

# CHARTRE DE RENOVASSISTANCE

## sa mission, sa vision, ses valeurs.

### 1- Sa mission : des logements décents pour y vivre dignement

Situé à la charnière du social et de l'immobilier, le projet fondateur de l'asbl RENOVASSISTANCE s'est construit autour de l'idée de **rénover en profondeur des logements vides et insalubres pour les mettre à disposition de personnes à très faibles revenus**, idée un peu utopique à une époque où le logement social semblait de la seule compétence des pouvoirs publics.

RENOVASSISTANCE est né en 1988 à Bruxelles de la rencontre de quelques personnes interpellées à la fois par le manque criant de logements décents pour les plus démunis et par le nombre croissant d'immeubles abandonnés ou inhabitables. Mettant en commun leurs expériences aussi diverses que complémentaires (conseiller communal, entrepreneur, architecte, assistant social, financier, juriste, ...), elles décident d'apporter leur pierre à un projet novateur et solidaire :

**proposer aux propriétaires qui n'ont pas les moyens, les compétences, l'énergie ou le temps de réhabiliter leur bien, mais qui sont animés d'un sens social évident, de le confier à l'asbl pour qu'elle y crée, après une rénovation en profondeur et de qualité, des logements à loyer modéré pour des familles particulièrement défavorisées.**

Depuis sa création, grâce aux 140\* logements créés dans 45\* immeubles rénovés, de nombreuses familles ont pu s'intégrer dans la ville et trouver un tremplin pour une nouvelle vie économique et sociale.

(\* chiffres au 30.09.2017 : 117 logements/ 38 immeubles, plus les projets en chantier ou en demande de permis (19/5) ainsi que les conventions de mise à disposition signées ou en préparation (3/2), mais sans tenir compte des projets réalisés en partenariat avec d'autres asbl .)

### 2- Sa vision : promoteur immobilier social au cœur d'un réseau

Pour mettre en synergie ces **3 acteurs** centraux que sont les habitants, les propriétaires et l'asbl elle-même, RENOVASSISTANCE doit apporter une réponse aussi efficace que sociale à plusieurs **questions fondamentales** (dans l'ordre chronologique) :

- \* quels immeubles choisir et comment organiser leur mise à disposition par les propriétaires ?
- \* de quelle manière l'asbl va-t-elle financer ses projets et mener à bien les chantiers ?
- \* comment choisir les occupants et les accompagner ?

#### 2.1- Sélection des immeubles : une préférence pour les biens difficiles.

Les immeubles recherchés sont **inhabitables** et souvent en **très mauvais** état mais leurs fondations et leur gros œuvre sont **suffisamment sains que pour être conservés**. En principe, **la démolition-reconstruction est exclue** car les constructions neuves ne permettent pas de profiter de la TVA réduite ainsi que des différentes primes accordées à la rénovation, aux économies d'énergie, à l'embellissement des façades et autres. L'investissement - auquel les propriétaires ne contribuent que peu ou pas - est ainsi moins élevé et réduit d'autant la durée de l'amortissement des travaux par les loyers.

De plus, la rénovation d'immeubles délabrés contribue non seulement à **la lutte contre les chancres urbains** et à la qualité de vie mais a bien souvent un effet « boule de neige ». Sans exclure aucun

quartier ou commune, les **zones moins favorisées sont privilégiées** ainsi que l'insertion dans des contrats de quartier développés par les pouvoirs publics.

Par ailleurs, les bâtiments à **usage mixte** sont bienvenus. Leur rez-de-chaussée occupé par le propriétaire (école, commerce, ...) ou une asbl ou grevé d'une servitude, rend le montage de **l'opération plus complexe**, ce qui décourage les acteurs immobiliers classiques. Nombreux sont donc les projets de RENOVASSISTANCE issus **d'une collaboration avec le secteur associatif** : écoles, institutions, fabriques d'église, asbl, ... .

Enfin, le **secteur public** qui possède de nombreux biens dont il n'a plus l'usage et qui a de moins en moins les moyens de les entretenir, propose à RENOVASSISTANCE de les reconvertir en logements à finalité sociale. Mais comme les **contraintes d'une procédure de marché public** rebutent souvent les opérateurs privés, le **partenariat avec la région et les communes** est devenu un axe important de développement.

Les projets de petite et moyenne échelle (5 ou 6 logements maximum) sont privilégiés parce que ce type de bien est le plus fréquemment rencontré, mais aussi pour que ces rénovations et leurs habitants trouvent naturellement leur place dans la ville, en dehors de tout ghetto stigmatisant.

## **2.2- Convention avec les propriétaires : un engagement à long terme.**

Comme l'objectif premier de RENOVASSISTANCE est de rénover, elle ne **cherche pas à acquérir des biens en pleine propriété** car cela l'obligerait à y consacrer une partie importante de ses ressources. La préférence est donc donnée à un partenariat avec des propriétaires sous forme de **bail emphytéotique, de bail à rénovation ou de droit de superficie**. Parce qu'elles impliquent une dissociation du droit de propriété, ces conventions doivent faire l'objet d'un **acte notarié**.

Ce montage permet au propriétaire de conserver le bien dans son patrimoine alors qu'il ne dispose pas des moyens financiers et humains pour le remettre en état. Certes, il n'en touchera plus aucun revenu **et-mais** n'en supportera plus aucun frais. Au terme du bail, il retrouvera la pleine possession d'un bien en bon état locatif dont **la valeur aura cru considérablement** par sa rénovation en profondeur et dont **le rendement sera attractif** car les loyers pourront être alignés sur ceux des logements de qualité.

La **durée de la convention** sera fonction du nombre d'années nécessaires pour amortir le coût des travaux par les loyers attendus, avec une double limite :

- un **minimum 20 ans** d'occupation « sociale » puisque c'est l'objectif même de l'association ;
- un **maximum de 30 ans** pour limiter les risques, mais porté à **50** pour le secteur public (communes, région, régies foncières publiques,...) vu la pérennité de ces institutions.

Toutefois en cas **d'opportunités particulièrement intéressantes, le choix de la pleine propriété se justifie** et passe alors par le canal de la **Fondation d'utilité publique PRO RENOVASSISTANCE**. Elle a été créée en 2009 par RENOVASSISTANCE et jouit des avantages fiscaux pour les dons et legs.

Ces acquisitions peuvent donc provenir de successions mais également d'achats bien en-dessous de la valeur du marché, à des communes dans le cadre de contrats de quartier ou à des institutions qui n'ont plus l'usage d'un bien mais souhaitent lui réserver une destination sociale.

Les biens ainsi acquis par la Fondation sont rénovés par RENOVASSISTANCE, si possible avec une aide financière de la Fondation et **servent de garantie aux prêteurs de l'asbl**. Comme avec les autres propriétaires, ils font l'objet d'un bail au terme duquel la Fondation disposera des loyers pour la poursuite de son propre objectif qui, plus large que la seule rénovation, est de **soutenir toute initiative** permettant la mise à disposition de logements décentes à des prix accessibles aux familles à faible revenu.

### 2.3- Financement des projets : des prêteurs et donateurs solidaires, généreux et fidèles.

Comme déjà évoqué, ce sont essentiellement les loyers nets perçus pendant le bail à la place du propriétaire qui vont financer les projets. Les frais sont d'abord ceux liés directement à la rénovation : actes administratifs, honoraires d'architecte et de bureaux spécialisés, entrepreneur, taxes, assurances et bien évidemment le coût du chantier lui-même. S'y ajouteront ensuite tous les frais d'exploitation jusqu'à la fin du bail et normalement à charge du propriétaire qui surviendront: entretien, assurance, impôt, ....

Mais dans l'attente de ces loyers, la mise en route d'un projet nécessite un financement préalable que ne peuvent couvrir l'ensemble des primes régionales et/ou communales (s'élevant à 20 - 25 % du budget) et les quelques cas de participation initiale du propriétaire.

C'est donc auprès de personnes proches de l'asbl et partageant ses objectifs et valeurs, que RENOVASSISTANCE sollicite des prêts. Ceux-ci, d'une durée initiale de 5 ans renouvelable, sont remboursés à l'échéance avec un intérêt égal à l'indexation depuis la date du prêt. Ils sont garantis à terme par le paiement assuré des loyers grâce à la gestion locative par une A.I.S. (voir ci-après) et, si nécessaire, par le patrimoine de la Fondation d'utilité publique PRO RENOVASSISTANCE.

Chaque prêteur reçoit annuellement une situation rappelant le montant, l'échéance et l'intérêt de son prêt, ou de ses prêts car nombreux sont les prêteurs qui ont accordés plusieurs prêts. Avec 4 prêts sur 5 supérieurs à 10.000 € et 1 prêt sur 3 au-delà de 40.000 €, la générosité des prêteurs n'a d'égale que leur fidélité puisque 4 prêts sur 10 datent de plus de 10 ans . (chiffres au 31.12.2016).

En novembre de chaque année, un appel aux prêts et dons est envoyé à l'ensemble du fichier des relations et le montant des nouvelles contributions annuelles continue de dépasser largement les demandes de remboursement.

Jusqu'à présent, cette source de financement privé a permis de ne pas devoir faire appel à des institutions financières, mais pour ne pas être pris de court par un afflux possible de projets, le conseil d'administration (CA) a noué des partenariats qui lui permettraient de **recourir à des emprunts ou à d'autres moyens financiers accessibles aux asbl** ( crédit social, obligations,...).

Enfin, pour faire face, soit à des **améliorations** apportées en cours de projet (comme l'aménagement d'un rez-de-chaussée pour personnes à mobilité réduite), soit à des **imprévus** au permis d'urbanisme (restauration à l'identique de fenêtres, de balcons) ou inhérents à tout chantier de rénovation (isolation, toiture ou fondations plus coûteuses qu'escomptées), RENOVASSISTANCE peut compter sur **deux sources de financement complémentaires** :

- \* les **appels à projets, concours et autres** incitants lancés par des organismes généralement publics et proposant des dons, des subsides ou des prix ;
- \* les **demandes de fonds auprès de fondations, entreprises, ou autres mécènes** principalement privés et en recherche permanente de projets solidaires.

A chaque fois, **un dossier** spécifique doit être **constitué** et introduit dans les délais requis. Son suivi fait l'objet d'un **tableau de bord** contrôlant son avancement jusqu'à la réception finale des fonds.

### 2.4- Conception et réalisation des chantiers : une collaboration avec des professionnels.

Comme la quasi-totalité des immeubles ont été conçus dans la première moitié du XXème siècle, leur aménagement ne correspond plus aux exigences actuelles.

**La première étape consiste donc à redéfinir les espaces** pour exploiter au mieux les volumes disponibles et créer le maximum autorisé de logements, tout en satisfaisant aux normes de confort, d'économie et de sécurité.

Ce travail est confié à des **bureaux d'architectes reconnus** pour leur expérience en rénovation durable et se fait **en collaboration avec les administrateurs** de RENOVASSISTANCE compétents en la matière. Dans une démarche de développement durable visant à, produire des logements peu énergivores, il est fait appel à des consultants spécialisés en économie d'énergie pour satisfaire aux critères d'obtention des primes « basse énergie ». Si nécessaire, il est fait appel à des bureaux d'études pour les techniques spéciales.

Pour des raisons d'indépendance, de mise en concurrence et de répartition de la charge de travail, le choix de ces intervenants comme celui des entrepreneurs varie d'un chantier à l'autre et est validé au préalable par l'ensemble du CA.

**La contrainte du très long terme est le deuxième facteur** à prendre en compte. Il exige une mise en œuvre de qualité afin de minimiser les coûts de maintenance pendant les 20 à 30 ans du bail mais également pour que les propriétaires retrouvent leur bien en bon état.

Les chantiers commencent donc par une mise à nu du gros œuvre avec les frais de **démolition** que cela entraîne. Suivent alors **des travaux de reconstruction** pour redistribuer les espaces intérieurs, retrouver la structure (toiture et façades) et l'isoler, rendre les plafonds et parois coupe-feu et anti bruit, remplacer tous les châssis et ouvrants et enfin pour refaire l'entièreté des circuits de fluides et d'énergies.

Viennent ensuite les **finitions** qui seront **simples** mais surtout **robustes**. Les équipements techniques privilégieront les économies d'énergie par respect autant pour l'environnement que pour le budget des occupants. Les décors existants intéressants (pavements, escaliers, ...) seront conservés dans la mesure du possible.

Toute cette démarche est détaillée dans **un cahier de charges** remis aux **architectes et entrepreneurs** et les **propriétaires en reçoivent une version simplifiée** au cours de la négociation.

La **dernière étape** à laquelle RENOVASSISTANCE attache beaucoup d'importance, est **l'inauguration** qui a lieu juste avant l'entrée des locataires. En plus de tous les intervenants (propriétaire, locataires, architecte, entrepreneur, AIS, ..), le CA y invite également les prêteurs ainsi que des asbl et décideurs politiques œuvrant dans le même esprit que l'association. Cet événement est souvent un terreau fertile à **l'éclosion de futurs projets**.

### **2.5- Choix et accompagnement des habitants : une gestion locative humanisée.**

Réaliser des projets est une chose mais en assurer ensuite leur gestion sociale en est une toute autre.

À cet effet, avec 5 autres associations, RENOVASSISTANCE a créé en 1996 **l'asbl Logement pour Tous**. En 1998 lors de la création des Agences Immobilières Sociales (AIS) par la Région, elle en a obtenu l'agrément et bénéficie donc de subsides, lui permettant de disposer d'un **personnel compétent et en nombre suffisant** pour assurer une gestion professionnelle et humaine.

Parfaitement en ligne avec celui de RENOVASSISTANCE, l'objectif assigné aux AIS est de rendre une partie du parc de logements privés accessible aux personnes disposant de faibles ressources puisque l'offre locative est inadaptée à la demande, en raison du niveau trop élevé des loyers pour des personnes ou des familles en situation de précarité.

C'est donc à Logement pour Tous que RENOVASSISTANCE confie **l'entièreté de la gestion locative de presque tous les biens rénovés**, tout en restant libre de choisir une autre AIS si le propriétaire en exprime le souhait.

La sélection des familles locataires résulte **d'une évaluation de chaque candidature** par des travailleurs sociaux. Ces candidats sont placés ensuite sur une liste d'attente. Le critère « d'indigence » (ainsi mentionné par le SPF Finances pour accorder l'exonération fiscale) est vérifié à l'entrée puis annuellement, les revenus des locataires lors de leur rentrée ne pouvant pas dépasser 80 % du revenu d'admission pour un logement social. Par la suite si leurs conditions de revenus s'améliorent sensiblement, le loyer peut être augmenté conformément à la législation des AIS et le bail peut ne pas être renouvelé. *« Dans une perspective d'intégration sociale, **l'accompagnement des familles** est un élément fondamental du travail des AIS. Apprendre à utiliser de manière rationnelle l'énergie, payer régulièrement ses factures, gérer son budget, occuper le logement « en bon père de famille », ... sont des actes qui ne vont pas de soi et n'ont pas toujours été intégrés par le passé. Cela demande du temps, des moyens et du personnel qualifié »*, ce qui n'est possible que grâce aux subsides accordés par la Région.

*« **Aux propriétaires** (dont RENOVASSISTANCE), l'AIS offre **une double garantie** justifiant que leur bien soit loué en dessous des prix du marché: l'assurance de percevoir un loyer (que le locataire paye ou non, que le logement soit occupé ou non, que le locataire paie les dégâts autres que locatifs ou non, et la certitude du bon entretien du bien loué. » C'est également par son intermédiaire que s'obtiennent les primes pour les travaux réalisés.*

*(in Les actes de la 84<sup>ème</sup> Semaine Sociale Wallonie Bruxelles par Pascale RÉZETTE - 12.04.2006)*

Enfin, les deux asbl œuvrent en **étroite collaboration** :

- RENOVASSISTANCE est membre du CA de Logement pour Tous, s'assurant ainsi de sa bonne gestion et réduisant les risques ;
- le directeur de Logement pour Tous est invité à toutes les réunions du CA de RENOVASSISTANCE pour l'informer de l'occupation et de l'état de ses immeubles et pour lui faire des propositions basées sur son expérience du terrain.

### **3- Ses valeurs : aussi actuelles qu'il y a trente ans.**

Fin 2016, lors de la journée de réflexion que le CA organise tous les deux ans, les membres ont été invités à **partager les valeurs qu'ils vivent dans le quotidien de leur action.**

La quasi-unanimité s'est faite sur :

- le **sens social**, englobant également la solidarité, le souci des moins favorisés, le respect ;
- le **professionnalisme**, incluant la rigueur, le sérieux, l'efficacité, la compétence et la complémentarité.

Sont ensuite ressortis :

- la confiance entre les membres et avec les partenaires,
- le bénévolat,
- la convivialité et l'ouverture,
- la transparence et la bonne gouvernance visant à minimiser les risques.

Le CA s'est réjoui de constater que toutes ces valeurs étaient **déjà celles qui animaient les fondateurs en 1988**. Elles se retrouvent dans les principes qui régissent le fonctionnement de RENOVASSISTANCE.

### **Engagement bénévole**

Les membres du CA exercent leur mandat dans une **totale gratuité**, réduisant ainsi au maximum les frais de gestion. Le recours à du personnel appointé, régulièrement examiné, n'est pas une option retenue autant pour conserver une structure légère que pour éviter les contraintes d'encadrement, de contrôle et de coût.

En plus des administrateurs, l'asbl peut également compter sur des **membres effectifs** qui acceptent bénévolement de prendre en charge des **tâches aussi diverses** que la surveillance hebdomadaire de chantiers, la gestion du site Internet, l'administration des prêts, l'intendance des événements, l'envoi des mailings, l'expertise de certains biens, ...

### Participation active

Les administrateurs investissent une **partie conséquente de leur temps** au service de l'asbl .

En plus leur rôle en tant que membres du CA, les administrateurs ont une fonction opérationnelle et sont totalement impliqués dans les activités de RENOVASSISTANCE. Chaque administrateur **prend en charge un ensemble de tâches et en rend compte** à ses collègues au cours des **réunions mensuelles du conseil** dont l'ordre du jour passe en revue l'avancement de toutes les activités

S'y ajoutent des réunions en **commission restreinte** sur des questions plus pointues ainsi que les **contacts** avec les nombreux intervenants extérieurs, toute réunion faisant normalement l'objet d'un **compte-rendu**.

Enfin, les administrateurs et bénévoles sont en **contact permanent par mail** pour que tous soient informés et réagissent sur l'avancement des dossiers et contacts, préparant ainsi les décisions finales à prendre en réunion et assurant leur **traçabilité**.

### Professionalisme

Depuis de nombreuses années déjà, le volume et la complexité des dossiers à traiter ont régulièrement amené le CA à préciser davantage les tâches à accomplir et leur répartition ainsi qu'à formaliser son mode de fonctionnement.

**Une attribution claire de chaque secteur de responsabilité** est apparue comme indispensable, sans toutefois diminuer l'approche collégiale et la responsabilité collective du CA. Cette répartition s'appuie sur la **diversité des compétences et des expériences** professionnelles, complémentarité qui caractérise le recrutement de RENOVASSISTANCE depuis sa fondation.

Chacun s'investit dans un **domaine qui lui est familier** (ingénieur, architecte, entrepreneur, financier, juriste, commercial, responsable communal ou régional, gestionnaire de biens, ...) ainsi **qu'en fonction de ses capacités** (langues, informatique, relations , gestion de tableaux ou de contenus rédactionnels, ...). Le professionnalisme est encouragé par des formations continues prises en charge par l'asbl.

En répartissant ces fonctions entre ses membres, le CA a veillé autant que possible au **doublage des titulaires**, de manière à assurer la continuité en cas d'empêchement ou de reprise par un nouveau membre. Certaines fonctions ne sont pas le fait d'une seule personne mais de **plusieurs**, comme pour le suivi technique des chantiers, ou même de **tout le Conseil**, comme pour la promotion.

### Rigueur et efficacité

A cette même époque et conformément aux statuts, le CA a entrepris l'élaboration d'un **Règlement d'Ordre Intérieur** définissant de manière succincte mais claire ses procédures de décision. Depuis lors, les **misés à jour successives** n'ont cessé de l'étoffer.

Bien que leur taille ne les y oblige pas, tant l'asbl RENOVASSISTANCE que la Fondation PRO RENOVASSISTANCE font **contrôler leurs comptes par un réviseur** qui présente son rapport à l'Assemblée Générale annuelle.

Outre les comptes et bilans, plusieurs **tableaux de bord** ont été créés et sont régulièrement passés en revue. Ils couvrent **tous les domaines** et entre autres : le suivi de toutes les étapes de la prospection et de la réalisation des projets, l'évolution de l'octroi des primes régionales, les prêts en cours, les dossiers de dons et subsides, les budgets de trésorerie à 3 ans avec intégration du financement des projets en cours et en discussion.

Ils permettent ainsi au CA de prendre les décisions en connaissance de la situation générale, de cerner à temps les problèmes qui pourraient survenir et d'assurer en permanence un contrôle interne des risques.

Enfin, compte tenu de la responsabilité solidaire de l'asbl et de ses administrateurs vis-à-vis des prêteurs, des propriétaires, des occupants et des corps de métier, le CA a initié lors de sa journée de réflexion fin 2016 une réflexion sur plusieurs thèmes importants : **le financement des projets, l'analyse des risques, le contrôle de gestion et les critères de bonne gouvernance.**

Cette démarche s'est appuyée sur une **large consultation de spécialistes extérieurs** et a débouché sur une série de mesures pour un fonctionnement plus performant dans ces domaines.

### **Confiance et ouverture**

Un élément essentiel au sein du CA est la **prise de décision par consensus**, au terme d'échanges où chacun partage son point de vue. Cet esprit d'équipe se vit également lors d'événements qui ont lieu tous les deux ans environ hors du cadre habituel. Ce sont les **journées de réflexion** sur les résultats, le fonctionnement et l'avenir de l'asbl ainsi que les **journées de détente** auxquelles sont invités les conjoints.

Cette même confiance se marque également dans les relations avec les corps de métier, sans favoritisme, mais avec un souci de nouer une **collaboration à long terme avec des entrepreneurs respectueux de leurs obligations sociales et éthiques.** C'est dans cet esprit qu'a été adapté le contrat d'entreprise.

RENOVASSISTANCE ne serait pas devenue ce qu'elle est sans une **large insertion dans le tissu associatif.** Nombreuses sont les associations avec lesquelles elle est en relation ou au sein desquelles ses administrateurs ou elle-même sont actifs. C'est d'ailleurs pour répondre à l'appel d'une d'entre elles que **des réfugiés sont hébergés dans les immeubles temporairement vides** pendant les mois séparant la signature du bail du commencement des travaux. Mettre un toit à la disposition des plus défavorisés d'entre tous ne s'inscrivait-il pas pleinement dans l'objectif de l'asbl ?

### **Communication et transparence**

Consciente de l'importance du bouche-à-oreille dans le recrutement de membres, de prêteurs et de projets ainsi que de la nécessité de rendre compte à ceux qui soutiennent son action, RENOVASSISTANCE communique **périodiquement ou en permanence,** en recourant à un **maximum de canaux d'information.**

Le moment fort est l'**Assemblée Générale annuelle** qui réunit administrateurs, bénévoles, membres effectifs et sympathisants. Tous les prêteurs y sont invités personnellement. Parallèlement, un **rapport détaillant** toutes les activités de l'exercice écoulé est largement diffusé.

L'**appel de fonds annuel** est l'occasion de faire état des besoins de financement pour les projets à venir. Pour présenter et remercier tous ceux qui y ont œuvré, chaque fin de chantier fait l'objet d'une **inauguration** ouverte à un maximum de personnes et est présentée dans une **petite plaquette.** Pendant les travaux, une grande **banderole au logo** de RENOVASSISTANCE est affichée sur la façade.

La **communication digitale** se décline sous plusieurs formes : un **site Internet** régulièrement entretenu, voire entièrement rénové, une présence sur le réseau social **Facebook** et la diffusion par **mail d'une lettre d'information** deux fois par an.

Le **support papier** trouve encore sa place sous la forme de **dépliants au format A4**, que ce soit pour présenter l'association ou le fonctionnement du système de prêts.

Une partie de ces outils est déclinée **également pour la fondation PRO RENOVASSISTANCE**, comme les dépliants, le site Internet, le rapport d'activité, ...

A côté de cette communication régulière, il y a celle qui entoure les dates et les événements importants dans la vie de l'association: **anniversaires marquants, 100<sup>ème</sup> logement**, ... .

Ce sont des occasions uniques pour monter un spectacle, organiser une réception, inviter la presse et en garder un témoin, telle la brochure des 25 ans dont le titre résume si bien **la raison d'être de RENOVASSISTANCE en 3 mots seulement :**

**bâtir la dignité.**