus d'autonomie aux propriétaires. Cela est d'une importance cruciale pour garantir la réussite du projet. Après les travaux, les habitants seront en grande partie livrés à eux-mêmes. Le processus pendant la phase préparatoire a également pour but de permettre aux futurs habitants de fonctionner de manière autonome dans leur nouveau logement.
- Atteindre les objectifs fixés par le CLTB, c-à-d réaliser le projet dans les délais et budgets définis et selon les principes du CLT.
- Veiller à réaliser l'ensemble des opérations de la manière la plus efficace possible.

Schéma organisation du partenariat *(en construction)*

Ce schéma met en évidence les différents espaces de concertation et souligne le fait que tout part d'abord des familles pour remonter ensuite vers les associations, le CLTB, puis finalement la maîtrise d'ouvrage.

Déroulement « type » d'une Assemblée Générale (AG)

- Approbation du PV de l'AG.
- État des comptes de l'association (présenté par le trésorier).
- Avancement du projet par rapport à la ligne du temps.
- Suivi des décisions prises lors de la dernière AG.
- Discussions autour de l'ordre du jour, point par point.

Concrètement, les **assemblées générales** de l'association de fait sont convoquées par le comité de suivi en partenariat avec les associations qui accompagnent les familles. Toutes les discussions importantes concernant l'ensemble du groupe ont lieu lors de ces assemblées générales.

Remarque

Il est dans certains cas pertinent de prévoir :

- une « formation » pour soutenir les membres du Comité de suivi dans leur rôle et leurs missions.
- penser en amont aux frais éventuels liés aux missions du Comité de suivi (ex : le coût des communications téléphoniques, des impressions ou de l'envoi de courriers). Ils ne doivent pas constituer un frein à la volonté d'une personne qui serait volontaire pour occuper une fonction au sein du Comité de suivi.

En principe, toutes les réunions du Comité de suivi et de l'assemblée générale sont préparées et suivies par le CLTB et les associations partenaires.

Les **réunions de partenariat** ont lieu une fois par mois pour aborder la collaboration entre les différents acteurs et préparer les rencontres telles que les ateliers d'architecture ou encore les réunions avec des pouvoirs politiques, etc. Y assistent, selon l'ordre du jour, le CLT, les associations partenaires et le comité de suivi. C'est le CLT qui planifie ces réunions.

Il va de soi que d'autres moments de rencontre peuvent être organisés en fonction des envies et besoins de chaque groupe projet !

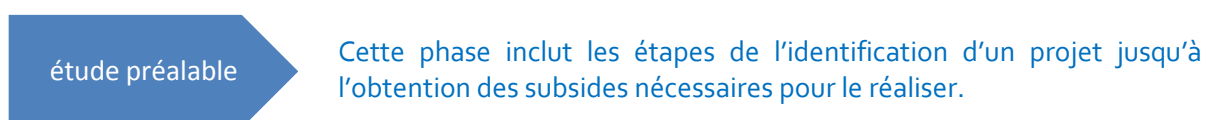
La rédaction d'une **convention de partenariat** permet de définir les missions et rôles de chaque organisation. Il vaut mieux la rédiger au plus vite, au début de la collaboration. Elle est signée par l'association de fait des familles, les associations partenaires et le CLT. Cette convention est un document de référence qui peut être réévalué et modifié en fonction de l'évolution du projet. Des exemples de conventions sont accessibles sur Dropbox, dossier

Pour en savoir plus :

Exemple de convention d'un groupe-projet

5.3 Ligne du temps

Comme tout projet de construction, un projet CLT se construit en plusieurs phases. Dans ce chapitre, nous parcourons les différentes phases d'un projet, avec une attention particulière pour le rôle des partenaires dans ces différentes phases.



Pendant cette phase, nous analysons la possibilité d'implanter un projet CLTB sur un emplacement déterminé. Dans le cas de figure où l'étude de faisabilité s'avère concluante, cette première phase se

clôture par une précision du programme et une demande de subsides pour le projet à la Région de Bruxelles-Capitale.

L'analyse de faisabilité pour un projet CLTB démarre souvent par l'identification (via une organisation partenaire, une commune,...) d'un bâtiment ou d'un terrain en vente, d'un projet de quartier dans lequel peuvent s'insérer des logements CLT, Le CLTB étudie alors la possibilité d'implanter un projet à cet endroit. Y-a-t'il des partenaires intéressés à collaborer ? Quel type de bâtiment peut-on y construire ? Combien cela coûtera-t-il ? Peut-on rendre les habitations abordables pour notre public-cible ? Dispose-t-on d'un budget suffisant pour réaliser le projet ? Est-ce possible au niveau juridique ?

Si l'opération paraît à première vue réalisable, nous établissons les grandes lignes d'un programme dans lequel sont précisés le nombre et le type de logement (nombre de chambres), le prix de vente (catégorie de revenus des acheteurs pour chaque logement) et éventuellement la possibilité de donner d'autres utilités à des parties communes.

Durant cette phase, le CLTB va également à la recherche de partenaires avec lesquels ils porteront le projet. Il peut d'agir d'associations prêtes à accompagner les futurs habitants et aider à l'organisation du processus participatif autour de la mise en logement ou à la maîtrise d'ouvrage (dans le cas de figure où le CLTB ne prendrait pas cet aspect en charge).

Si le projet paraît réalisable, le dossier est présenté au Conseil d'Administration de l'ASBL. Après approbation par le Conseil, une demande de subsides est introduite auprès du ministre en charge du logement de la Région de Bruxelles-Capitale. La demande est examinée par le gouvernement. En cas de réponse positive; le projet est lancé.

Qui fait quoi ? L'exécution est en grande partie à charge de l'équipe du CLTB.

Durée de cette phase ? La durée de cette phase peut varier fortement. À titre d'exemple, pour deux des projets en cours de réalisation actuellement, la phase préparatoire a duré quelques semaines. Pour d'autres projets, la phase peut durer plusieurs mois.



Cette phase se situe entre la constitution d'un groupe-projet jusqu'au début des travaux.

Durant cette phase se succèdent les étapes suivantes :

- la constitution d'un groupe-projet formé par les futurs propriétaires
- des ateliers organisés par les membres des groupes-projet, menant à une série de recommandations pour les travaux
- la rédaction du cahier des charges
- l'organisation du marché public
- la désignation d'un architecte et d'un maître d'ouvrage
- la demande d'un permis d'urbanisme

Là où cela est possible, le CLTB veut autant que possible inclure les futurs habitants dans la préparation du projet architectural (lire plus à ce sujet dans la *fiche 8*). En parallèle, cette période permet aux futurs habitants de se préparer à leur nouveau statut de propriétaire et à leur nouvelle habitation. Il faut prévoir des moments de rencontre et la formation d'un groupe-projet, des espaces de rencontre avec les habitants du quartier (lire plus à ce sujet dans la *fiche 12*), des formations doivent être organisées (lire plus à ce sujet dans la *fiche 11*). Durant cette phase est également constitué un groupe-épargne (lire plus à ce sujet dans la *fiche 7*). Des groupes de travail peuvent être constitués entre futurs habitants qui se penchent plus spécifiquement sur l'un ou l'autre aspect du projet.

Qui fait quoi ? C'est durant cette phase que l'on attend le plus d'investissement de la part des associations-partenaires. Le CLTB se charge de la constitution des groupes-projet (à partir de sa base de données de membres et suivant sa procédure d'attribution). Les associations-partenaires sont ensuite responsables de l'organisation et de l'accompagnement des réunions, formations et ateliers, ainsi que de l'accompagnement individuel des membres du groupe-projet. Le CLTB soutient les associations dans cette organisation et met à leur disposition une série d'outils pratiques (repris dans cette boîte à outils). Si la décision est prise de travailler avec un maître d'ouvrage externe, c'est le CLTB qui assurera les contacts entre les membres du groupe-projet et les organisations-partenaires d'une part, et le maître d'ouvrage d'autre part.

Durée de cette phase ? → Au plus cette phase sera courte, au plus vite les membres du groupe-projet pourront s'installer dans leur habitation. La durée de cette phase ne dépend pas uniquement du CLTB, mais aussi du maître d'ouvrage avec qui ils travaillent, de la procédure d'attribution pour laquelle sera optée, du temps d'attente pour le permis d'urbanisme et de toute une série de facteurs externes. Si tout se déroule de manière fluide, cette phase peut se terminer en deux ans. Mais il est plus probable que ça prenne plus de temps. En fonction du temps mis à disposition, certains aspects pourront être plus ou moins approfondis.



Cette phase commence avec le dépôt du permis d'urbanisme et se termine lors de la remise des clés au propriétaire.

C'est surtout le maître d'ouvrage (responsable des travaux) et l'architecte (qui suit le chantier) qui interviennent dans cette phase. Cependant, les futurs habitants sont également actifs et il est donc important qu'ils continuent à être accompagnés.

Ils suivent le chantier de manière hebdomadaire et continuent à préparer leur future installation. Les groupes de travail constitués dans la phase précédente (de préparation du projet) se penchent à présent sur la gestion de la copropriété, les aspects techniques de leur logement (entre autres les aspects énergétiques), la vie en communauté et les relations avec leurs futurs voisins (lire plus à ce sujet dans la *fiche 10*)

Qui fait quoi ? Les associations-partenaires ont dans cette phase grosso modo le même rôle que dans la précédente. Si possible, elles assistent aussi le CLTB dans le suivi technique.

Durée de cette phase ? La durée d'un chantier est aussi difficile à prévoir. En règle générale, la durée maximale du chantier est précisée dans le cahier des charges. Si aucun problème ne survient, il faut prévoir de 1,5 à 2 ans entre le commencement des travaux et l'emménagement des habitants.



Cette phase commence à l'emménagement des propriétaires et dure environ deux ans.

Après les travaux et l'emménagement, le projet n'est pas fini. Au contraire, il démarre ... Bien que l'objectif est que les habitants fonctionnent au plus vite de manière autonome pour les différents aspects de gestion de leur projet, le CLTB et les associations-partenaires ne disparaissent pas tout de suite du projet. Nous restons à disposition des habitants pour garantir une bonne transition vers leur nouveau logement.

Les habitants peuvent encore consulter le CLTB ou les associations-partenaires dans divers aspects, si nécessaire : suivi des défauts techniques entre la phase de chantier et la finition des travaux, optimisation des aspects énergétiques de l'habitation, organisation de la copropriété, etc.

Qui fait quoi ? Dans cette phase, l'investissement en temps est au total moins important que dans les phases précédentes. Cependant, il est important de garder du personnel à disposition. Les tâches sont clairement réparties entre le CLTB, ses organisations-partenaires et éventuellement de nouveaux partenaires plus spécialisés dans certains aspects du suivi.

Durée de cette phase ? Les deux premières années après les travaux sont probablement les plus importantes. C'est pourquoi le CLTB attend de ses partenaires qu'ils soient encore disponibles pendant cette période, aussi bien pour répondre à des questions des habitants que pour organiser des activités de formation. Après cette période, c'est le CLTB qui reprend en main l'intégralité du suivi.

S'ils le souhaitent, les associations-partenaires et les habitants peuvent naturellement continuer à mettre sur pied des projets en commun, éventuellement en partenariat avec le CLTB.

5.4 À quoi est-ce que je m'engage en tant que partenaire CLT ?

(En construction)

Pour en savoir plus :

Exemple de convention