



La Bataille de Cable Street  
© SHICC (Londres, 2019)

# COMMUNITY LAND TRUSTS FINANCE

## Comprendre la diversité des modèles en Europe

Septembre 2019  
CLT BRUXELLES (CLTB)

Avec la participation de



& le soutien de



# CLT BRUXELLES (CLTB)

## ETAT DU LOGEMENT ABORDABLE DANS LA REGION BRUXELLES CAPITALE

La Région Bruxelles-Capitale (RBC) est confrontée à un **manque croissant de logements sociaux**. Ils ne représentaient que 7,3% du parc immobilier en 2016. Parallèlement, **la liste d'attente pour l'accès à un logement social ne cesse de croître** (augmentation de 29% entre 2012 et 2018) atteignant jusqu'à 48,000 personnes en 2018 (*Société du Logement de la Région Bruxelloise*, 2018). Ce manque d'offre s'accompagne **d'une grave crise du logement abordable**. Entre 2004 et 2016, le loyer médian a augmenté d'environ 22% et le prix des logements en acquisitif a augmenté de 34% au cours de la même période (Baromètre Social, 2017). Dans ce contexte, même si l'accession à la propriété ne concerne que 35% de la population, **les dispositifs existants ne couvrent plus les populations les plus défavorisés** (CLTB, Lille, 2018).

## CONTEXTE POLITIQUE ET LEGISLATIF

La Région de Bruxelles-Capitale (RBC), créée en 1989, est l'une des trois régions de l'État fédéral belge aux côtés de la Flandre et de la Wallonie. Depuis 2018, elle est gouvernée par une coalition centre-gauche/centre-droit. Dans cette **organisation politique décentralisée**, **le développement de logements abordables est une compétence directe de la Région**. Cette conjoncture ainsi que l'existence d'un **environnement politico-associatif unique** ont permis l'émergence du CLTB. Comme il sera détaillé plus bas, la Région a contribué substantiellement au soutien et au développement du CLT depuis 2012<sup>(6)</sup>.

## STRUCTURE JURIDIQUE ET GOUVERNANCE DU CLTB

Le CLTB est composé de **deux entités** ayant des missions différentes. La **Fondation d'Utilité Publique (FUP)**, d'une part, **est chargée de la détention et de la gestion perpétuelle du foncier**. La Fondation reçoit une subvention d'investissement annuelle de 2 000 000 € de la part de la RBC afin d'acquérir des terrains et de subventionner les ménages à bas revenus. Pour accéder à cette subvention, le CLTB doit introduire une demande de subvention identifiant le projet et comprenant une étude de faisabilité et un business plan. Cette composante d'investissement a été initialement accordée dans le cadre du plan d'investissement «Alliance Habitat» (2013-2017)<sup>(7)</sup>. Depuis la fin de ce plan, le CLTB a pu continuer à solliciter une subvention annuelle afin de développer de nouvelles opérations<sup>(8)</sup>. D'autre part, une **organisation à but non lucratif (ASBL) est chargée à la fois de la gestion quotidienne du CLTB et de la construction de logements** - y compris de la composante participative avec les futurs résidents - ainsi que **d'autres projets** visant à consolider le modèle du CLTB. L'association dispose d'un **budget opérationnel de 500 000 €** en 2018, dont 240 000 € en subvention directe de la Région<sup>(9)</sup>.

Le CLTB a adopté une **gouvernance tripartite** - basé sur le modèle américain - dans laquelle les résidents actuels et futurs, voisins ainsi que représentants des autorités publiques, sont représentés au sein du Conseil d'Administration avec un tiers des voix chacun afin d'équilibrer les intérêts de chaque partie et garantir l'accessibilité à long terme.

<sup>6</sup> Par exemple, la RBC a financé l'étude de faisabilité du CLTB en 2012, participant ainsi à la reconnaissance du modèle des CLT et à son intégration dans le code du logement en 2013.

<sup>7</sup> Le CLTB avait pour mandat de développer 30 logements par an dans le cadre de ce plan quadriennal qui a expiré en 2017.

<sup>8</sup> Cette subvention, combinée aux investissements des futurs résidents, représente un budget d'investissement total de 5 000 000 € par an pour le développement de logements.

<sup>9</sup> Les 50% restants proviennent d'appels à projets spécifiques émanant d'autorités publiques (Innovlris, Interreg, municipalité de Moolenbeek, etc.) ou de financements philanthropiques (Fonds Baronne Monique van Oldeneel tot Oldenzeel, 4 Wings Fondation, etc.). Ces sources de financement sont généralement consacrées à des projets spécifiques (ex. [SHICC](#), [CALICO](#), etc.).

## CLT Bruxelles en Bref

<b>Date de Création</b>	2012 (7 années)
<b>Nature</b>	Initiative Associative
<b>Structure Légale</b>	Association (ASBL) combiné à une Fondation (FUP)
<b>Population Cible</b>	-Ménages les plus défavorisés, en majorité de migrants -Eligible au logement social -Plafond de revenu maximal (par pers. seule) : 22 560 € par an
<b>Frais d'Adhésion</b>	-10 € par membre par an
<b>Prix de Revente</b>	-Prix moyen au m <sup>2</sup> sur le marché privé : 2 800 € - 4 000 € (Ville de Bruxelles) -Prix CLTB au m <sup>2</sup> : 1 650 € en moyenne -25-50% du prix du marché
<b>Actif</b>	-1 projet réalisé (9 logements) - Don d'1 logement - 4 projets en construction (34, 32, 7, 4 logements) - 5 projets à l'étude (22, 18, 15, 13, 9 logements) → 164 logements en projet au total
<b>Personnel</b>	-7,5 ETP, 10 personnes -Projection à 18 personnes d'ici mi-2019 -Mobilisation de 2 autres ETP via un partenariat avec des associations -CLTB est soutenu par environ 50 bénévoles <sup>(10)</sup>
<b>Nbre de Membres</b>	Le CLTB compte 600 membres au total, dont : -400 candidats propriétaires -170 de membres sympathisants -30 organismes à but non lucratif
<b>Formule de Revente</b>	Capture de valeur ajoutée : -Le vendeur reçoit 25% de la valeur ajoutée -CLTB (FUP) reçoit 6% de la valeur ajoutée ou 3 000 € -L'acheteur paie le prix de départ + 31% de la valeur ajoutée → 69% de la valeur ajoutée est capturée
<b>Bail Foncier</b>	-10 € par mois (120 € par an) -Droit de superficie de 50 ans de incluant une clause de novation
<b>Budget 2018</b>	Budget opérationnel : 500 000 € Budget d'investissement : 5 000 000 €
<b>Origine des Fonds</b>	Provenant principalement de subventions publiques

<sup>10</sup> Leur implication varie de tâches régulières telles que la traduction à une implication occasionnelle dans des événements majeurs tels que l'Assemblée Générale annuelle (AG). Tous les administrateurs du CLTB sont des volontaires.

## EMERGENCE DU CLTB

### Assistance Financière Initiale

Initialement, le projet CLT a été **soutenu gracieusement** par un conglomérat d'associations (Bonnevie, Periferia, Credal, Gut-T). Une **étude de faisabilité fut ensuite commandée par la RBC** (Secrétaire d'État au Logement) en 2012 pour un montant de 150 000 €. Dans la continuité de l'étude de faisabilité, **un appel à projets public** a été lancé pour la mise en œuvre du CLT. Au cours de la phase de démarrage, la Fondation *Pro RenovAssistance* a apporté son soutien à l'organisation, en contribuant à hauteur de 10 000 € pour couvrir les coûts de fonctionnement sur les deux premières années. La *Fondation Roi Baudouin* a également soutenu les premières étapes de développement en finançant 2 emplois à temps plein (Equivalent Temps Plein - ETP).

Parallèlement, les associations membres du consortium ont **bénéficié d'emplois subventionnés** (*emplois aidés*) dédiés aux emplois innovants et financés par la Région.

### Appui Technique

L'étude de faisabilité du CLTB - conduisant à la réalisation d'une étude de marché, l'identification d'une population cible, l'adoption d'une structure juridique, la projection d'une opération pilote (250 logements) et la conception d'un business plan - a été menée grâce aux **compétences internes** <sup>(11)</sup> du consortium, en partenariat avec le Département de Planification Urbaine de l'Université Catholique de Louvain (UCL) et l'expertise juridique de Lydian Lawyers.

## FORMATION DES GROUPES-PROJETS

Depuis l'émergence de l'organisation, le CLTB favorise la constitution de futurs groupes d'habitants pour chacune des opérations : les Groupes-Projet. Les membres de ces groupes bénéficient d'une **formation et d'un renforcement de capacités** <sup>(12)</sup>. Des besoins émergent en effet sur deux points : sur la **compréhension du processus de développement** d'un logement <sup>(13)</sup> et de ses défis d'une part, et sur **l'accompagnement lié à l'accès à la propriété** (épargne, aspects juridiques, etc.) d'autre part.

Le CLTB prend en charge la première partie grâce à la mobilisation de chefs de projet en interne. Bénéficiant généralement d'une formation en architecture, ils soutiennent le processus de co-construction (composé de six ateliers d'architecture) et assurent la supervision du projet.

Parallèlement, **plusieurs associations collaborent avec le CLTB** sur leurs propres ressources pour accompagner les ménages vers la propriété. Elles opèrent généralement dans les limites de leur mandat et se concentrent sur leur public cible traditionnel<sup>(14)</sup>.

D'autres collaborations favorisant le renforcement des capacités et le pouvoir d'agir des résidents et des porteurs de projet ont été envisagées dans le cadre des programmes triennaux de Régénération Urbaine (*Contrats de Quartier* <sup>(15)</sup>), qui comprennent généralement des activités visant au renforcement de la cohésion sociale. Cette modalité n'a cependant pas permis à ce jour l'instauration de nouveaux partenariats en raison de contraintes de temps<sup>(16)</sup>.

<sup>11</sup> Coordonné par la *Maison de Quartier Bonnevie et Periferia*.

<sup>12</sup> Pour plus d'informations, consultez le document "[Table Ronde CLTB](#)" (2014), français / néerlandais.

<sup>13</sup> Y compris le processus de passation des marchés publics, les options de conception, l'obtention d'un permis de construire, etc.

<sup>14</sup> Ex. *Ciré* anime des ateliers sur les options de copropriété et les droits de propriété correspondants à un public de migrants. Pour sa part, *Convivence* accompagne les ménages vulnérables tout au long de leur périple d'acquisition de résidence.

<sup>15</sup> Leur fonctionnement sera détaillé ci-dessous dans la section 'Site'.

<sup>16</sup> Dans certains cas, le CLTB a obtenu des fonds pour accompagner des projets dans le cadre du *Contrat de Quartier*, mais la vente réelle du terrain n'a pu avoir lieu dans la période des trois ans du programme. Des associations étaient prêtes à collaborer mais le partenariat n'a pu être mis en place ni financé dans le cadre du *Contrat de Quartier*.

## MISE EN ŒUVRE DES OPERATIONS

### Accès au Foncier

Le moyen le plus avantageux pour le CLTB d'acquérir des terrains consiste à passer par des **mécanismes de Régénération Urbaine** appelés *Contrats de Quartier*. Les *Contrats de Quartiers* sont financés par la Région, ainsi que par la *Politique des Grandes Villes* et *Beliris* (organisme parapublic finançant le développement urbain de la RBC). Le *Contrat de Quartier* **facilite les expropriations** et **permet à la RBC de fournir aux municipalités des subventions** pour leur permettre de vendre les terrains en dessous du prix du marché (jusqu'à **¼ de leur valeur de marché**) (Leroy, 2018). Le CLTB est alors en position de faire une offre pour acquérir le terrain à prix réduit. L'acquisition est financée par la subvention d'investissement de 2 000 000 € décrite précédemment comprenant une **subvention pour l'acquisition de sites d'un montant de 350 € par m<sup>2</sup>**.

### Planification

Les études de pré faisabilité et autres études de site obligatoires **sont réalisées en interne ou commanditées par le CLTB** sur leur budget opérationnel. Après la pré faisabilité, le CLTB dépose une demande de subvention d'investissement régionale spécifique conditionnant le développement du projet (voir ci-dessus). Les chefs de projet du CLTB se chargent de la planification et préparent les appels d'offres qui désigneront l'architecte en charge. Ils rédigent également les cahiers des charges techniques, font appel aux entreprises de construction et assurent la co-conception avec les futurs résidents en partenariat avec l'architecte désigné.

Tous les autres coûts liés à un investissement dans un projet, tels que les frais d'enregistrement ou les frais de demande de permis de construire, sont pris en charge par la Fondation (FUP) via son budget d'investissement. Leurs coûts sont toutefois marginaux par rapport aux coûts totaux du projet (environ 150 000 €).

### Construction

#### a. Construction des Logements

**De manière générale, le développement d'une opération est financé à hauteur de 40% via la composante investissement du CLTB** ou divers appels à projets <sup>(17)</sup>. D'autres subventions régionales existent pour des travaux spécifiques tels que la décontamination ou la réhabilitation de façades, mais elles ne sont pas spécifiques au CLTB et leur montant reste marginal - dans le meilleur des cas, elles représentent 8% du budget total du projet. **Les 60% restants de l'investissement sont financés par les prêts hypothécaires contractés par les ménages** et attribués par le *Fonds du Logement* <sup>(18)</sup>.

Le CLTB étant financé pour une part importante par des fonds publics, les développements doivent faire l'objet de **processus de passation de marchés publics** coordonnés par les responsables de projet du CLTB. Le CLTB dispose deux modèles pour le développement de ses projets. Soit il développe des projets en interne (auto-promotion), soit il achète directement des logements construits par un promoteur intermédiaire à l'achèvement des travaux (ex. Fonds du Logement) (Leroy, 2018).

Le caractère abordable du logement est assurée par deux mécanismes : une **subvention de 415 euros par m<sup>2</sup> en moyenne** <sup>(19)</sup> et un **taux de TVA réduit** <sup>(20)</sup> (6%) qui réduit le coût de sortie du logement.

Alors qu'un certain nombre de candidats-proprétaires figurent sur la liste d'attente du CLTB, il existe toujours un risque marginal que les travaux de construction ne puissent

<sup>17</sup> Ex. CALICO

<sup>18</sup> Ce mécanisme sera détaillé dans la section «Acquisition et revente de logements».

<sup>19</sup> Subvention calibrée pour permettre l'accès aux ménages dont le revenu annuel moyen est de 14 360 € (Source : présentation du CLTB, 2018). Elle fait partie de la subvention d'investissement de 2 000 000 € de la RBC.

<sup>20</sup> À noter : cet allègement fiscal n'est attribué qu'aux fournisseurs de logements agréés. Il a été mis en œuvre pour les projets dans lesquels le CLTB a acquis des logements du *Fonds du Logement* ou dans lesquels le *Fonds du Logement* est chargé du développement du projet. Le CLTB n'est pas accrédité à ce jour mais recherche les moyens d'obtenir ce taux de réduction de TVA.

être achevés dans les limites du budget alloué. Ce risque opérationnel mineur est garanti par le CLTB (FUP) à hauteur de 60% - représentant la part de l'investissement de chaque ménage.

En septembre 2019, le CLTB a déjà développé **9 logements** et **77 autres sont en construction**. Il émerge comme promoteur immobilier légitime et viable et son « coût » pour les pouvoirs publics se trouve être inférieur à celui des bailleurs sociaux traditionnels (Leroy, 2018). En effet, la région investit 40% des coûts du projet dans les logements en CLT, contre 50% pour le logement locatif social. En outre, la région doit également assurer l'entretien et la réhabilitation pour les logements sociaux. Le CLTB a ainsi un fort potentiel pour devenir un acteur clef de la politique du logement de la Région Bruxelles Capitale.

### b. Financement des Composantes Non-Résidentielles

Outre le logement, le CLTB poursuit également l'idée de développer des **projets urbains à usages mixtes**. Le financement des espaces communautaires/partagés, associatifs ou commerciaux reste toutefois un défi.

Jusqu'à présent, le CLTB a réussi à inclure des espaces communautaires dans la plupart de ses projets, même sans recevoir de subvention de la part du Département du Logement régional. **Il a dû ainsi louer ou vendre ces espaces au prix coûtant** (2 000 € par m<sup>2</sup>) ; ce qui représente peu d'avantages pour le bénéficiaire selon le secteur. Par conséquent, les acheteurs intéressés se sont trouvés être issus du monde associatif ou du secteur public <sup>(21)</sup>. Ce type d'acteurs ont en effet trouvé un intérêt à être associés à un projet d'OFS/CLT et ne voyait pas d'inconvénients à prendre part au processus long (5 ans en moyenne) dès les phases préliminaires.

Pour **attirer des acteurs moins flexibles** - tels que les entreprises sociales émergentes - CLTB a sollicité l'aide du Département régional de l'Economie et de l'Emploi. Les tentatives pour subventionner la construction d'espaces commerciaux sont restées infructueuses à ce jour.

### Zoom sur une Opération Financière Type du CLTB

Bien que ce projet n'ait pas été achevé, la projection présentée ci-dessous est représentative du *modus operandi* du CLTB. Son objectif était de développer **13 unités** pour un coût total de l'opération d'environ 3 000 000 €. Le prix de vente moyen a été estimé à **1 650 € par m<sup>2</sup>**. Les coûts fonciers représentaient **22% du coût total** ; incluant 10% pour l'achat et 10% pour décontamination et la viabilisation.

De manière générale, la mise en œuvre d'un tel projet prend en moyenne **cinq ans** - depuis le permis de construire jusqu'à la réalisation <sup>(22)</sup>. L'acquisition du foncier requiert en moyenne quatre mois et le commencement des projets environ six mois <sup>(23)</sup>. Il faut ensuite environ six mois pour contacter un architecte, puis un an pour remplir une demande de permis de construire. À partir de là, il faut compter encore quatre ou cinq mois pour contacter les entrepreneurs. Enfin, la construction s'étend sur un an et demi (Leroy, 2018).

Origine du Foncier	Public
Nb. de Logements	13 unités à vendre
Espaces Communs	Non
Projection du Coût Total	3 379 452 €
Coût du Foncier	350 000 € (10%)
Prix Prévu par m <sup>2</sup>	1 650 €

<sup>21</sup> Ex. l'Association féministe *Vie féminine*, Association publique bruxelloise de l'environnement, organisations communales, etc.

<sup>22</sup> Sans inclure les études préliminaires, qui peuvent durer plusieurs mois.

<sup>23</sup> Intervalle sur lequel CLTB pourrait avoir le plus de flexibilité.

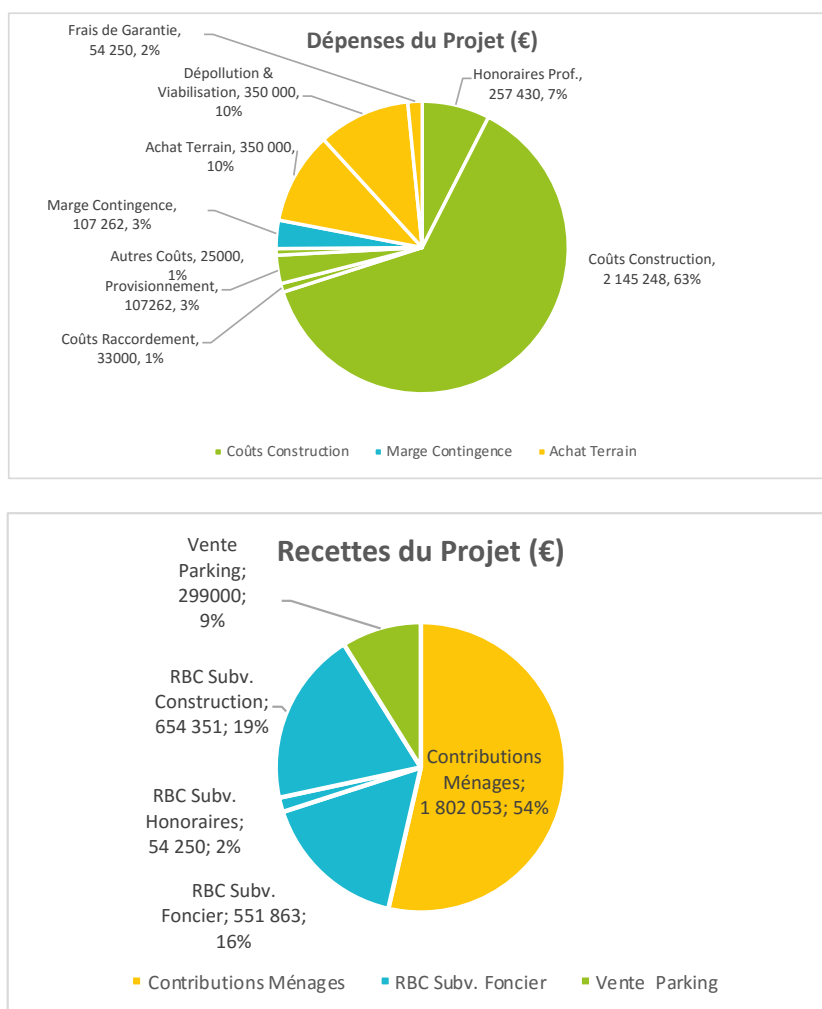


Fig.2 Opération Financière Type d'un Projet de CLT Bruxelles (Source : CLTB, 2018)

## FONCTIONNEMENT DU CLTB

### Acquisition et Revente des Logements

Les logements du CLTB sont attribués selon un ordre d'enregistrement chronologique. Les prix sont déterminés en fonction du revenu du ménage (de A à D, basés sur la grille du logement social de la RBC, voir ci-dessous).

Catégorie du Ménage		Nombre de Chambres					
		0	1	2	3	4	5
A. (max. lgt. social)	Max	126.309€	142.348€	178.076€	223.522€	255.718€	318.366€
	Min	109.225€	124.475€	157.304€	198.237€	227.425€	284.445€
B. (au-dessus allocation chômage)	Max	109.225€	124.475€	157.304€	198.237€	227.425€	284.445€
	Min	92.141€	106.602€	136.531€	172.953€	199.133€	250.523€
C. (en-dessous allocation chômage)	Max	92.141€	106.602€	136.531€	172.953€	199.133€	250.523€
	Min	75.056€	88.729€	115.759€	147.669€	170.840€	216.602€
D. (revenu min. légal)	Max	75.056€	88.729€	115.759€	147.669€	170.840€	216.602€
	Min	57.972€	70.885€	94.987€	122.385€	142.548€	182.681€

Fig.3 Plafonds des Revenus pour l'Accession Sociale à la Propriété dans la Région de Bruxelles-Capitale (Source : CLTB, 2018)

Le CLTB s'appuie sur le *Fonds du Logement* pour financer les prêts hypothécaires des futurs résidents. Cet **organisme parapublic** occupe une position unique puisqu'**à la fois il développe et gère des logements abordables** en RBC. Théoriquement, les prêts hypothécaires peuvent être contractés auprès de toutes banques commerciales ou éthiques, mais le *Fonds du Logement* offre les options les plus avantageuses. Il propose en effet un crédit sur **25 ans à un taux d'intérêt d'environ 2% en moyenne** <sup>(24)</sup>. Le **remboursement mensuel maximal s'élève à 30% du revenu du ménage**. Les acheteurs potentiels sont autorisés à **emprunter jusqu'à 265 000 € maximum**. Les incitations fiscales sont les mêmes que pour les primo-accédants dans le pays.

**Ces prêts sont garantis par le CLTB (FUP)**, condition préalable à l'octroi du prêt par le *Fonds du Logement*. Une autre option aurait pu consister à hypothéquer le foncier du CLT, une option mise de côté pour des raisons idéologiques.

Le CLTB a mis en place un certain nombre de mesures pour **limiter les risques de suspension de paiement**. Premièrement, il existe un certain nombre de formations destinées aux futurs propriétaires qui expliquent comment économiser efficacement. Le CLTB promeut par exemple une initiative de **micro-épargne mensuelle de 10 €** en partenariat avec Crédal.

Ensuite, un accord informel avec le *Fonds du Logement* a été élaboré, garantissant qu'en cas de problème de remboursement, le CLTB soit prévenue suffisamment de temps à l'avance pour trouver une solution avec le foyer concerné. Une fois le prêt hypothécaire contracté, un **Bail Foncier** est signé avec le CLTB pour une période de 50 ans (correspondant au droit de superficie). Ce contrat lie le CLT et l'acheteur. Il oblige l'acheteur à **louer le terrain au CLT pour 10 €** <sup>(25)</sup> par mois (redevance foncière). Ce contrat comporte une clause de novation qui permet de renouveler le contrat tous les 50 ans (en cas de vente ou de succession par exemple <sup>(26)</sup>).

Enfin, une fois le logement vendu, l'acheteur doit adhérer aux **règles anti-spéculatives** <sup>(27)</sup> telles que définies par la **formule de revente**. Elles stipulent que **le vendeur reçoive 25% de la valeur ajoutée**. Le CLTB (via FUP) reçoit 6% de la valeur ajoutée ou 3 000 € (le montant le plus élevé des deux). Le prochain acheteur paie donc **le prix initial plus 31% de la valeur ajoutée**. La **captation de la plus-value représente ainsi 69%**. L'ensemble du processus est géré par le CLTB (ASBL).

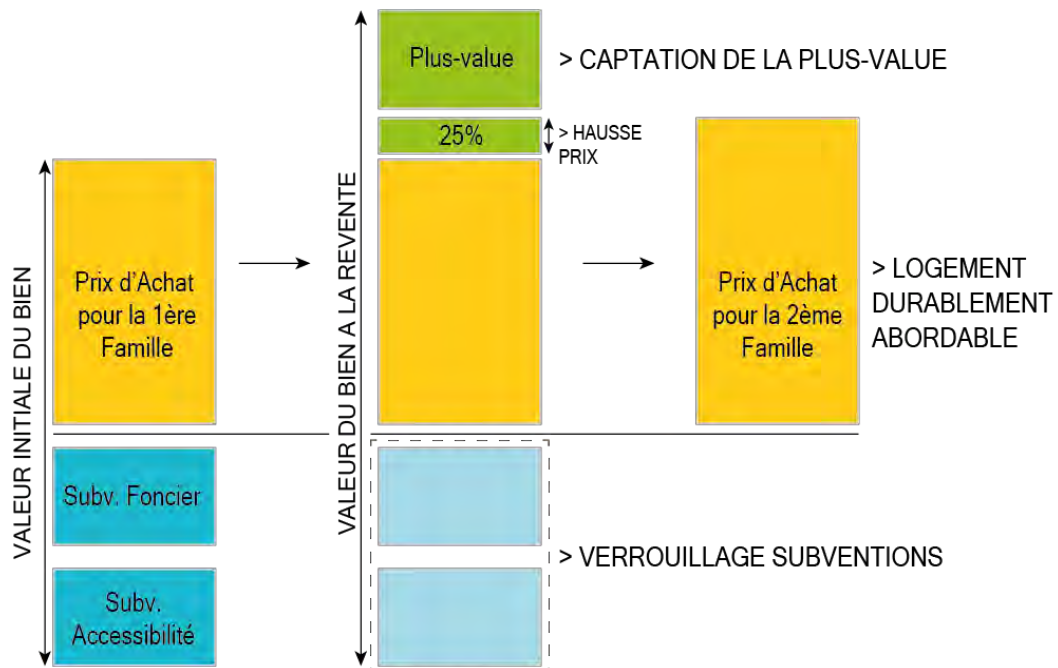


Fig.4 Schéma de Revente du CLT Bruxelles (Source : CLTB, 2018)

<sup>24</sup> Variant de 1,5% à 3%

<sup>25</sup> Montant symbolique, représentant quelques centimes par mètre carré.

<sup>26</sup> Si l'héritier remplit les critères de revenus.

<sup>27</sup> Basé sur le modèle du *Champlain Housing Trust* (Vermont, Etats-Unis)



## Gestion des Bâtiments

En termes de gestion, les projets fonctionnent généralement comme des **copropriétés** traditionnelles. Les habitants paient des **charges mensuelles** en fonction de la taille du logement et des équipements. Ils contribuent également à un **fonds de garantie**. La gestion est réalisée par l'un des résidents ou par un gestionnaire immobilier professionnel.

Les futurs résidents sont formés aux différents aspects de la gestion de leur propre logement, y compris à la vie en communauté.

**Le CLTB soutient les groupes deux ans après leur emménagement.** En l'occurrence, le CLTB a piloté la rédaction d'une charte énonçant les valeurs devant être partagées par tous les résidents.

## Fonctionnement et Développement de Nouveaux Projets

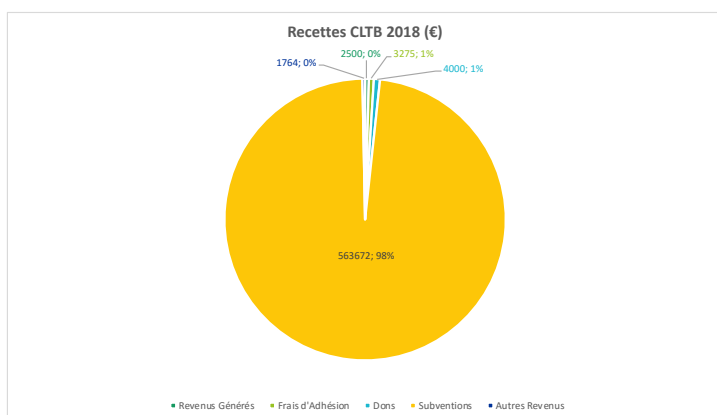
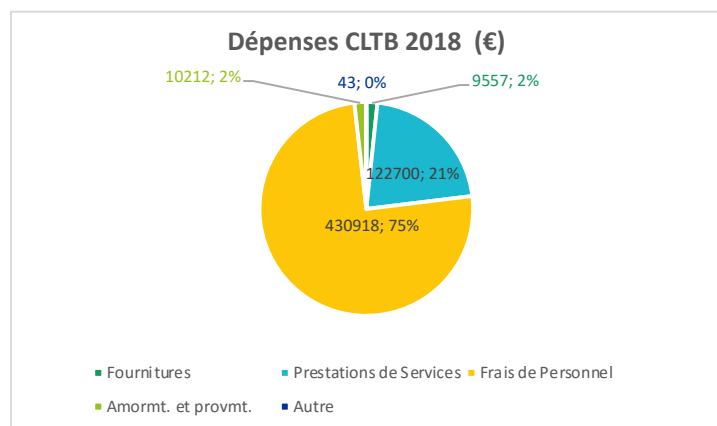


Fig.5 Budget 2018 de CLT Bruxelles (Source : CLTB, 2018)

En ce qui concerne les coûts de fonctionnement de l'organisation, les **coûts de personnel** représentent le **poste de dépense le plus important** (430 918 € en 2018, soit 75% du budget opérationnel). Leur principale source de revenus est une combinaison de diverses **subventions** (563 672 €, 98%). Le CLTB a cependant pour **objectif d'augmenter ses fonds propres**. À ce jour, leur capital de base provient des **baux fonciers** (10 € par ménage et par mois <sup>(28)</sup>), **des cotisations** (10 € par membre et par an, représentant 3 275 € en 2018) et de la **mobilisation de l'épargne locale et citoyenne** via le financement participatif et des campagnes de donation (CLTB, 2016). Le CLTB a également pour ambition de mobiliser les fonds de la **finance solidaire** à travers un projet de **coopérative foncière** en partenariat avec Crédal.

En ce qui concerne le fonctionnement du CLT, les subventions accordées par le gouvernement ne sont ni transférables ni différables d'une année sur l'autre. Cet aspect oblige le CLTB à être proactif et à être **à la recherche continue de nouveaux sites**, ce qui crée un **roulement élevé au niveau des nouveaux projets développés**. À ce jour, **sept opérations coexistent à différents stades d'avancement** : trois sont en construction et quatre autres le seront bientôt. Cet environnement d'investissement favorable contribue à mettre en place **une spirale vertueuse de retour sur investissements**. Le CLTB encourt cependant le **risque de ne pas être en mesure de supporter une charge de travail croissante avec des effectifs constants**.

<sup>28</sup> Un chiffre qui pourrait devenir important dans le financement de l'ingénierie CLTB en cas de croissance (1 000 logements).

En effet, le CLTB **ambitionne de passer de 130 logements aujourd'hui à 1 000 produits d'ici 2030**. Leur budget de fonctionnement n'a toutefois pas été revalorisé au cours des cinq dernières années. Même si des économies d'échelle existent et que les compétences du personnel s'améliorent, le **CLTB reste toujours en sous-effectif** (7,5 ETP, 10 employés). Dans le système de financement actuel, il leur est plus facile de financer du personnel affecté au développement de projets qu'aux activités supports et administratives. Les postes les plus en sous-effectifs sont en effet **la communication, l'administration** (actuellement ½ ETP mobilisé) et **la comptabilité**.

Pour atteindre son objectif de croissance tout en poursuivant ses activités, le CLTB expérimente **d'autres moyens de financer son personnel**, en faisant appel à des fondations caritatives ou en mettant en œuvre des projets alternatifs. Par exemple, le CLTB recrutera cinq nouveaux employés d'ici la fin 2018, notamment : 1 ETP pour la communication et la collecte de fonds (Fondation 4WINGS), 1 ETP travaillant à l'élaboration d'un projet de coopération (dans le cadre du projet *Home Lab*), 2 ETP sur le projet *Calico*<sup>29</sup>).

## CONCLUSION

Nous observons que les obstacles à la mise en œuvre d'un modèle économique et financier durable par le CLTB sont divers. Premièrement, **sa dépendance vis-à-vis du soutien financier public est à la fois une force et une faiblesse**. Ce soutien sous-tend, certes, **une volonté politique forte** de soutenir un CLT sur son territoire, mais **contraint celui-ci à ne produire que des projets résidentiels** tout en l'exposant à des **risques en cas de changement politique**. Cet aspect pourrait être surmonté par une mobilisation accrue de capitaux privés et citoyens, notamment par le biais d'investissements sociaux, de la collecte de baux fonciers et de campagnes de financement.

De même, sa **dépendance vis-à-vis de ses partenaires pour l'accompagnement social des ménages** ne semble pas durable à long terme. Si ce système est actuellement efficace, il pourrait être **plus difficile à mettre en œuvre lorsque le CLT sera déployé à plus grande échelle**. Cela impliquerait en effet que ces associations augmentent leurs moyens en conséquence. **Il est donc nécessaire de reconnaître l'importante valeur ajoutée apportée par l'accompagnement social des résidents**. Cette fonctionnalité doit continuer à être considérée comme une partie cruciale des projets et être financée en tant que telle.

En termes de **financement des emplois administratifs**, il y a un net manque de ressources humaines pour couvrir des activités telles que la comptabilité, les travaux juridiques et la communication. Dans le cadre d'un appel à projets traditionnel, **il apparaît difficile de légitimer ces coûts de personnel administratif**, pourtant essentiels, pour gérer correctement les programmes. À ce jour, le personnel en place couvre ces missions de manière transversale, mais il sera plus difficile de poursuivre de telles tâches lors de l'élargissement du CLTB.

Un problème moins prégnant mais qui mérite être soulevé est **la difficulté pour le CLTB de faire financer des projets non liés au logement**. À ce jour, il doit encore être légitimé en tant que facilitateur d'accès sociale à la propriété<sup>(30)</sup>. Si le CLTB a l'intention d'inclure une variété de programmes dans ses projets (coopératives, espaces commerciaux, projet Calico, etc.), il est toutefois essentiel qu'il **surmonte une première phase pilote**. Le développement d'un modèle financier durable leur permettrait en effet d'obtenir l'appui de la Région et de **reproduire ces projets pilotes à une plus grande échelle**.

Enfin, **l'élaboration d'activités visant à cibler une population plus large** constitue un élément d'attention dans le développement des activités du CLTB ; notamment celle qui dépasse les plafonds du logement social, mais qui n'a toujours pas accès au marché privé, comme les primo accédants, les jeunes avec contrats de travail précaires, les personnes âgées, etc.

<sup>29</sup> Un projet mixte financé par *Interreg* regroupant 36 logements, une crèche et une entité spécifique d'hébergement en soins palliatifs.

<sup>30</sup> Mandat qui leur a été confié par RBC.

## SOURCES

Bonnevie, Periferia, Credal, Lydian, UCL London, Gut-T. (2012). Étude de faisabilité des Community Land Trusts dans la Région de Bruxelles Capitale. Extrait de <http://www.periferia.be/Bibliomedia/DB/CLT/3.%20Analyses/5.%20faisabilite%20CLT%20BXL/EtudeFaisabiliteCLTBruxelles.pdf>

Community Land Trust Bruxelles. (2018). Extrait de <https://cltb.be/fr/>  
 – (2014). Table ronde CLTB - partenaires [Power Point]. Extrait de [https://communitylandtrust.files.wordpress.com/2014/11/141216\\_ppt\\_table\\_ronde\\_associations.pdf](https://communitylandtrust.files.wordpress.com/2014/11/141216_ppt_table_ronde_associations.pdf)  
 – (2016). Rapport Annuel du CLTB. Extrait de <https://communitylandtrust.files.wordpress.com/2014/12/rapport-annuel-cltb-2016.pdf>  
 – (2017). Rapport Annuel du CLTB. Extrait de [https://communitylandtrust.files.wordpress.com/2018/03/cltb\\_rapport-annuel\\_2017.pdf](https://communitylandtrust.files.wordpress.com/2018/03/cltb_rapport-annuel_2017.pdf)  
 – (2018, Mai). Community Land Trust Bruxelles Présentation [Power Point]. Extrait de <http://www.nweurope.eu/media/3617/5-cltb.pdf>  
 – (2018a). Budget 2018 FUP [Données Excel].  
 – (2018b). Budget 2018 ASBL [Données Excel].  
 – (2018c). Montage de l'opération de la rue Célidée [Données Excel].

De Santos, J. (2018, avril 4). Sources de financement du CLTB [Entretien téléphonique].

Doulkeridis, C. (2018). *Alliance Habitat.Brussels* (pp. 4-5). Brussels. Extrait de <http://www.doulkeridis.be/blog/wp-content/uploads/2013/09/Alliance-Habitat-dossier-Presses-2.pdf>

Fonds Mondial pour le Développement des Villes. (2018). Cartographie du financement des OFSs et CLTs en Europe. Extrait de [http://admin.fmdv.net/Images/Publications/113/FINAL-CLTFinance\\_Mapping\\_Synthesisdoc\\_181008.pdf](http://admin.fmdv.net/Images/Publications/113/FINAL-CLTFinance_Mapping_Synthesisdoc_181008.pdf)

Leroy, T. (2018, octobre 12). Modèle financier du CLTB [En personne]. Bruxelles.

Réseau des Collectivités Territoriales pour une Economie Solidaire (n.d). Initiatives ESS Community Land Trust de Bruxelles. Extrait de [http://rtes.fr/IMG/pdf/Community\\_Land\\_Trust\\_Bruxelles.pdf](http://rtes.fr/IMG/pdf/Community_Land_Trust_Bruxelles.pdf)

Root and Branches (n.d). Profile du CLTB. Extrait de <http://www.clroots.org/profiles/community-land-trust-bruxelles>

Sustainable Housing for Inclusive and Cohesive Cities. (2019). Case Study : CLT Brussels. Extrait de <http://www.nweurope.eu/media/4177/community-land-trust-brussels-case-study.pdf>

# Ce travail a été produit par

## Le Fonds Mondial pour le Développement des Villes (FMDV)



Le FMDV (Fonds mondial pour le développement des villes) est chargé de la coordination du Module de Travail sur les Modèles Financiers du projet SHICC. FMDV a mobilisé son expertise interne et a sollicité d'autres réseaux et partenaires (en particulier de la communauté de la finance et des gouvernements locaux et régionaux) pour analyser des modèles financiers, développer des nouvelles approches de financement et d'ingénierie pour les CLTs et diffuser les outils développés dans le projet permettant de systémiser le concept dans la région Europe du Nord-Ouest.

La cartographie référençant le financement existant et les sources de financement pour le développement des CLTs & OFSs dans la région ENO, est le résultat d'une première phase de recherche.

### Contacter les auteurs

Charlotte Boulanger : [cboulanger@fmdv.net](mailto:cboulanger@fmdv.net)

Diane Pialucha : [dpialucha@fmdv.net](mailto:dpialucha@fmdv.net)

[www.fmdv.net](http://www.fmdv.net)

---

## Avec la participation de

### La Ville de Lille



La Ville de Lille est le partenaire principal du projet ; elle soutient la gestion du projet et coordonne le partenariat. En tant que partenaire principal, la Ville de Lille est impliquée dans tous les Modules de Travail (Work Packages - WP) afin d'assurer leur coordination et leur avancement.

[clucats@mairie-lille.fr](mailto:clucats@mairie-lille.fr)

<https://www.lille.fr/>

### CLT Bruxelles



Le CLTB assure la coordination générale du projet, aux côtés de la Ville de Lille. Dans le cadre de ce projet, le CLTB développe de nouveaux modèles financiers et de nouvelles stratégies afin de renforcer l'implication des citoyens. En tant que CLT pilote, le CLTB inspirera d'autres initiatives dans la région. Par son implication dans le renforcement des capacités, des effets à long terme et des Modules de Travail Communication, le CLTB contribue à la diffusion du modèle CLT dans la région Europe du Nord-Ouest (ENO) et aide les nouveaux CLTs à surmonter les premiers obstacles.

[geert.depauw@cltb.be](mailto:geert.depauw@cltb.be)

<https://cltb.be/>

### CLT Gand



Soutenant le modèle des CLTs, le CLT de Gand dirige le Module sur qui vise à développer les 4 CLTs pilotes partenaires du projet, et contribue à d'autres aspects du programme.

[frank.vandepitte@samenlevingsopbouw.be](mailto:frank.vandepitte@samenlevingsopbouw.be)

<https://samenlevingsopbouwgent.be>

### CLT Londres



CLT Londres apporte une expertise de praticien en tant que CLT présent dans le très coûteux marché de l'immobilier résidentiel de Londres. Il a particulièrement de l'expérience dans l'engagement avec les communautés et avec l'Etat, basée sur une approche de mobilisation communautaire. Il fait la transition d'une organisation à but non lucratif financée par des subventions à une entreprise sociale durable, explorant activement un large éventail d'options de financement social. CLTL souhaite développer de nouvelles manières de créer un financement durable.

[hannah@londonclt.org](mailto:hannah@londonclt.org)

<http://www.londonclt.org/>

### Réseau national CLT du Royaume-Uni



Dirige le Module de Travail Communication; Dirige le Module de Travail sur le Fonds d'Amorçage (Start-up Fund WP), s'appuyant sur son Programme existant de subventions qui fournit des modestes subventions aux CLTs naissants - leur permettant de bénéficier d'un support technique et d'atteindre des étapes clés; Dirige le Module de Travail sur les Effets à Long Terme (Long-term Effects WP), fournissant en particulier le travail de campagne de plaidoyer et de mesures de l'impact social; Soutient la livraison des autres aspects du Programme.

[tom@communitylandtrusts.org.uk](mailto:tom@communitylandtrusts.org.uk)

<http://www.communitylandtrusts.org.uk/home>