



Travail en action

## Les défis de la coopération en économie sociale

*Une recherche participative menée par  
Dynamo Coop et le C.D.G.A.I.*

Adrien Louis, Marie-Anne Muyschondt



**Groupe & Société**  
Publication pédagogique d'éducation permanente

Ce livret est le fruit d'une recherche participative, c'est-à-dire, une « recherche réalisée par et avec les membres participants de l'action à tous les stades de la recherche, de sa conception à sa mise en débat dans l'espace public » (FWB-Éducation permanente, 2019).

**Couverture** : dessin original de Jean-Philippe Possoz – Graphisme : Alain Muyshondt

# Les défis de la coopération en économie sociale

*Une recherche participative menée par  
Dynamo Coop et le C.D.G.A.I.*

**Adrien Louis,  
Marie-Anne Muyshondt**

**Collection :** *Travail en action* - C.D.G.A.I. 2023

**Conception et coordination des publications :** Marie-Anne Muyshondt

Design et mise en page : Alain Muyshondt

**Éditeur responsable :** C.D.G.A.I. asbl, Parc Scientifique du Sart Tilman,  
Rue Bois St-Jean, n°9, 4102 Seraing, Belgique

# Le Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (C.D.G.A.I.)

Le C.D.G.A.I. est une A.S.B.L. pluraliste d'Éducation permanente reconnue et subsidiée par la Fédération Wallonie-Bruxelles et la Région wallonne. Il a été créé en 1972, au sein du Service de Psychologie Sociale de l'Université de Liège afin de promouvoir l'action, la formation et la pédagogie par le groupe ainsi que l'analyse scientifique des processus et des techniques d'animation de groupes.

En instituant un éventail de formations accessibles à tout·e adulte intéressé·e, son fondateur, Pierre De Visscher, entendait intégrer une approche originale, de niveau universitaire, à la vie sociale.

La dénomination choisie insiste sur trois dimensions :

- *Centre* : lieu de rassemblement et d'échange, pôle d'attraction.
- *Dynamique des groupes* : discipline scientifique et mode d'activités privilégiant l'action du groupe restreint, conçu comme une totalité dynamique, un champ de forces au sein duquel se produisent des phénomènes différents des processus psychologiques individuels.
- *Analyse institutionnelle* : souci d'appliquer l'analyse psychosociale aux processus institutionnels traversant les formations sociales : groupes et mouvements sociaux, collectivités, organisations.

Outre un *programme d'activités de formation* ayant lieu dans ses locaux dont une formation longue à l'animation de groupes, le C.D.G.A.I. *répond à des demandes* d'associations et d'organisations publiques et privées afin d'y effectuer interventions, animations, formations et accompagnements, dans et par l'action sur les groupes restreints. Il publie aussi des *livrets pédagogiques* liant « Groupe et Société ». Enfin, son *Centre de documentation* met à disposition du public livres, revues et outils pédagogiques.

La convergence entre la démarche véhiculée par l'Éducation permanente et celle du C.D.G.A.I. est manifeste : contribuer à la formation du citoyen critique, actif et responsable en vue de forger une société plus juste, plus démocratique et plus solidaire.

A cette fin de changement social, dans les champs d'action développés, proposer des savoirs, ouvrir à la poursuite de la réflexion (principe de non-clôture), s'abstenir de dire à autrui ce qu'il doit penser, être ou faire (principe de non-substitution) sont, parmi d'autres, autant de ferments qui portent l'association.

# Les publications pédagogiques

Dans cette perspective de science-action psycho-sociale, le C.D.G.A.I. invite des acteurs et actrices de terrain à prendre la plume et à exposer, transmettre et partager leurs expériences, perceptions et connaissances des réalités sociales qui sont les leurs ouvrant ainsi des pistes de réflexions à leurs propos.

Au public lecteur, les livrets pédagogiques ainsi conçus, dévoilent des pans de réalités sociales obscurs jusque-là, ou en élargissent la perception ou encore l'affinent en vue de stimuler et mobiliser la curiosité, la réflexion, l'esprit critique et l'action.

Chacune de nos quatre collections – *Travail en action*, *Culture en mouvement*, *Mobilisations sociales*, *Méthodologie* – en présentant des échanges de regards et de savoirs, a pour finalité de contribuer à poser les jalons d'une société plus humaine et plus reliante que celle qui domine actuellement.

## La collection *Travail en action*

Champ hautement investi aussi bien au niveau sociétal qu'institutionnel, organisationnel, groupal et individuel, le travail, ou notre absence de travail, s'impose dans l'environnement comme une manière de nous définir, de structurer nos vies, notre temps, nos espaces.

Il peut être source d'emprisonnement mental et physique ou terrain propice à l'épanouissement et à l'émancipation.

Ces publications proposent une analyse critique du travail notamment sous le prisme de la souffrance qui peut en résulter. Tout en dénonçant des mécanismes structurels qui produisent cet état, elles convoquent également des grilles de lecture reposant sur l'expérience vécue ou perçue et enrichie de leurs connaissances, par des acteurs et actrices des secteurs sociaux, de la santé et de l'économie sociale, dans l'intention d'initier ou de renforcer des issues et des pistes possibles.

## La collection *Culture en mouvement*

Coiffant ce monde inégalitaire et modélisé par des standards de production et de consommation de masse, émergent des initiatives individuelles, groupales ou collectives comme en témoignent les livrets de cette collection.

Identité et récit, narration, rencontres multiculturelles, problématique de la création culturelle, atelier d'écriture, identité en création, dimension politique de la musique, sentiment d'appartenance, slam, radios associatives, partenariats, graffiti et *Street Art*, Arts urbains, langues maternelles... sont autant de thèmes portés par des intervenants où affluent souvent,

en filigrane du texte, l'implication, l'investissement voire la passion qui les habitent.

Ces thèmes se révèlent comme étant autant d'exceptions qui bousculent et tentent de faire basculer les offres dictées par les lois du marché.

## La collection *Mobilisations sociales*

Débusquer manipulations, assujettissements, aliénations, discriminations, déterminations, pressions sociales possibles: tel est notamment le propos des thèmes abordés par cette collection; s'y côtoient des illustrations éclairantes de modes de fonctionnement qui semblent tellement évidents, aller de soi, que leur portée, leur effet, leur impact en deviennent invisibles à nos yeux.

Les regards avisés et critiques posés par les auteur-e-s que ce soit relativement à l'emprise, l'engagement, le genre, le complot, la propagande, l'exclusion... cherchent à déconstruire des schémas que nous avons tendance à véhiculer, bien malgré nous. Ils nous ouvrent à plus de clairvoyance, de lucidité, affûtent nos capacités de perception et d'analyse critique et revigorent notre élan dans l'action.

## La collection *L'agir méthodologique*

Les publications de cette collection abordent prioritairement les pratiques professionnelles d'animateurs et de formateurs de l'Éducation permanente.

En exposant leur approche et en précisant leurs avantages et leurs limites, les auteur-e-s nous livrent là soit leur propre recherche exploratoire et créative et l'outil qui en jaillit, soit la synthèse de méthodes héritées dont ils usent, soit la découverte ou la redécouverte de principes et méthodes d'action innovantes sur lesquelles se fondent les mouvements alternatifs actuels.

Ce panel élargit notre connaissance et notre compréhension critique des pratiques; il nous incite et nous convie à aller de l'avant!

# Table des matières

Table des matières	7
1. Introduction	9
Contexte : bref historique de la diversité des enjeux	
Problématique et question centrale	
2. Méthodologie	15
Déroulement : prendre appui sur l'existant	
3. Résultats	25
Des constats partagés	
Un cadre de référence commun	
Un manifeste	
Cinq principes fondateurs	
Projets de lieux	
4. Conclusion	43
Contributions à la recherche	
Bibliographie	





# 1. Introduction

Cette recherche participative menée par Dynamo Coop en collaboration avec le C.D.G.A.I. a été réalisée entre janvier 2021 et novembre 2023. Elle est la concrétisation des pistes qui avaient définies comme prioritaires lors de la première recherche, qui, entre avril 2020 et novembre 2021, avait notamment permis de conceptualiser huit défis liés aux ambitions sociétales des coopératives d'économie sociale (Stéveny, Muyshondt, Moura, 2021). Elle poursuit la tâche d'enquête et de clarification des constats, puis d'analyse partagée au sein de la coopérative. Des pistes de solution élaborées lors de la première recherche ont été opérationnalisées. Ce livret est le résultat de ce travail ayant mobilisé un grand nombre de participant·e·s, dont le noyau de travailleur·se·s salarié·e·s de la coopérative. Il tente de rendre compte de la complexité d'une ambition partagée par des acteur·trice·s autonomes et des paradoxes inconfortables qui en émergent. Une approche psychosociale d'éducation permanente a été privilégiée, non prescriptive et non consensuelle. Des problèmes relationnels récurrents étaient constatés par les membres de Dynamo Coop et des parties prenantes de son écosystème. Cela signifie que, malgré leur volonté commune et leurs démarches individuelles et groupales pour les résoudre, ils n'y parvenaient pas. Adrien Louis (DynamoCoop) et Marie-Anne Muyshondt (C.D.G.A.I.), porteurs de la recherche, sont alors partis de l'hypothèse que les obstacles relationnels répétitifs au sein de l'écosystème ne seraient pas tant imputables aux individus qu'aux dimensions collectives, aux phénomènes groupaux produits par les dynamiques partenariales complexes. La priorité fut de rechercher collectivement à clarifier et à préciser l'ambitieux projet coopératif et écosystémique de Dynamo Coop. Ensuite, il s'agissait de construire des outils de communication fédérateurs qui permettraient de prévenir et résoudre ces dysfonctionnements et, dès lors, lever cet obstacle entravant la trajectoire de son développement.

## Contexte: bref historique de la diversité des enjeux

Quel est cet écosystème ? Depuis sa création, en 2015, Dynamo Coop a acquis et rénové trois bâtiments à Liège. La coopérative en a confié la gestion à trois locataires qu'elle considère comme des partenaires, des gestionnaires de lieux ; il s'agit de :

- l'**ASBL 13 rue Roture** pour le **KulturA.**,
- l'**ASBL Comptoir des Ressources Créatives (CRC)** pour les **Ateliers Dony**,
- la **coopérative L'Amicale des boulangers** pour le rez-de-chaussée commercial du bâtiment **TéléNord**.

Les gestionnaires de lieux sont reliés à Dynamo Coop par des baux locatifs et font partie de son organe d'administration depuis les origines<sup>1</sup>, voire sont parmi les co-fondateurs de la coopérative<sup>2</sup>. Une charte a été adoptée pour énoncer les valeurs et le cadre dans lequel ces parties prenantes ainsi que l'ensemble des créatifs occupants allaient fonctionner collectivement. La notion de gestionnaire de lieux y est définie par le fait de « co-porter la mise en place d'une infrastructure » pour en « assumer la gestion/coordination ».

L'évaluation annuelle de cette mission a été confiée à un comité d'accompagnement, composé d'un administrateur, d'une administratrice et de trois coopérateur(s) et coopératrice(s)<sup>3</sup>, sur base de critères subdivisés en deux catégories. D'une part, les obligations habituelles reprennent quatre exigences qui pourraient être imposées à n'importe quel locataire<sup>4</sup>. D'autre part, la charte exige le respect de certaines valeurs précisées,

---

1 Cette affirmation concerne le CRC et le KulturA. ou leurs représentant.es.

2 Les fondateurs et fondatrices de Dynamo Coop sont: L'ASBL Comptoir des ressources créatives - CRC, l'ASBL JAUNEORANGE, la fondation privée SMartBE, Marc MOURA, Maxime DECHESNE, Hugo KLINKENBERG, Alexandre STEVENS et Gérard FOURRE.

3 Selon la charte de Dynamo Coop, ces coopérateur-trice-s ne peuvent pas être usager-ère-s ou administrateur-ric-e-s des structures gestionnaires.

4 Ces obligations sont: le paiement du loyer à temps, la gestion et l'entretien du lieu, le respect des règles de sécurité, le respect et l'entretien de bonnes relations avec le voisinage.

et énonce dix critères d'évaluation quant à la manière dont les gestionnaires de lieux sont invités à assumer leur mission<sup>5</sup>. Concernant les droits des gestionnaires de lieux, rien n'est précisé par la charte. Dans les faits, ou via les baux locatifs, nous identifions trois niveaux de prérogatives qui peuvent leur être déléguées. Par ordre d'importance, il s'agit de l'autorisation d'utiliser un lieu pour son usage propre, d'en déterminer les règles d'accès et d'utilisation, et de la capacité d'en exclure un·e usager·ère<sup>6</sup>. Précisons que les trois partenaires/gestionnaires de lieux actuels présentent des caractéristiques et des ambitions très différentes :

- L'Amicale des Boulangers est une coopérative dont l'activité principale est l'artisanat et la vente de sa production.
- L'ASBL 13 Rue Roture et le CRC visent le soutien ou la promotion d'artistes ou de créateur·trice·s, et non l'exercice direct de ce type d'activités.
- Les activités de l'Amicale des Boulangers et du 13 Rue Roture sont exclusivement situées dans les bâtiments qu'ils louent à la coopérative.
- Le CRC a un champ d'action beaucoup plus vaste. Il met, notamment, en location un parc immobilier d'une dizaine de bâtiments, situés dans plusieurs villes, à destination de créatrices et créateurs, dont les propriétaires et les modalités de mise à disposition sont différents<sup>7</sup>.

La présence des usagères et usagers des lieux de Dynamo Coop au sein des organes de décision varie sensiblement d'un projet à l'autre.

- L'organe d'administration de l'Amicale des Boulangers est exclusivement composé d'utilisateur·trice·s du bâtiment TéléNord.
- La condition d'être un·e usager·ère actif·ve du bâtiment KulturA. est nécessaire pour être membre effectif de l'assemblée

---

5 Ces obligations sont : le soutien à la création, la participation, la co-construction et la solidarité, l'ouverture et la diversité, la politique tarifaire (équité et accessibilité), l'occupation fréquente des espaces, les avantages des coopérateur·rice·s, le réseautage/mise en lien, l'inscription dans le quartier, ou encore, une limite en termes de cumul des mandats pour les administrateur·rice·s.

6 Cette analyse est inspirée de la définition de la propriété commune d'Elinor OSTROM, cfr. supra.

7 Comptoir des Ressources Créatives - Lieux mutualisés Liège (comptoirdesressourcescreatives.be) <https://www.comptoirdesressourcescreatives.be/les-comptoirs/liege/lieux-mutualises-liege>

générale de l'ASBL 13 Rue Roture, mais pas de son organe d'administration.

- La condition d'être usager·ère des Ateliers Dony n'est pas requise pour être membre de l'assemblée générale du CRC ou de son organe d'administration.
- Si Dynamo Coop rassemble les trois partenaires/gestionnaires de lieux, elle est également soutenue par près de cinq cents coopérateur·trice·s, portée par des travailleur·euse·s rémunéré·e·s et des bénévoles (dont ses administrateur·rice·s) et, bien entendu, les usager·ère·s occupant les trois bâtiments actuels.

## Problématique et question centrale

Notons d'abord que les services immobiliers ou les accompagnements prestés par le CRC et par Dynamo Coop peuvent être perçus comme concurrents ou complémentaires. Une première source de tension semble trouver son origine dans l'articulation, perçue comme déséquilibrée, entre les responsabilités, les finalités et les ressources des acteurs collectifs, associés en un écosystème, utilisant et gérant les trois bâtiments de Dynamo Coop. Fonctionner en écosystème, en associant durablement et démocratiquement des structures autonomes réunies autour de valeurs et d'ambitions communes, demande une vigilance et une régulation de chaque instant. Les intérêts de chaque organisation, principalement ceux liés à la sécurisation économique ou aux rapports de pouvoir entre individus et entre instances, paraissent produire une force centrifuge permanente au sein du système global. Les interdépendances et les liens de solidarité créeraient, inversement, une force centripète qui maintiendraient l'ensemble dans un effort de rééquilibrage constant. La question centrale est « **Comment faciliter l'autorégulation d'un équilibre fonctionnel au sein de la coopérative et dans ses relations avec les partenaires de son écosystème ?** »

C'est à cette problématique illustrative des défis des coopératives de l'économie sociale et solidaire, que Dynamo Coop a tenté de répondre par cette seconde recherche participative menée avec l'accompagnement du C.D.G.A.I.





## 2. Méthodologie

Dynamo Coop est une « initiative collective innovante, fondée sur l'économie sociale et des mises en œuvre mutualistes, [qui] a pour vocation l'achat groupé d'infrastructures et d'équipements destinés à accueillir, favoriser et diffuser le développement de projets artistiques et créatifs dans la région liégeoise. »<sup>8</sup> Cette ambition mérite qu'on y consacre du temps. Mais, depuis son origine en 2015, l'équilibre entre l'investissement de temps et celui d'énergie à y consacrer est difficile à trouver. La recherche participative doit contribuer à utiliser les ressources de la coopérative à la poursuite de ses enjeux cruciaux, et, de plus, qu'elle soit intéressante pour le mouvement coopératif auquel elle contribue, et pour tout·e citoyen·ne critique au sujet de notre modèle sociétal et économique dominant. Cette démarche de réflexivité a ainsi tenté de dégager des éléments de connaissance et de réflexion utiles pour Dynamo Coop, son écosystème et pour d'autres, peut-être, en particulier, aux coopératives immobilières, et à toute personne et structure qui contribue(nt) au développement de formes collectives de propriétés.

Une recherche participative est une « recherche réalisée par et avec les membres participants de l'action à tous les stades de la recherche, de sa conception à sa mise en débat dans l'espace public » (FWB–Éducation permanente, 2019). Les fondements méthodologiques de cette recherche participative-ci s'appuient sur divers piliers. De façon non exhaustive, précisons qu'il s'agit, principalement, de la dynamique des groupes, de l'approche systémique, de la pensée complexe et de courants microsociologiques, comme l'interactionnisme, et andragogiques, comme le socioconstructivisme. En tant que recherche qualitative, elle s'appuie sur la production et l'analyse des discours des acteurs et actrices concerné·e·s par la problématique, mais aussi des écrits que les participant·e·s ont produit pour répondre aux questions soumises à leur réflexion. Les principes de l'éducation permanente et populaire ont soutenu le cheminement de cette recherche. En tant que démarche humaine, elle est subjective et unique. La perfection d'un modèle ou d'une conclusion n'a d'ailleurs pas été recherchée.

---

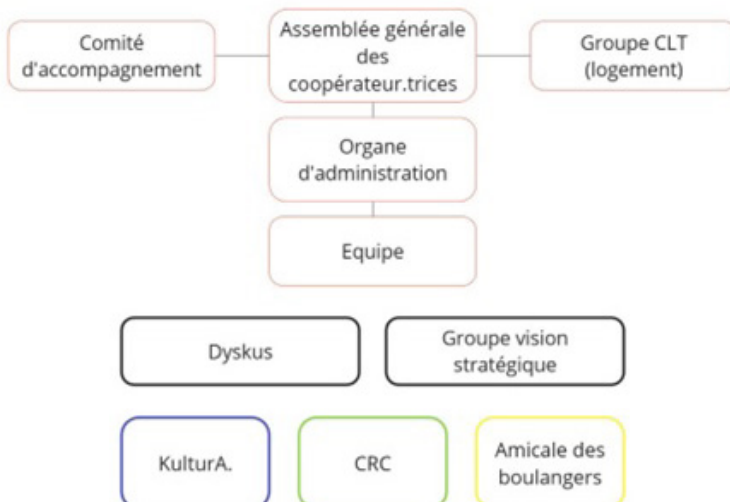
8 <https://www.dynamocoop.be/dynamocoop/la-cooperative/>

Il nous semble que cette ambition, si elle était rencontrée, aurait quelque chose de dogmatique. Le rôle du C.D.G.A.I. a été, cette fois, celui d'un accompagnement méthodologique, facilitateur, critique et réflexif, en retrait de l'action directe menée par les participant·e·s, organisée par Adrien Louis, le coordinateur de Dynamo Coop succédant à Marc Moura.

Le déroulement de la recherche participative est présenté sous la forme du récit des étapes successives menées entre janvier 2022 et novembre 2023.

## Déroulement: prendre appui sur l'existant

En plus d'une assemblée générale et d'un organe d'administration, Dynamo Coop s'est enrichie de nombreuses instances qui influent et nourrissent fortement les prises de décision. Chacune a joué un rôle décisif dans la production des données constituant la présente recherche participative. En parallèle au fonctionnement de ces instances, des réunions avec les acteur·trice·s de son écosystème et d'innombrables échanges informels ont fait mûrir l'élaboration de propositions de solution et de réponse à la question centrale.





## **Diskus**

Le Diskus est, à la fois, une réunion et une instance transversale au sein de l'écosystème, mis en place en juin 2020, parallèlement à la première recherche participative, pour rassembler deux représentant·e·s de chacune des quatre structures de l'écosystème<sup>9</sup> pour rappel, du CRC, de Dynamo Coop, de l'Amicale des boulangers et du 13 Rue Roture, dans un cercle d'échange d'informations et de discussions. Celui-ci a pour mission de favoriser la concertation, la collaboration et la médiation entre partenaires. Les réunions sont animées par un facilitateur émanant du CRC, qui veille à être neutre au niveau du contenu des discussions, et à nourrir un climat propice à la coopération et à la résolution de conflits. Le Diskus peut également être réuni dans un format plus large, appelé Diskus élargi. L'ensemble des travailleur·euse·s de l'écosystème, des organes d'administration et du comité d'accompagnement de Dynamo Coop est alors invité.

## **Comité d'accompagnement**

La mission initiale du comité d'accompagnement est de permettre à l'ensemble des coopératrices et coopérateurs d'être informé·e·s et d'évaluer si l'usage des bâtiments est en adéquation avec les valeurs définies dans la charte de Dynamo Coop. Une nouvelle compétence a été dévolue à cette instance en juin 2022, puisqu'elle est, à présent, chargée de remettre un avis relatif aux opérations immobilières d'envergure pour apporter son éclairage à l'organe d'administration de la coopérative. Ce comité est actuellement composé de trois coopérateur·rice·s bénévoles, indépendant·e·s des gestionnaires de lieux et élu·e·s par l'assemblée générale, et du coordinateur de Dynamo Coop.

## **Groupe CLT logement**

Le groupe CLT logement réunit des coopérateur·trice·s qui ont souhaité amorcer une réflexion quant à l'implémentation d'un Community Land Trust<sup>10</sup> à Liège. Il a été mandaté par l'assemblée générale du 7 septembre 2020 pour :

---

9 Le CRC, le KulturA., l'Amicale des boulangers et DynamoCoop.

10 Le Groupe CLT définit le Community Land Trust comme « un modèle de propriété hybride (le terrain est séparé du bâtiment) qui garantit une accessibilité à très long terme au logement. Le CLT est propriétaire du terrain – souvent

- soutenir le développement immobilier et la stabilité financière de Dynamo Coop en produisant d'autres vecteurs de construction de la ville, notamment le logement;
- chercher un outil juridique sécurisant la volonté de Dynamo Coop d'être un outil anti spéculatif, en étudiant le modèle du Community Land Trust.

En janvier 2022, ce groupe s'est institué en association sans but lucratif, Dynamo CLT ASBL. Un an plus tard, constatant que Dynamo Coop n'allait vraisemblablement pas élargir son champ d'action au-delà des créatrices et créateurs, le groupe CLT logement a souhaité s'émanciper plus nettement de la coopérative afin de poursuivre sa propre action. L'ASBL a modifié sa dénomination par CLT Liège et Dynamo Coop s'est retiré de son organe d'administration, mais reste présente dans son assemblée générale.

## Première étape de recherche

De janvier à mai 2022, la recherche participative a été menée en isolant une première problématique de travail: le modèle de loyer. En effet, à la suite de la première recherche, et au fil des rencontres avec les partenaires, des discussions menées lors des Dyskus, ou encore, de contacts informels avec des coopérateur-trice·s, une série de limites au modèle actuel avait été identifiée par les parties prenantes. Ce sujet semblait prioritaire pour le développement de la coopérative et le bon fonctionnement de ses relations d'interdépendances au sein de l'écosystème. Le modèle historique des loyers demandés par Dynamo Coop repose sur une clef de répartition qui transforme les investissements consentis par la coopérative et par bâtiments, en loyers. Au fil des rencontres avec les partenaires, des discussions menées lors des Dyskus ou encore des contacts informels avec des coopérateur-ric·e·s, les travailleurs salariés de la coopérative ont identifié une série de limites relatives à

---

logé dans une fondation d'utilité publique - tandis que le bâtiment est acquis par le futur résident à un prix plus bas que le marché puisque ce dernier ne paie que le bâtiment. Lors de la revente, le propriétaire peut récupérer ce qu'il a investi dans la brique et une partie de la plus-value, plafonnée de manière à non seulement éviter la spéculation mais aussi à garantir aux acheteurs successifs un accès abordable à la propriété. »

ce modèle et ont élaboré une proposition de réforme visant les objectifs suivants :

- Transparence et objectivation des loyers ;
- Objectiver les droits induits par le paiement d'une redevance ;
- Pacifier les relations entre les partenaires ;
- Entériner les discussions relatives au coût des projets ;
- Équité entre les partenaires ;
- Flexibilité des loyers par projet pour répondre aux difficultés d'un partenaire ;
- Renforcement de la solidarité entre les partenaires et organiser une convergence d'intérêts ;
- Concilier les difficultés économiques de chaque partenaire avec celles de Dynamo Coop ;
- Permettre aux partenaires de comprendre le fonctionnement économique de Dynamo Coop et ses urgences ;
- Offrir des perspectives de développement en clarifiant le modèle des loyers pour les nouveaux partenaires.

Une première proposition a été présentée au Dyskus de février 2022. La redevance, soit la nouvelle appellation du loyer, serait composée de deux montants : la redevance projet d'une part et la participation aux communs d'autre part. Cette idée leur semblait novatrice et intéressante puisque la redevance projet, qui représente le solde du coût projet et des nouveaux financements qui peuvent être sollicités auprès de la coopérative, était vouée à s'éteindre une fois remboursée. Tandis que la participation aux communs avait pour objectif de couvrir les frais liés au fonctionnement du projet Dynamo Coop et est, par essence, à durée indéterminée. Elle avait également pour objectif de permettre une solidarité effective dans l'écosystème puisqu'un partenaire avec une trésorerie élevée pourrait décider de rembourser plus rapidement son projet et permettre à Dynamo Coop de planifier, à plus long terme, le remboursement du projet immobilier d'un partenaire en difficulté.

Début mars 2022, le Dyskus est à nouveau consulté sur cette proposition formulée par l'équipe de travailleurs salariés de Dynamo Coop : un modèle de redevance, plutôt que de loyer. Cette proposition, enrichie lors de cette discussion ayant réuni les structures partenaires de la coopérative, a ensuite été présentée à son organe d'administration et à celui de chacun des quatre partenaires. Les principes proposés n'ont suscité aucune

opposition. Fin mars 2022, une nouvelle proposition, chiffrée cette fois, est soumise lors d'un nouveau Dyskus. Chacun des partenaires est ensuite invité à travailler bilatéralement, avec la coopérative, sur l'élaboration du calcul de son loyer, ou redevance, particulier. Rappelons que les partenaires sont des locataires, gestionnaires des bâtiments achetés et rénovés par Dynamo Coop. En avril 2022, après de nouvelles rencontres et réunions préparatoires, une proposition chiffrée et incluant pour la première fois la notion de participation aux communs est présentée. Après plusieurs réunions en Dyskus et face aux multiples interrogations soulevées qui dépassaient largement le cadre de la proposition de réforme, il a été décidé d'organiser une rencontre plus large regroupant l'ensemble des organes d'administration avec, au programme, le rappel de la ligne du temps historique de l'écosystème et des échanges et réflexions sur diverses questions cruciales : « Quel est le devenir des bâtiments sur le long terme ? » « Qui décide des travaux pertinents pour l'entretien et les améliorations des bâtiments ? Comment s'organise-t-on pour financer ces travaux ? » « Quel est le rapport idéal entre Dynamo Coop et les gestionnaires de lieux ? Avec quel modèle d'inter gouvernance souhaitons-nous travailler ? » « Que finance-t-on ensemble dans le projet Dynamo Coop (en plus du « coût de nos projets ») ? »

L'objectif était de discuter de la coopérative et d'amorcer une réflexion sur la suite du travail à mener pour son développement. Ce Dyskus élargi a permis des échanges directs entre toutes les parties prenantes et a lui-même généré d'autres questionnements. Constatant à nouveau l'interdépendance des problématiques, leur technicité et leur complexité, les quatre organes d'administration se réunissent ensuite sans le comité d'accompagnement..

## Deuxième étape de recherche

Le projet est de laisser la réforme du calcul des loyers en réflexion et d'inviter les partenaires à constituer un groupe de travail représentatif de l'ensemble des parties prenantes. En effet, tout au long de l'année 2022, l'interdépendance et la complexité des sujets abordés sont, à nouveau, constatés, comme à l'issue de la première recherche. Il n'est simplement

pas possible de progresser en abordant les sujets de façon isolée (par exemple, en travaillant soit sur les loyers, soit sur la gouvernance, etc.). Chacune de ses modifications produit des répercussions à de nombreux autres niveaux. C'est pourquoi la constitution d'un groupe de recherche de la vision stratégique est proposée, avec la composition suivante : deux représentant·e·s par partenaire/gestionnaire de lieu, de deux coopérateur·rice·s non administrateur·rices, de deux représentant·e·s de l'OA de Dynamo Coop (hors gestionnaires de lieux) et du coordinateur-administrateur. Son mandat était d'« identifier et documenter une ou plusieurs orientations stratégiques et proposer une méthode d'arbitrage démocratique pour permettre une mise en œuvre effective des réformes ou du nouveau modèle. »

En septembre 2022, le groupe de recherche de la vision stratégique est alors constitué sur base volontaire.

Une 1<sup>ère</sup> séance fut organisée en octobre, avec, pour thématique, le fonctionnement et l'histoire de Dynamo Coop, présentée par M. Moura, cheville ouvrière du projet entre 2015 et 2022. L'objectif était de créer un socle de connaissances partagé et un langage commun propice à la co-construction de pistes de solution. Par ailleurs, établir un diagnostic partagé de la situation actuelle semblait un préalable nécessaire à toute proposition d'évolution pertinente. Le document, s'appuyant sur une première phase d'observation, d'enquête et d'analyse, élaboré progressivement par l'ancien et le nouveau coordinateur depuis janvier 2022, présenté comme base de travail au groupe vision stratégique, était structuré en trois chapitres : l'identité et la finalité de la coopérative, le modèle économique et le fonctionnement participatif (gouvernance). Ce texte provisoire a, d'abord, été soumis à l'organe d'administration de la coopérative, qui n'a pas soulevé d'objection, avant sa présentation au groupe de recherche de vision stratégique, en décembre 2022, et son enrichissement de leurs propres analyses, notamment techniques.

En effet, les travailleurs salariés de la coopérative, piliers de cette nouvelle recherche participative, et des coopérateur·rice·s volontaires, ont tenté de répondre aux constats partagés en cherchant à produire des outils de clarification et d'affirmation du projet qui puissent être pratiques pour les parties prenantes pour leur permettre d'avancer « au fur et à mesure ». En synthèse, ces cinq journées de recherche ont permis d'établir une liste de

constats partagés et d'acter les convergences et les divergences d'opinion entre partenaires de l'écosystème. Le groupe a également travaillé sur les valeurs et la vision du projet de la coopérative et l'articulation entre ses missions, ses ressources et son financement. Un temps de réflexion libre a été consacré à l'émergence de propositions de solution. En janvier 2023, Dynamo Coop a réuni son écosystème, via un Dyskus élargi, pour faire part des premiers résultats et recueillir des retours.

En mars 2023, le coordinateur a rédigé un premier plan stratégique sur base de ces travaux. Il a été soumis au groupe de travail vision stratégique et discuté en mars 2023. Des points de divergences ont été identifiés. Le texte, retravaillé à partir de ces remarques, a ensuite été transmis aux membres du groupe de travail, sollicités individuellement par écrit. Ce document a finalement été présenté à l'organe d'administration de la coopérative en avril. Lors de cette réunion, l'idée de formuler des projets propres à chaque lieu a été proposée par le coordinateur-administrateur pour la première fois à l'organe d'administration de la coopérative en vue de renforcer l'autonomie et l'autorégulation des partenaires/gestionnaires de lieux. Cette réflexion est toujours en cours.

## Troisième étape de recherche

La rédaction participative du manifeste de Dynamo Coop est une aspiration déjà ancienne. Elle concrétise une des pistes d'action prioritaires énoncées lors de la première recherche participative. Celle-ci avait, en effet, mis en évidence l'importance d'un tel outil pour « favoriser l'adhésion autour d'une ligne de mire et des valeurs communes »<sup>11</sup>. Les interrogations émises dans le cadre du groupe de travail de vision stratégique et les incertitudes exprimées quant à la vision à long terme de la coopérative rejoignent parfaitement cette constatation. Dès lors, la rédaction du manifeste de Dynamo Coop permettrait aux membres de l'organe d'administration d'affirmer plus clairement « ce qu'ils sont et ce qu'ils font. » (Idem)

Une première proposition a été rédigée par un des administrateurs-fondateurs, spécialiste de la communication,

---

11 Stéveny, Muysshondt, Moura, 2021, p. 42.

sur base de la documentation interne (site internet, livret de la première recherche, charte, etc.). Cette proposition écrite a ensuite été relue et complétée par le coordinateur-administrateur actuel, nourri par des discussions avec des administrateurs-fondateurs, le C.D.G.A.I. et des coopératrices et coopérateurs très impliqué·e·s depuis les origines. Cette version a alors été présentée à l'organe d'administration qui l'a également amendée. Puis, elle a été présentée et ajustée lors de l'après-midi des coopérateur·rice·s, et sa version finale, présentée dans le chapitre des résultats, est approuvée par l'assemblée générale de juin 2023.

Fin mai 2022, une réunion a été organisée avec des représentants des partenaires/gestionnaires de lieux pour préparer la présentation des propositions du groupe de recherche de la vision stratégique à l'ensemble des parties prenantes. Cinq principes/enjeux/affirmations, considérés comme indispensables et fondateurs, ont été sélectionnés. D'abord exposés et discutés lors du Dyksus de juin 2023, ils ont ensuite été présentés et discutés lors de l'après-midi des coopérateur·rice·s; leur avis fut très majoritairement favorable. Enfin, ces cinq principes ont été approuvés par l'assemblée générale de juin 2023.





# 3. Résultats

## Des constats partagés

La coopérative a rencontré de grandes difficultés à cerner les problématiques psychosociales auxquelles elle est confrontée au sein de son écosystème. Ce travail d'expression et de communication des problèmes semblait néanmoins un préalable nécessaire pour mener tout changement fédérateur et pertinent. Il est structuré en quatre thématiques centrales : la définition du public ciblé et des activités prioritaires, la remise en question du modèle économique des loyers, le (dys)fonctionnement de l'écosystème et le questionnement au sujet du modèle de gouvernance. Ce travail constitue un résultat, même s'il n'est pas, en soi, une résolution des problèmes, mais une étape du processus en cours.

### **Publics ciblés et activités prioritaires**

Au sein de la coopérative, certain·e·s s'interrogent sur la définition du public ciblé. S'agit-il des associations, collectifs et créatifs artistiques ou culturels, ou plus largement d'un ensemble d'acteur·rice·s relevant de l'économie sociale ? Cette question a souvent préoccupé les parties prenantes qui en ont fréquemment débattu sans pour autant aboutir à une prise de position formellement adoptée par l'assemblée générale. En particulier, une proposition d'élargissement des domaines d'activité intégrant la mise à disposition de logements a fait l'objet de discussions approfondies. Ces dernières ont mis en exergue un autre questionnement : Dynamo Coop s'investit-elle prioritairement au bénéfice des gestionnaires de lieux, considérés comme ses partenaires, ou pour les artistes et artisans qui occupent les bâtiments, c'est-à-dire, les utilisateur·trice·s finaux ?

### **Modèle économique des loyers**

Le modèle économique appliqué jusqu'en 2022 a été remis en question. L'élaboration d'un mode de calcul des loyers et l'identification des coûts intégrés à ceux-ci sont apparus décisifs pour l'avenir du projet. En effet, historiquement, les loyers ont été fixés en fonction des investissements initiaux

pour l'achat, la rénovation et l'aménagement des bâtiments. Ces investissements ont été réalisés en accord avec les gestionnaires de lieux en tenant compte du montant du loyer qu'ils étaient en mesure de supporter. En outre, il avait été convenu que les loyers seraient augmentés de 100 euros par tranche de 24.000 euros de travaux supplémentaires réalisés par la coopérative. Cette logique, qui n'a pas été systématiquement appliquée, a suscité du mécontentement. La première source de tension est que ce modèle n'anticipe pas la répartition des coûts des futurs investissements entre le gestionnaire de lieu et Dynamo Coop. Ceci s'ajoute à une représentation subjective de l'importance des travaux et de la maintenance à réaliser dans les bâtiments. La question de l'impact de la fin du remboursement des emprunts bancaires sur le loyer est ainsi fréquemment soulevée par les gestionnaires de lieux. Une autre tension affecte les prises de décision nécessaires à la gestion du patrimoine à long terme. En effet, dans un contexte économique difficile, ces choix peuvent être cornéliens. En outre, la courte durée des baux et la mission d'évaluation confiée au comité d'accompagnement sont ressentis comme insécurisants. D'un autre côté, la construction de projets très singuliers et spécialement adaptés aux besoins de locataires fragilise Dynamo Coop en limitant les opportunités de remise en location de ses biens.

### **(Dys)fonctionnement de l'écosystème**

Le fait d'appartenir à un écosystème est une force indéniable et, cela, à de multiples niveaux. La solidarité et les liens tissés sont l'essence même du projet. Ceci n'empêche malheureusement pas sa mise en péril. De nombreux facteurs peuvent fragiliser celui-ci. L'énergie et l'investissement indispensables au maintien d'un équilibre sont considérables et une vigilance de tous les instants est nécessaire. Une tension observée est que chaque changement ou problème spécifique à l'une des structures associées a des effets en cascade sur les autres. Ainsi, une difficulté rencontrée par l'une d'elles ou une modification d'un organigramme peut entraîner la déstabilisation d'un équilibre toujours provisoire. De façon imprévisible et involontaire, chaque membre, personne ou structure en interaction peut être affectés. Certains dysfonctionnements révèlent des confusions de rôle et de responsabilité entre ses acteurs, individus ou organisations. La question de la représentation de la coopérative auprès de partenaires potentiels ou des pouvoirs publics a suscité du

ressentiment. Chaque partenaire a contribué au développement des lieux et de la coopérative, voire, a cofondé celle-ci avec des implications personnelles conséquentes. Comment présenter les réalisations, les bâtiments et leurs infrastructures en donnant une visibilité à la contribution de chacun·e ? Cette difficulté des partenariats est régulièrement observée dans le monde associatif. Quand il s'agit de questions cruciales telles que le financement, cette difficulté est particulièrement fréquente.

## **Modèle de gouvernance**

Lors de la création de la coopérative, les gestionnaires de lieux qui en étaient des membres fondateurs ont été naturellement intégrés à son organe d'administration. Au regard des écueils récurrents rencontrés, cette configuration d'origine est questionnée.

## **Un cadre de référence commun**

Pour rappel, la question centrale de cette recherche participative était :

**« Comment faciliter l'autorégulation d'un équilibre fonctionnel au sein de la coopérative et dans ses relations avec les partenaires de son écosystème ? »**

La charte de Dynamo Coop témoignait déjà de la préoccupation de disposer d'un outil de référence pour la régulation des relations et cela dès l'origine du projet. La charte fixe « le cadre contraignant dans lequel les gestionnaires de lieux et l'ensemble des créatifs occupants évoluent »<sup>12</sup>. Le manifeste a été rédigé pour clarifier la vision de Dynamo Coop, une autre dimension du cadre de référence commun. Cinq principes fondateurs ont été précisés et validés, avec le manifeste, à l'assemblée générale de juin 2023. L'idée de demander la rédaction de projets de lieux sur base d'un canevas commun a été annoncée. Cette idée, toujours en cours d'examen et de réflexion, est présentée à la fin de ce chapitre, comme résultat provisoire.

---

12 Charte de DynamoCoop

## **Un manifeste**

La rédaction du manifeste de Dynamo Coop est la concrétisation d'une piste de travail énoncée lors de la première recherche participative. Elle a mis en évidence le souhait, largement partagé, de « consolider l'identité de Dynamo Coop en défendant ses valeurs » (Stéveny, Muyshondt, Moura, 2021, p. 42). Dynamo Coop ne peut « se contenter d'être uniquement ce qu'elle est ou ce qu'elle fait quand les questions identitaires sont prégnantes et que son modèle économique est flou. » (Idem, p. 29).

Concevoir un manifeste avait pour but d'affirmer l'identité de la coopérative en énonçant, collectivement et avec assertivité, les valeurs, les principes fondamentaux et la raison d'être de Dynamo Coop. Cet outil de communication s'adresse autant à l'écosystème que, plus largement, à son environnement.

La version définitive du manifeste a été approuvée par l'Assemblée générale le 27 juin 2023.

## Manifeste de Dynamo Coop

*Ce manifeste a pour but d'énoncer les valeurs et principes qui président au fonctionnement de Dynamo Coop, mouvement composé d'une Coopérative immobilière et d'une Association, fondées à Liège en juillet 2015 et en juin 2023.*

*Dynamo Coop a pour vocation de faciliter l'appropriation citoyenne de lieux dédiés à la recherche, la production ou la diffusion culturelles et artisanales à l'échelle de plusieurs générations.*

*Pour concrétiser cette ambition, la coopérative acquiert des bâtiments par financement participatif pour les soustraire à la spéculation immobilière et les mettre à la disposition de projets qui participent à l'essor créatif collectif.*

*Dynamo Coop recherche des solutions pragmatiques. Dans cet état d'esprit, les projets immobiliers sont initiés, pensés et construits avec les futur-es usager-ère-s. Une attention particulière est portée à l'organisation de leur maintenance. Cette approche favorise des propositions reliant adéquatement les individus, les lieux, la coopérative et leur environnement.*

*Au-delà de sa fonction immobilière, Dynamo Coop a pour vocation de faire communauté. Elle s'inscrit au sein d'un écosystème constitué d'acteur-trice-s autonomes aux motivations communes. Elle rassemble des usager-ère-s qui adhèrent aux valeurs du projet et fédère un ensemble de coopérateur-trice-s qui visent notamment un impact sociétal positif à travers leur engagement financier et humain.*

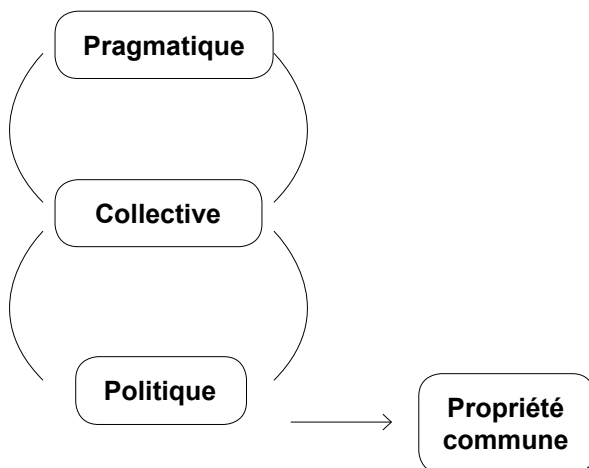
*Par son travail, Dynamo Coop défend une éthique de propriété commune et favorise la participation à la vie sociale, économique, culturelle et politique de son territoire d'action. Dynamo Coop s'affirme comme un projet en évolution constante, qui explore l'imaginaire des solutions collectives.*

*Liège, le 27 juin 2023.*

## Commentaires au sujet du manifeste

«**Appropriation citoyenne de lieux**» : Deux termes sont importants dans cette expression et pourraient être développés très longuement : la notion de citoyenneté et celle d'appropriation. Le terme citoyenneté exprime le souhait collectif des parties prenantes de veiller à une forme de bien-être public. Plus spécifiquement, ce concept est mobilisé pour inscrire l'action de la coopérative dans un mouvement plus large qui tente de renforcer la cohésion sociale et toute forme de mobilisation et d'action qui en favorise l'essor. Le terme appropriation est très large. On peut s'approprier un lieu de multiples façons et la propriété n'en est, en réalité, qu'une dimension spécifique. Ce mot a également été choisi parce qu'il recouvre une dynamique réciproque mise en évidence par Sarah Vanuxem dans son ouvrage *La propriété de la terre*. L'auteure renvoie au « double sens pronominal du verbe s'approprier » en mobilisant la définition proposée par Le Trésor de la langue française : « de manière usuelle, s'approprier signifie 's'attribuer quelque chose', la 'faire sienne'. Suivi du complément 'à', s'approprier signifie 'devenir propre à, s'adapter à' »<sup>13</sup>.

Le manifeste fait référence à trois dimensions : pragmatique, collective et politique.



---

13 Vanuxem, Sarah (2018), *La propriété de la terre*. Marseille, Wildproject, p. 13 .

**La dimension pragmatique :** La dimension pragmatique du projet de Dynamo Coop exprime la volonté de rechercher des solutions utiles et strictement nécessaires. Dans cette optique, les projets initiés, pensés et construits avec les futur·e·s usagères et usagers, doivent permettre de mettre en place des solutions non superflues et adaptées à leurs besoins. Travailler à partir du projet des futur·e·s occupant·e·s, implique d'épouser leurs contraintes, y compris financières. Mais l'intégration du paradigme pragmatique à l'architecture, décrit par Jean-Philippe Possoz<sup>14</sup>, va plus loin. Elle ambitionne de s'interroger quant à l'utilité de chaque intervention sur le bâtiment pour en évaluer la validité à l'aune des effets qu'elle produit. Il s'agit de faire avec ce que l'on a, de s'appuyer sur les contingences et d'utiliser les contraintes plutôt que de rêver de les supprimer. La réussite d'un projet, « n'est pas révélée par la conformité entre un objet et le plan qui présidait à sa création, mais par l'efficacité réelle de l'objet à l'usage, ce qu'il produit comme effets, qui lui donne raison d'être ce qu'il est »<sup>15</sup>. La suite du paragraphe formalise la volonté de Dynamo Coop de porter une « attention particulière à l'organisation de la maintenance ». Dans l'ouvrage qu'ils ont consacré à la maintenance, David Pontille et Jérôme Denis, la définissent comme « l'art de faire durer les choses »<sup>16</sup>. Elle se distingue de l'innovation ou de la réparation. La maintenance est la somme des gestes, souvent invisibles, qui permettent d'entretenir ou de « faire durer la chose ». Cette référence est présente dans le manifeste pour exprimer le souhait de prêter une attention particulière à l'organisation de cet effort fragile et continu.

**La dimension collective :** C'est l'essence du projet. Dynamo Coop « favorise et met en œuvre des solutions mutualistes et coopératives dans le respect de la singularité de chacun ». La finalité sociale reprise dans les statuts fait également de très nombreuses références à cette ambition. Les lieux mis à disposition par la coopérative rassemblent des acteur·trice·s aux

---

14 Jean-Philippe Possoz est l'architecte des Ateliers Dony (CRC) ; il est chef de travaux à la Faculté d'Architecture de l'ULiège.

15 Possoz, Jean-Philippe (2021), *Penser et faire l'architecture au siècle des limites*, Dérivation, n°7, Liège, Presses Universitaires de Liège .

16 Denis, Jérôme et Pontille, David (2022), *Le soin des choses. Politiques de la maintenance*, Paris, La Découverte, p . 10 .

pratiques ou aux besoins communs et s'ouvrent à des publics variés<sup>17</sup>. Ces actrices et acteurs d'un lieu peuvent également se relier à d'autres ou aux sociétaires par la simple appartenance à la coopérative. Le projet de Dynamo Coop ne s'arrête donc pas à sa dimension immobilière. Sa volonté est de mettre en place des solutions qui relient les individus, les lieux et leur environnement.

**La dimension politique** : Par la mise en œuvre des principes décrits dans ce manifeste, ses actions, ses pratiques ou son travail de mutualisation, Dynamo Coop et ses coopérateur·trice·s, participent à l'ancrage politique du projet. Au-delà de ces aspects déjà commentés, la coopérative propose un mode original de propriété commune. Selon ses partisan·e·s, la propriété n'est ni individuelle et absolue, ni naturelle. Elle est l'agrégat de droits singuliers résultant de rapports de forces sociaux :

« La propriété n'est pas un droit absolu simple, mais un faisceau de droits [bundle of rights]. Les différents droits qui la composent peuvent être distribués entre les individus et la société – certains sont publics et d'autres privés, certains sont définis, et il y en a un qui est indéfini. Les termes qui indiquent le mieux cette distinction sont "droits de propriété partiels" et "droits de propriété entiers". » « Pour l'économiste John Commons, il est faux de considérer que le seul intérêt du propriétaire doit être pris en considération pour ce qui concerne l'usage des biens. **Il convient que d'autres intérêts que celui du propriétaire entrent en ligne de compte.** On peut faire appel à ces intérêts pour revendiquer certains droits sur la chose, que ce soit l'intérêt public ou celui du voisinage. Si l'on pense correctement les choses, **on doit donc admettre que le propriétaire ne saurait absolument pas jouir de tous les droits sur ses biens mais seulement de ce que John Commons appelle les droits résiduels, c'est-à-dire les droits qui restent une fois les autres intérêts en présence satisfaits.** »

(Commons, 1986, cité par Crétois, 2023, p. 222)

Dans un article publié en 1992 dans la revue *Land Economics*, Elinor Ostrom et Edella Schlager, inspirées de ce travail antérieur, ont conceptualisé la propriété commune, en distinguant nettement cinq attributs : le droit d'accès, le droit au prélèvement, le droit de gestion, le droit d'exclure, le droit d'aliéner.

---

17 M. Moura, dans l'entretien réalisé avec M.-A. Muysshondt au printemps 2019, préalable à la première recherche participative.



- **Le droit d'accès** «garantit le droit d'accès à une ressource.»<sup>18</sup>
- **Le droit au prélèvement** est le droit de « prélever dans le stock de ressources une partie de celle-ci. »<sup>19</sup>
- **Le droit de gestion** concerne le « droit de réguler les conditions d'utilisation du commun comme d'y apporter des améliorations. »<sup>20</sup>
- **Le droit d'exclusion** correspond au « droit de déterminer qui bénéficiera du droit d'accès et comment ce droit lui-même à l'accès peut (ou non) être transféré. »<sup>21</sup>
- **Le droit d'aliénation** a trait au « droit de vendre ou de céder un ou plusieurs des droits cités précédemment. »<sup>22</sup>

Ces autrices considèrent qu'un groupe de personnes partage des droits de propriété commune « lorsque ces individus ont au moins formé des droits collectifs de gestion et d'exclusion en relation avec un système de ressource définie et des unités de ressources produites par ce système »<sup>23</sup>. Comme l'écrit Pierre Crétois (2023), cette approche permet de « se débarrasser de l'idée structurante de propriété privée des choses et de développer une conception pluraliste et plus souple des droits portant sur les choses. Elle permet également d'avoir une approche plus ouverte que ne l'est celle des défenseurs du droit d'usage. »

L'articulation résolument collective des droits sur les biens immobiliers dont Dynamo Coop est propriétaire s'inscrit dans cette logique. En effet, le droit d'aliénation des biens immobiliers est détenu par la coopérative qui réunit plus de 500 coopérateur·trice·s dont font partie les collectifs d'usagers-locataires. Alors que le droit d'exclusion de chaque lieu ou la gestion de ses usages sont articulés entre ses parties prenantes.

---

18 Coriat Benjamin (dir.) (2015), *Le retour des communs. La crise de l'idéologie propriétaire*, Paris, Les Liens qui Libèrent, p. 33

19 Ibid. p. 33

20 Ibid p. 34

21 Ibid.p. 34

22 Ibid. p. 34

23 Ostrom E. (2000), "Private and common property rights", In *Encyclopedia of Law and Economics*, vol. II, Civil Law and Economics, Boudewijn Bouckaert and Gerrit De Geest (ed.), Cheltenham, England, Edward Elgar, p. 332-379. In Orsi, Fabienne (2013). Page 18

En continuant de s'interroger et de proposer une organisation résolument collective de la propriété des lieux mis à disposition, la coopérative contribue à un effort politique de diffusion de modèles alternatifs à l'économie de marché.

## Cinq principes fondateurs

### **La culture et l'artisanat comme champ d'action prioritaire**

L'article 3 des statuts de Dynamo Coop décrit sa finalité sociale et précise notamment l'objectif d'«acquérir des bâtiments, et/ou des terrains, afin de les mettre à la disposition d'associations et de collectifs impliqués sur le terrain artistique et culturel » (2015). La limitation aux domaines artistique et culturel est parfois remise en débat. Par exemple, en février 2020, lors de l'Assemblée générale extraordinaire consacrée à l'acquisition d'un bâtiment dédié au projet de l'Amicale des boulangers, Marc Moura, alors coordinateur de la coopérative faisait part de son doute : « Nous pourrions devenir un levier du changement plus important si nous adoptions une approche généraliste des infrastructures, tous secteurs confondus. Aujourd'hui, nous fonctionnons aux liens affinitaires qui nous facilitent la vie grâce à la confiance présente dès le départ entre les partenaires. Notre positionnement va devoir se préciser pour être à l'aise pour accepter ou refuser les projets qui vont se présenter à nous. »<sup>24</sup>

Lors de l'Assemblée générale de septembre 2020, l'initiative d'un coopérateur va alimenter ce débat en proposant à Dynamo Coop de fonder un groupe de travail composé de coopérateur·trice·s pour réfléchir au développement d'un projet de logement sur le modèle du Community Land Trust (CLT). Il émettait l'hypothèse que cette proposition serait susceptible de compléter et renforcer l'action de Dynamo Coop en répondant à un besoin important en matière de logement. Lors de cette même Assemblée générale, le nouveau coordinateur de la coopérative appuiera l'idée : « aujourd'hui, Dynamo Coop soutient [le coopérateur] dans sa démarche de réflexion. Cela ne veut pas dire pour autant que

---

24 Extrait du procès-verbal de l'Assemblée générale extraordinaire du 18 février 2020.

ce projet « Logement et CLT » va automatiquement entrer dans Dynamo Coop. Il faudrait pour cela que Dynamo Coop précise le périmètre de son action, que le logement en fasse partie et que l'AG valide ce positionnement. » La proposition de groupe de travail a été soutenue à la majorité des voix. Fin 2021, un subside sera sollicité par Dynamo Coop pour le projet CLT Liège – Droit à la ville. Cette demande, associant le groupe CLT logement et la coopérative, était structurée en deux axes. Un premier était consacré à l'étude du renforcement du modèle de Dynamo Coop en s'inspirant des principes adoptés par les CLT. Le second visait l'étude de faisabilité d'un projet de logement en CLT à Liège et de son éventuelle intégration à la coopérative. Ce subside sera obtenu et permettra de financer ce travail pendant une année. Le 26 janvier 2022, le groupe CLT logement s'instituait en association sans but lucratif, Dynamo CLT, avec notamment pour objectifs de se structurer et de faire reconnaître la spécificité de son travail. Constatant que Dynamo Coop tardait à élargir son champ d'action, le projet s'est autonomisé. Ces événements reflètent la diversité et la complexité des choix stratégiques. Lors de l'Assemblée générale de juin 2023, les domaines de la culture et de l'artisanat ont été confirmés comme champ d'action prioritaire. Dynamo Coop reste la seule coopérative immobilière à finalité sociale dédiée en priorité à la culture et à l'artisanat dans la partie francophone du pays. Le financement de la coopérative reste cependant un enjeu critique.

## **Le projet politique et social autonome de Dynamo Coop au sein de son écosystème**

Dynamo Coop ambitionne « la rencontre de solutions matérielles qui répondent à des besoins concrets de lieux, d'espaces, de partage et, sur le plan politique, c'est l'inspiration que peut susciter un résultat qui fait contrepied à l'économie de marché. » (Stéveny, Muyshondt, Moura, 2021, p. 37). Cette dimension du projet est une des aspirations les plus partagées par ses coopérateur·trice·s : Dynamo Coop ne pourra jamais être réduite aux solutions matérielles qu'elle apporte. Par cette affirmation, la coopérative manifeste avec force l'ambition de contribuer à la vie sociale, économique et culturelle de son territoire d'action. Ceci consiste à construire et diffuser un récit fédérateur autour de

valeurs et d'idéaux sociétaux, et à l'éprouver par la multiplication de lieux détenus en propriété commune.<sup>25</sup>

## **Le soin de l'existant et l'ouverture à de nouvelles communautés**

Différentes dynamiques d'intérêt susceptibles d'orienter les prises de décision d'une coopérative immobilière à finalité sociale ont été synthétisées. Deux catégories ont été identifiées comme les plus influentes pour Dynamo Coop : le soin de l'existant et l'ouverture à de nouvelles communautés.

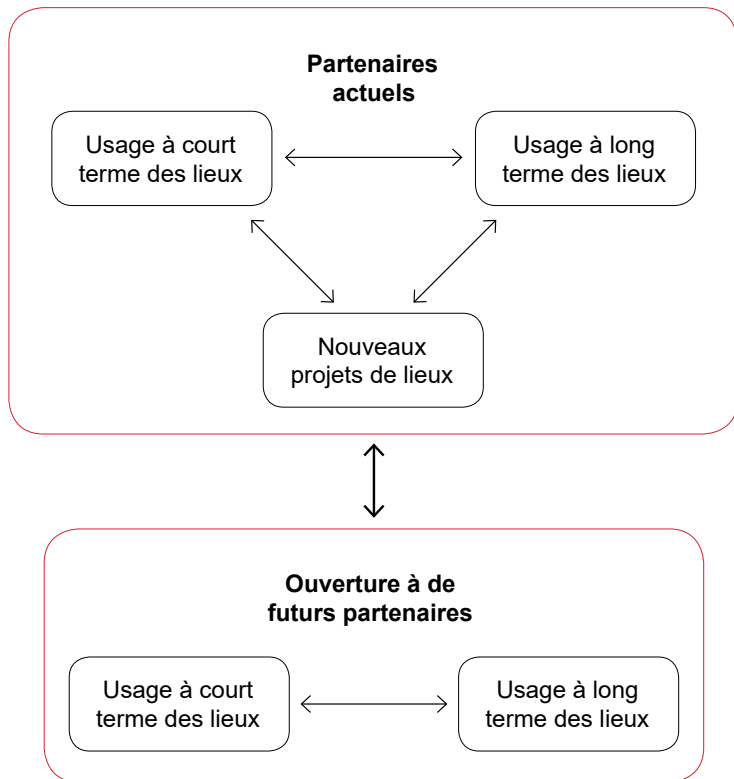
**Le soin de l'existant :** Le soin de l'existant c'est garantir l'usage des bâtiments aux gestionnaires de lieux, aux artistes ou aux créatifs qui sont les bénéficiaires actuels des infrastructures. Ceci implique, par exemple, d'opter pour les loyers les plus accessibles possibles. Il s'agit aussi de prévoir l'usage des lieux à long terme, ce qui requiert des investissements considérables répercutés sur les loyers.

**Ouverture à de nouveaux partenaires :** L'ouverture de lieux à de nouveaux partenaires, c'est partager le bénéfice de l'outil Dynamo à des projets portés par des collectifs externes à l'écosystème qui partagent les valeurs de la coopérative. Le dilemme identifié dans le cas du soin à l'existant s'applique également aux nouveaux lieux en opposant le court terme et le long terme. L'ouverture semble la catégorie d'intérêts la plus difficile à protéger. Au-delà de l'effort qu'elle demande à la coopérative, elle peut entrer en concurrence avec le soin de l'existant que nous venons de décrire, ou encore avec de nouveaux projets immobiliers portés par les partenaires actuels. Pourtant, cette ouverture amorce une dynamique vertueuse. Au-delà de considérations éthiques évidentes, elle permet à Dynamo Coop et à ses partenaires de bénéficier d'économies d'échelle et d'accréditer la sollicitation d'aides publiques. Plus largement, elle contribue à développer l'écosystème et amorce des solidarités nouvelles. Pour le nouveau partenaire, l'ouverture du projet lui permet de s'associer à une coopérative immobilière existante et reconnue. Elle permet de participer à un écosystème tout en bénéficiant de son réseau. En outre, à l'échelle d'une ville, l'ouverture de Dynamo Coop à de nouveaux partenaires permet

---

25 Cfr. supra.

de ne pas multiplier des coopératives fragiles déjà nombreuses à Liège et qui peinent à atteindre une taille garantissant leur autonomie. Il était indispensable que la coopérative prenne conscience des dynamiques parfois paradoxales inhérentes à son fonctionnement.



## **Le droit à l'autonomie de chaque lieu moyennant le respect des valeurs et engagements communs**

L'ambition historique de Dynamo Coop est de soutenir et défendre «l'autonomie et l'accès à l'indépendance financière des communautés de créateurs et de créatrices pour permettre le développement de leur art et son expression au bénéfice de la collectivité»<sup>26</sup>. Pour répondre aux souhaits des parties prenantes

---

26 Ambition reprise sur le site internet de la coopérative : Dynamo Coop | Investissez dans les forces culturelles locales!

et clarifier les rôles de chacun·e, il a été proposé d'affirmer la volonté de reconnaître l'autonomie des acteur·trice·s dans la gestion du lieu dont il·elle·s ont l'usage. Cette solution repose sur la délégation de deux attributs indissociables : le pouvoir d'agir et la responsabilité. Pour la mettre en œuvre, cette piste de solution nécessite un travail de réflexion et d'analyse non négligeable. Il semble indispensable de construire un cadre de référence nécessaire à l'expression de l'autonomie de chacun des projets.

### **La coresponsabilité: la responsabilité relative à chaque lieu, son bon fonctionnement et son usage, relève de toutes ses parties prenantes**

L'organisation traditionnelle des responsabilités entre propriétaires et locataires ne s'avère pas pertinente dans le cas de Dynamo Coop. De nombreuses raisons expliquent cette situation. D'une part, les partenaires ne peuvent être réduits à de simples locataires. Ils sont tous à l'origine des projets immobiliers portés par la coopérative voire la création de celle-ci. Le 13 Rue Roture et le CRC font d'ailleurs partie de son organe d'administration. D'autre part, Dynamo Coop s'engage fortement et durablement dans le bon fonctionnement des lieux qu'elle met à disposition. La charte prévoit l'évaluation et l'accompagnement du travail des gestionnaires de lieux et reste silencieuse quant aux autres acteur·trice·s. En affirmant une coresponsabilité vis-à-vis des lieux, Dynamo Coop manifeste la volonté de développer une approche plus large des engagements de chaque partie prenante et de leur évaluation.

## Projets de lieux

Une réflexion sur le principe d'une autonomie propre à la spécificité de chaque lieu a été menée, principalement par le coordinateur de Dynamo Coop. Lors de la troisième et dernière étape de la présente recherche, en complément du manifeste et des cinq principes fondateurs, il a présenté l'idée d'un modèle de canevas de projet de lieu<sup>27</sup>. Le processus de réflexion est

---

27 Le manifeste a déjà été approuvé par l'Assemblée générale de juin 2023, tandis que les projets de lieux sont en construction.

toujours en cours. Il est présenté ici comme résultat provisoire et annonce d'une perspective de réflexion qui prolongera cette deuxième recherche participative.

Cette idée part du constat partagé que chaque lieu et chaque partenaire est différent et qu'il écrit une histoire et relève des défis qui lui sont propres. Ses particularités nécessitent une approche au cas par cas au sein de l'écosystème de Dynamo Coop. Un modèle, ou canevas de projet de lieu, a été présenté à leurs gestionnaires pour en amorcer la conception :

### **Description du projet et de l'affectation du lieu :**

Elle reprendrait une description générale de ce qui va être pratiqué dans le lieu et l'affectation de chaque espace de celui-ci. L'objectif est de développer une approche cohérente pour un bâtiment ou un lieu dans son ensemble et en lien avec son environnement.

### **Droits et responsabilités des parties prenantes :**

Il s'agirait d'énumérer ou de rappeler les droits et responsabilités de chaque partie prenante. Il pourrait également être fait référence à des obligations ou des engagements éthiques propres aux acteur·trice·s d'un lieu.

### **Gouvernance du lieu :**

La partie consacrée à la gouvernance du lieu viserait à définir l'association de lieu, c'est-à-dire l'entité, idéalement constituée en personne morale, responsable de l'exécution du projet de lieu en collaboration avec la coopérative. Elle devrait également détailler ses règles de prise de décision de composition. Par ailleurs, le projet de lieu désignerait l'instance chargée de l'évaluation de la bonne exécution du projet par ses parties prenantes. Il s'agirait de proposer un groupe de personnes qui réunit des connaissances de terrain et l'indépendance nécessaire.

### **Loyer/Redevance :**

Cette partie du projet viserait à clarifier les questionnements relatifs au loyer. Suite à cette deuxième recherche participative, un nouveau modèle de loyer a été produit. Il a été renommé « redevance » pour acter sa singularité par rapport à la logique propriétaire/locataire conventionnelle. Il sera proposé aux parties prenantes de l'écosystème. Cette réforme reposerait sur une logique de coût réel direct et serait composé de quatre parties : les dépenses et charges directes du lieu, une participation aux communs nécessaires au fonctionnement de la coopérative, des services mutualisés, Le surplus serait réservé à des investissements nécessaires au lieu.

**« Annexes » :**

Les annexes comprendraient le bail qui lie juridiquement l'association de lieu à la coopérative, un rapport d'activité annuel et un rapport des demandes de travaux ou d'interventions liées au lieu et de leur suivi.







## 4. Conclusion

Confrontée aux nombreux défis de la coopération, il s'agissait de générer de façon démocratique des outils concrets permettant l'évolution de Dynamo Coop et de ses relations complexes avec son écosystème. En utilisant l'existant, c'est-à-dire, les instances de discussion mises en place au sein de la coopérative et de son écosystème partenarial (Diskus et Diskus élargi, comité d'accompagnement, organes d'administration), la première étape a travaillé sur une piste de solution émanant des travailleurs salariés de Dynamo Coop. Poursuivant la première recherche, un important travail de consultation a ainsi été mené de janvier 2022 jusqu'à mai 2022 sur le calcul des loyers. Elle a conduit à l'idée de réformer ce modèle qui posait problème. Cette étape a permis de prendre conscience de la diversité des enjeux. Constatant encore l'interdépendance des problématiques, leur technicité et leur complexité, les quatre organes d'administration de l'écosystème ont alors décidé d'instituer un groupe de travail transversal temporaire dont la mission était d'émettre une ou des proposition(s) qui appréhende(nt) les enjeux dans leur complexité et leur diversité, et en tenant compte de la globalité du projet de Dynamo Coop et de son écosystème. Ce groupe de travail représentatif de l'ensemble des parties prenantes avait pour mission d'adopter une approche globale en vue de leur permettre de prendre des décisions stratégiques nécessaires au développement de la coopérative. La deuxième étape a débuté par le lancement de ce groupe, appelé groupe de vision stratégique. Il s'est d'abord attelé au travail d'établir un diagnostic partagé des problématiques observées comme préalable nécessaire à toute proposition d'évolution pertinente. Les cinq journées de recherche ont permis d'acter des constats partagés, des convergences et des divergences d'opinion entre partenaires de l'écosystème. En repartant des valeurs et de la vision du projet global, le groupe a travaillé sur l'articulation entre les missions, les ressources et le financement de la coopérative.

Avant tout changement important au niveau de leurs relations d'interdépendance économique, il semblait indispensable de mener un travail plus approfondi de clarification du cadre et des enjeux, des principes fondateurs de la mobilisation collective. Aussi, en troisième et dernière étape, la rédaction participative

du manifeste de Dynamo Coop a concrétisé une des pistes d'action émises lors de la première recherche participative. Les interrogations du groupe de travail de vision stratégique et les incertitudes exprimées quant à la vision à long terme de la coopérative rejoignent parfaitement cette constatation du manque d'un manifeste permettant l'adhésion autour d'un projet commun. Suffisamment ambitieux et enthousiasmant pour favoriser la cohésion vers une ligne de mire, ce manifeste vise à soutenir une trajectoire de développement, qui bien qu'incertaine et énergivore, est portée par des valeurs collectives et sociétales communes. Ces valeurs portent aussi les propositions de réforme de loyer et le projet de rédaction de projets de lieux, proposé en vue de favoriser leur autonomie et leur autorégulation décentralisée au sein d'un écosystème fédérateur, structuré par le projet global de Dynamo Coop.

Dynamo Coop est une entreprise coopérative aux origines conviviales et affinitaires. Nous avons surtout établi le récit du travail de recherche conséquent mené au jour le jour et lors des très nombreuses réunions de concertation et de réflexion des instances mais nous soulignons également l'importance considérable des échanges informels dans la construction des propositions et davantage encore dans l'adhésion à celles-ci. En huit ans, les acteurs individuels et organisationnels de l'écosystème de la coopérative se sont professionnalisés. Lors des deux années écoulées, le registre des enjeux identifiés n'a cessé de s'élargir. Les problématiques relevées lors de cette recherche participative étaient principalement financières, juridiques, relationnelles et communicationnelles. Dynamo Coop doit, à présent, maintenir l'effort de clarification et de proposition nécessaire à son évolution et à celui de ses relations au sein de son écosystème. Paradoxalement, son développement doit être fourni en économisant ses ressources pour ne pas mettre la coopérative en péril. Relier durablement des organisations autonomes autour de valeurs et d'ambitions communes reste une entreprise résolument exigeante. C'est pourtant un défi nécessaire à la visée transformatrice de l'économie sociale.

# Contributions à la recherche

## **Organe d'administration de Dynamo Coop:**

Maxime Dechesne, Audrey Dewael, Yannick Gregoire, Julie Hanique, Edwin Joassart, Hugo Klinkenberg, Adrien Louis, Alexandre Stevens.

## **Groupe vision stratégique:**

Sébastien Borguet, Audrey Dewael, Adrien De Rudder, Marc Moura, Julien Legros, Edwin Joassart, Philippe Bodeux, Quentin Spineux, Adrien Louis.

## **Équipe Dynamo Coop:**

Damien Fagnant, Marc Moura, Adrien Louis.

## **Comité d'accompagnement:**

Mathieu Godfirnon, Vanessa Lallemand, Pierre Clément.

## **Groupe CLT logement:**

Nicolas Karras, Audrey Dewael, Stephan Lux, Philippe Bodeux, Roger Nzabahimana, Valérie Bernard, Emmanuelle Vereecke, Adrien Louis.

## **Diskus:**

Lucas Deru, Julien Legros, Camille Braun, Thibaut blaffart, Agnes Reis, Phillippe Bodeux, Quentin Spineux, Alexandre Stevens, Damien Fagnant, Yannick Grégoire, Adrien Louis, Edwin Joassart, Yannick Tönnnes, Jean-François Jaspers, Adrien Louis.

## **Diskus élargi:**

Les membres des Organes d'administration du CRC, 13 Rue Roture, Amicale des Boulangers, Dynamo Coop

## **Après-midi des coopérateur·trice·s 2021:**

Julie Hanique, Adrien Louis, Edwin Joassart, Sophie Chielens, René-Marc Grayet, Simone Grayet-Houssa, Olivier Cornil, Alain Nabate, Mathieu Godfirnon, Anne-Sophie Arnould.

## **Après-midi des coopérateur·trice·s 2022:**

Sebastien borguet, Gérard Fourré, Vanessa Lallemand, Mathieu Godfirmon

## **Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelles:**

Damien Kauffman, Marie-Anne Muyshondt

## **PropageS:**

Nicolas Lequarré

# Bibliographie

## Ouvrages

- Coriat Benjamin (dir.) (2015), *Le retour des communs. La crise de l'idéologie propriétaire*, Paris, Les Liens qui Libèrent.
- Crétois, Pierre (2023), *La copossession du monde. Vers la fin de l'ordre propriétaire*, Paris, Amsterdam.
- Dardot, Pierre, Laval, Christian (2015), *Commun. Essai sur la révolution au XXIe Siècle*, Paris, La Découverte.
- Denis, Jérôme et Pontille, David (2022), *Le soin des choses. Politiques de la maintenance*, Paris, La Découverte.
- Vanuxem, Sarah (2018), *La propriété de la terre*, Marseille, Wildproject.

## Articles

- Commons, John, (1986), *The distribution of Wealth*, New York, Macmillan in Crétois, Pierre (2023), *La copossession du monde. Vers la fin de l'ordre propriétaire*, Paris, Amsterdam. P. 222.
- Orsi, Fabienne (2013), *Elinor Ostrom, Les faisceaux de droits : l'ouverture d'un nouvel espace pour penser la propriété commune*, in *Autour d'Ostrom : communs*, *Revue de la régulation*, n°14, 2ème semestre, automne 2013.
- Possoz, Jean-Philippe (2021), *Penser et faire l'architecture au siècle des limites*, *Dérivation*, n°7.
- Thomas, Frédéric, (2015), *L'économie sociale et solidaire : levier de changement ?* *Alternatives Sud*, Cetri, 06/2015, n° 2.

## Livret

- Stéveny, Cloé, Muyshondt, Marie-Anne, Moura, Marc, (2021), *Les défis liés aux ambitions sociétales des coopératives d'économie sociale*, Seraing, C.D.G.A.I.





**Intéressé·e par :**

- d'autres publications ?
- des ateliers ?
- des formations ?
- des interventions ?
- des accompagnements ?

**Centre de Dynamique  
des Groupes et d'Analyse  
Institutionnelle ASBL**

→ Parc Scientifique du Sart Tilman  
Rue Bois Saint-Jean, 9  
B-4102 Seraing  
Belgique

[www.cdgai.be](http://www.cdgai.be)

+32 (0) 4 366 06 63

[info@cdgai.be](mailto:info@cdgai.be)

Toutes nos publications sont en téléchargement gratuit sur notre site.

*Ce livret est une recherche participative d'éducation permanente réalisé  
avec le soutien du Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles.*

