

Rapport d'activités BOS coop & co asbl - 2023 -



Avec le soutien de Bruxelles Environnement



Table des matières

| | |
|--|----|
| Introduction | 4 |
| 1. Rappel historique | 4 |
| 2021 | 4 |
| 2022 | 5 |
| 2. Exercice 2023 | 6 |
| 2.1 Mise en place de la structure | 6 |
| 2.1.1 La structure juridique de l'ASBL est finalisée | 6 |
| 2.1.2 La BOS coop devient employeur | 7 |
| 2.1.3 Assemblée Générale Ordinaire - recomposition de l'OA | 7 |
| 2.1.4 Évolution de la gouvernance et suivi des membres | 8 |
| 2.2 Démarrage des ventes | 10 |
| BOS coop POP-UP STORE - ARCHIPEL 19 | 10 |
| 2.3 Mobilisation | 12 |
| 2.3.1 Développement des outils de communication | 12 |
| 2.3.2 Présence sur le terrain | 12 |
| 2.3.3 Crowdfunding | 14 |
| 2.4 Recherche de lieu et aménagement | 14 |
| 2.4.1 Recherche du lieu | 14 |
| 2.4.2 Implantation BOS coop à Laeken | 15 |
| 2.4.3 Aménagement | 16 |
| 2.4.4 Mise en place administrative | 16 |
| 2.5 Conclusions 2023 | 17 |
| Voici quelques réussites ou enseignements tirés de cette année | 17 |
| 3. État des lieux : Janvier à avril 2024 | 19 |
| 3.1 Gouvernance | 19 |
| Employé.e.es | 19 |
| Organe d'Administration | 19 |
| Gouvernance BOS coop | 19 |
| Membres | 20 |
| 3.2 Magasin : logistique et offre | 21 |
| Horaires d'ouverture | 21 |
| Livraisons | 22 |
| Dégustations en magasin | 22 |
| 3.3 Communication | 22 |
| Spring @boscoop | 22 |
| Flyering | 22 |

| | |
|---|----|
| Séances d'information..... | 23 |
| Réseaux sociaux | 23 |
| Visites officielles | 23 |
| Accessibilité | 23 |
| 3.4 Finances | 24 |
| Évolution des ventes et chiffre d'affaires de janvier à mai 2024 | 24 |
| 4. Perspectives | 26 |
| 4.1 Gouvernance | 26 |
| Employé.e.s | 26 |
| Organe d'Administration | 27 |
| Gouvernance BOS coop..... | 27 |
| Membres | 27 |
| 4.2 Magasin : logistique et offre | 28 |
| Horaires d'ouverture | 28 |
| Dégustations en magasin..... | 28 |
| Agencement du magasin | 28 |
| Offre et livraisons..... | 28 |
| 4.3 Communication | 29 |
| Identité graphique | 29 |
| Visibilité | 29 |
| Réseaux sociaux | 30 |
| Site internet | 30 |
| Newsletter | 30 |
| Rencontres et événements..... | 30 |
| Flyering et affiches..... | 30 |
| Séances d'information..... | 30 |
| Réseau et accessibilité..... | 31 |
| 4.4 Finances | 31 |
| 4.1 Risques financiers | 31 |
| 4.2 Les leviers de réduction des pertes ou de réduction du fonds de roulement | 32 |
| 4.3 Projection et scénarii..... | 32 |
| 5. Conclusion | 36 |
| BOS coop par les membres..... | 36 |



Introduction

Ce rapport d'activité fait le bilan de l'année 2023 et amène les premières réflexions et perspectives 2024.

Dans la première partie, l'origine et l'historique du projet sont brièvement présentés. Dans la deuxième partie, le bilan détaillé de 2023 est explicité : mise en place de la structure « BOS coop & co asbl », démarrage des ventes, mobilisation et emménagement.

Nous tirerons ensuite les conclusions de cette année. Dans la troisième partie, nous dresserons le premier état des lieux des 4 premiers mois de 2024 (janvier à avril).

Le bilan 2023, ainsi que ces 4 premiers mois d'ouverture, nous permettront de dresser, en 4^{ème} partie, les enjeux et objectifs de 2024 en termes de fonctionnement de la BOS coop et du magasin, de la gouvernance, de la communication et de finances de l'asbl.



I. Rappel historique

2021

Contexte d'implantation : Bruxelles-Environnement souhaite essayer les projets comme la BeesCoop. Cette dernière est donc subsidiée pour accompagner les nouvelles initiatives. Objectif : créer un projet citoyen pour le Nord-Ouest de Bruxelles soutenu par Bruxelles Environnement dans le cadre de la stratégie Good Food.

2022

Début 2022, suite à deux projections du film “Food Coop” organisées par la BEES Coop, une vingtaine de citoyens du Nord-Ouest de Bruxelles imaginent la création d’un magasin coopératif, avec le coaching de salarié.e.s de la BEES Coop.

Suite à cela, un « noyau dur » d’une petite dizaine de personnes se réunit régulièrement pour tracer la vision, la mission et les valeurs du projet, affiner l’organisation interne en différents groupes de travail et investiguer différents modèles. Ils participent à différents événements publics qui alimentent la réflexion, pour enfin passer à la définition, lors d’un atelier participatif, du nom du projet : « Brussels Ouest Supermarkt » – BOS coop.

Juin 2022 : Le Groupe Porteur (GP) candidate auprès de Bruxelles Environnement en vue de l’obtention d’un subside de 100 000€, nécessaire au lancement de l’activité. Celui-ci sera confirmé fin de l’année 2022. Ce subside prévoit de couvrir 90 000€ de frais liés aux ressources humaines, 5 000€ de loyer et 5 000€ d’investissements et amortissements.

BOS coop & co sera créée en ASBL en juillet 2022. Suite à un accompagnement de CoopCity pour structurer le projet et former les porteurs de projets. La décision sera prise de ne pas créer une société coopérative et de rester en ASBL, afin de mettre en exergue le but non lucratif du projet ; de faciliter la recevabilité de demandes de subsides ; d’éviter le vide juridique lié au statut de bénévole en coopérative.

L’objectif initial sera donc retenu : « *Promouvoir l’alimentation durable et renforcer la cohésion sociale par l’ouverture d’un supermarché participatif et à but non-lucratif, sur le modèle de la Bees Coop, dans la zone du nord-ouest de Bruxelles* ».

Deux zones sont prioritairement ciblées : les alentours de la place Schweitzer à Berchem-Sainte-Agathe et la zone de Simonis à Koekelberg. Ces deux zones sont pauvres en offre commerciale Good Food et elles sont bien desservies en transports en commun.

Il est également attendu du projet, de porter une attention particulière à son accessibilité (géographique, culturelle/symbolique et financière) par la mise en place d’actions spécifiques dès la mise sur pied du magasin.



2. Exercice 2023

2.1 Mise en place de la structure

Le Groupe Porteur s'est fixé quatre objectifs prioritaires pour l'année 2023 :

1. Améliorer la recherche du lieu de la BOS coop & co. Au vu des difficultés rencontrées pour trouver un espace commercial dans ces deux zones, la zone de recherche a été étendue à Stuyvenbergh et alentours (zone de recherche envisagée au départ comme secondaire)
2. Finaliser la structure juridique, afin de pouvoir accueillir de nouveaux membres et clarifier le modèle financier
3. Accentuer la mobilisation pour renforcer le Groupe Porteur, mais aussi les groupes de travail et le nombre de (futurs) membres
4. Embaucher deux salarié.e.s pour développer les actions à mener et leur assurer de la continuité.

Afin d'atteindre ces différents objectifs, l'OA et le Groupe porteur ont mis en place plusieurs moyens d'action décrits ci-dessous.

2.1.1 La structure juridique de l'ASBL est finalisée

Le 17/04/2023 les premiers membres tiennent une Assemblée Générale Extraordinaire, afin de **valider le choix de la structure juridique**. La première version des statuts impliquait de faire un prêt pour devenir membre. Suite aux conseils de Financité et de la coach de CoopCity et pour des raisons légales et d'accessibilité, le modèle suivant sera retenu :

- Chaque membre effectif adhère aux statuts et à la charte des membres. Le principe "1 membre effectif = 1 voix à l'Assemblée Générale" est maintenu
- Les membres effectifs "A" sont des personnes physiques. L'adhésion implique une participation en temps (2h45/mois) et financière (cotisation). Le montant de la cotisation pour devenir membre effectif est au choix :

- 25€ pour les plus petits budgets
- 100€ pour les cotisations standards
- 250€ pour les cotisations de soutien
- Les membres effectifs "B" sont des personnes morales partenaires de l'ASBL
- Des sympathisants ne souhaitant pas contribuer en temps ont la possibilité de contribuer financièrement via des mécanismes de cotisation (« membre C ») ou de don sans contrepartie et sans droit de vote.



2.1.2 La BOS coop devient employeur

Un appel à candidatures est lancé et largement relayé pour embaucher deux chargé.e.s de développement à mi-temps de mai 2023 au 30 avril 2024 (CDD 1 an). Après la sélection du secrétariat social, la préparation des contrats de travail et la réalisation des entretiens d'embauche, une collaboration commence avec deux employé.e.s le 1er mai 2023.

Après quelques mois de bonne collaboration, novembre 2023 est marqué par l'annonce du départ d'une salariée et, face à l'augmentation prévue des aspects logistiques et opérationnels liés à l'exploitation d'un magasin, mais aussi du besoin d'avoir des horaires d'ouverture suffisamment larges, il est décidé de publier une offre d'emploi de chargé.e de magasin (mi-temps).

2.1.3 Assemblée Générale Ordinaire - recomposition de l'OA



Le 23 juin 2023, la première Assemblée Générale Ordinaire s'organise. Elle a pour objectifs de faire le point sur les avancées du projet et sur les perspectives à venir.

Cet événement a permis de tenir une réflexion collective autour du budget, du rapport d'activité, ainsi que la validation de la charte des membres¹ et de la recomposition de l'Organe d'Administration (OA), anciennement appelé Conseil d'Administration (deux départs, deux entrées). La réunion comportait également une animation invitant à l'échange autour de nos routines de consommation, de partages d'expériences et d'habitudes autour de l'alimentation.

¹ Charte des membres – Ledenhandvest BOS coop en Annexe 1

2.1.4 Évolution de la gouvernance et suivi des membres

Afin de faciliter la participation des membres et autres volontaires lors et en dehors des ventes, une attention particulière est portée au développement continu du modèle de gouvernance partagée. Concrètement, l'accent est mis sur :

- La mise en place d'outils de gestion partagée et l'accompagnement des volontaires dans la prise en main de ceux-ci
- La validation de procédures de prise de décision démocratique
- L'accessibilité de l'information en fonction du niveau d'implication dans le projet.

Ce qui se matérialise par les propositions et décisions décrites ci-dessous.

2.1.4.1 Mise en place d'outils de travail collaboratifs en ligne

Pour les membres des groupes de travail, les salarié.e.s et l'OA :

- Mise en place d'un logiciel libre de site d'hébergement de fichiers (Nextcloud), d'une plateforme de collaboration et de messagerie interne (Mattermost), une application de Chat interne (Signal) et d'un système de boîtes mails
- Les procédures d'usage de ces outils sont documentées
- Des espaces de travail et de stockage sont dédiés pour chaque Groupe de travail (GT) et pour le GP.

2.1.4.2 Rôles et fonctionnements du GP et des GT

Le Groupe Porteur (GP)

Le GT Gouvernance, avec validation du GP a défini et rédigé les documents régissant la composition du GP (admission, exclusion), l'organisation des réunions (rôles, ODJ, PV, dates et fréquences) et le cadre de sécurité au sein de celui-ci (dès 2022).

Les réunions du GP s'organisent donc en présentiel toutes les deux semaines (dates fixes). Il s'agit d'un moment privilégié d'intelligence collective et de coordination entre les coordinateurs des différents GT, l'Organe d'Administration (OA) et les salarié.e.s, ainsi que des invités ponctuels et permanents (dès 2022).

Le GT Gouvernance, avec le Groupe Porteur rédige un **processus de prise de décision et une matrice de décision** au sein de l'ASBL afin que chaque organe, groupe ou membre connaisse ses sphères de compétences et de décision.

Les Groupes de Travail (GT)

L'accent est mis sur l'importance de l'**autonomie** et la **capacité d'action** des GT (en suivant la matrice de décision) :

- Les documents régissant les principes communs d'organisation des GT (mandats, objectifs, rôles des coordinateurs.rices, fonctionnement interne) sont rédigés et communiqués.
- Une feuille de route à communiquer lors de chaque GP est coconstruite (celle-ci est aussi l'émanation du coaching de CoopCity). Elle entend offrir un état de suivi structuré au GP afin de veiller à la poursuite des objectifs communs, et au maintien des échéances. Cela permet également de développer une vue

d'ensemble sur les répartitions travail rémunéré/non-rémunéré et entre les différents organes.

- Le coaching CoopCity entend également clarifier l'articulation du travail entre l'OA, les salariés et les autres organes de l'ASBL.

Afin de clarifier les rôles et ne pas créer de confusions, le GT Réseau a été intégré au GT Communication et le GT Formation au GT Gouvernance.

Il est prévu de formaliser le fonctionnement général dans un ROI à voter en AG. Par ailleurs, le modèle de gouvernance partagée implique une remise en question régulière afin de favoriser, toujours davantage, la collaboration et l'efficacité. L'ensemble de ces points est donc en progression.

2.1.4.3 Autonomisation des membres effectifs

Accessibilité de l'information

Le développement de l'intranet et de la gestion des parcours utilisateurs ont été réalisés afin de permettre à tous les membres/volontaires potentiels et effectifs d'accéder de manière simple à l'information liée à leur implication dans le projet. Un intranet, ainsi que des mails automatiques, ont été préparés. L'information est organisée en trois parties :

- a. BOS coop & co Kesako ? (Informations générales sur la structure)
- b. M'investir hors magasin
- c. M'investir dans le magasin.

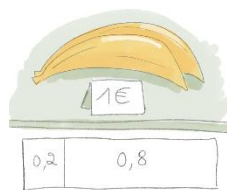
Lancement du Bureau des Membres

La rédaction des procédures et des formations est en cours, afin que les membres gèrent eux-mêmes, durant des shifts « Bureau des Membres », les questions relatives à :

- L'adhésion - démission d'autres membres
- L'inscription et le suivi des shifts
- L'accès à la documentation ou aux personnes ressources par rapport à une thématique donnée.

Actuellement, la plupart des informations se retrouvent sur le site dans l'espace membres. Un travail de synthèse et de mise à jour des informations est en cours.

En magasin, des checklists plan de nettoyage / ouverture / fermeture, ainsi que des listes pour les consignes tendent à renforcer ces possibilités d'autonomisation.



2.2 Démarrage des ventes

BOS coop POP-UP STORE - ARCHIPEL 19

Dans l'attente de notre local définitif et afin de tester notre système de vente, de rencontrer notre communauté et d'augmenter notre notoriété, nous réalisons des ventes ponctuelles en partenariat avec le centre culturel Archipel 19 à Berchem-Sainte-Agathe. Il est à noter que le Groupe Porteur avait déjà réalisé une vente sur un système de précommande en décembre 2022.

10 ventes sont tenues entre mi-avril et novembre 2023 pour un chiffre d'affaires d'environ 8 800€.

Concrètement, cela s'est traduit en 2023 par la mise en place de :

Au niveau de l'offre

- Un premier assortiment Good Food de plus de 200 références (en évolution) ; le magasin actuel (Mai 2024) compte plus de 500 références
- Des collaborations avec trois grossistes "bio" (pour répondre à la vision one-stop-shopping et limiter le nombre de livraisons). Pour remarque, en mai 2024, nous travaillons avec 5 grossistes différents
- La découverte de treize petits producteurs ayant des activités de production ou de transformation dans un rayon de moins de 25 kilomètres de la BOS coop (autour de la Basilique de Koekelberg, principalement dans les communes du Nord-Ouest de Bruxelles et du Brabant Flamand). Pour remarque, en mai 2024, d'autres acteurs bruxellois sont ajoutés avec les Coopains de la Boulangerie, Le Pain Levé, Gudule Winery ou encore Hierba Buena)
- La collecte des premières impressions de la communauté : sur place et via une enquête de satisfaction. Dont l'analyse a donné ceci :
 - Mangeur.euse.s venant de Berchem et Jette essentiellement
 - Satisfaits de l'offre de produits mais volonté d'avoir plus de local et du frais
 - Volonté d'ouvrir le futur magasin surtout le samedi (le choix des autres jours n'est pas aussi tranché)
 - Volonté de pouvoir s'enregistrer soi-même pour le shifts, sans intermédiaire
 - Volonté d'obtenir une formation sur la tenue des shifts
 - Connaissance du projet essentiellement par le bouche à oreille
 - 50 % sont sur les Réseaux sociaux, la majorité parcourt la Newsletter
 - 70 % souhaitent s'impliquer dans la construction de l'offre
 - Souhait d'avoir des ateliers de rencontre de producteurs.

Au niveau de la logistique

- Un système de caisse enregistreuse (logiciel Odoo SA) avec gestion des stocks est mis en place. Pour remarque, nous avons renouvelé nos licences pour ce logiciel jusqu'à mai 2024
- La proposition de quatre modes de paiement : cash, virement ou carte bancaire sans contact, payconiq. Le cash représente un certain défi en matière de gestion mais la volonté était de favoriser le maintien de ce mode de paiement
- Mise en place et gestion des shifts magasins : ouverture, caisse, fermeture et inventaire
- Création d'étiquettes et catalogue (coût, affichage, marge, tva, consignes, etc)
- Mise en place des procédures de prises et de suivis de commandes
- Développement d'un système de précommandes pour compléter l'offre magasin (retours positifs).

Au niveau de la gestion financière

- La gestion de l'information et des pièces comptables relatives aux achats et aux ventes est effective
- Les procédures mises en place permettent de suivre le résultat des ventes.

Les données brutes recueillies ont fourni au GT Finance une database permettant de tester des systèmes de gestion financière de comptabilité.

Les difficultés rencontrées par le GT Finance à maîtriser le paramétrage d'un système ERP (Enterprise Resource Planning), tout en respectant les normes comptables, nous ont poussés à investiguer d'autres options qu'une gestion financière intégrée au système de caisse. C'est pourquoi, après analyse de différentes offres et un choix motivé sur base de données concrètes et chiffrées, nous recourons à un comptable externe même si une expertise comptable interne (y compris bénévole) nous ferait le plus grand bien.

La gestion logistique et financière peut encore être largement optimisée pour, à la fois augmenter la maîtrise sur nos activités, mais aussi rationaliser le temps utilisé à l'exploitation de l'activité et du logiciel Odoo. Cela aiderait notamment le travail des salariés.

Sur cette base et après la signature du bail en décembre 2023 nous organisons une première vente réservée aux membres le 5 janvier 2024.

2.3 Mobilisation



Au-delà de la mise en place du Pop-up store, le recrutement de membres et de personnes ressources pour les GT reste un défi de taille. Des efforts importants sont consentis pour augmenter la mobilisation présente, mais aussi pour stimuler celle-ci une fois l'annonce de l'ouverture du magasin réalisée.

2.3.1 Développement des outils de communication

De nombreux bénévoles du GT Communication ont développé les outils suivants :

- Newsletter : procédure de rédaction, listing des personnes intéressées. En 2023, 350 personnes sont inscrites et 13 newsletters ont été diffusées
- Création et diffusion d'une vidéo explicative du concept BOS coop
- Développement des réseaux sociaux : Facebook / LinkedIn / Instagram
- Création et diffusion de supports matériels : flyers, affiches. Les affiches sont disponibles aux particuliers et plus de 300 flyers ont été distribués en toutes-boîtes dans les quartiers de Laeken
- Développement du Graphisme : charte graphique, logos, illustrations, tote bag
- Création et mise en ligne du site internet www.boscoop.be

Différentes campagnes ont été menées afin de continuer le recrutement des membres et de porteurs de projets via des sessions d'information, des campagnes sur les réseaux sociaux et par mail.

2.3.2 Présence sur le terrain

Nous avons fait le choix d'être au plus près de notre communauté afin de favoriser les moments d'échanges mais aussi de sensibiliser autour de notre objet social.

Au-delà des ventes réalisées à Archipel 19², les actions suivantes ont été mises en place :

Co-organisation et participation de BOS coop & co à des événements de sensibilisation

- 20/05/23 : Participation au **Jam'In Jette** : présentation du projet et atelier de sensibilisation aux produits non-transformés
- 17/06/23 : Présentation du projet lors de la journée de clôture du festival "**Nourrir Bruxelles**" au CBO
- 25/06/23 : Présentation du projet et ventes pour accompagner le bon déroulement du **Visueel Festival** à Berchem-Sainte-Agathe

² Les 13/04, 28/04, 15/05, 25/05, 30/05, 06/06, 13/06, 04/07, 17/10 et 14/11/2023.

- 28/09/23 : La BOS coop & co était l'invitée d'Anne Tyssaen (Échevine de Koekelberg en charge du développement durable & environnement, de la transition énergétique et de l'agenda 21) à Koekelberg dans le cadre d'une série de **rencontres citoyennes autour du plan climat**
- 29/09/23 : Participation à la soirée de lancement de la saison d'**Archipel 19** avec une animation autour des sens, en particulier de l'odorat, l'ouïe et du toucher avec les produits BOS coop
- 12/10/23 : Co-organisation avec le **Pédalo**, à Ixelles, d'une **conférence** « Que disent les déchets de notre rapport au temps et au monde »
- 26/10/23 : Retour à Ixelles au MeetU pour un spectacle d'improvisation sur la finance durable, organisé par **Financité**
- 08/11/23 : Participation à la conférence « Dépassons l'indignation et l'immobilisme, et si les solutions existaient déjà ? » organisée au **Pédalo**
- 20/11/23 : La BOS coop & co participe à la **Shifting Economy Week** et tient un stand au Festival "**Rezolutions**" au côté d'autres magasins coopératifs
- 01/12/23 : La BOS coop & co est invitée par Archipel 19 à la **Maison Stepman** à Koekelberg pour une projection du film Foodcoop.

Trois visites de producteurs

- 18/07/23 : Visite des locaux de la boulangerie "**Le Pain Levé**" (Schaerbeek)
Thématiques : le modèle de production et consommation locale défendu par cette coopérative autogérée, les enjeux autour de la filière du pain, présentation de leur partenariat avec d'autres magasins participatifs et système de prix libre.
- 26/07/23 : Visite de la Ferme de "**Hof Ter Vrijlegem**" (Asse)
Thématiques : découvrir la production du colza et son huile, l'utilisation du miscanthus comme moyen de se chauffer et dégustation de produits qui viennent agrandir l'offre de la BOS coop
- 28/10/23 : Visite et aide à la ferme coopérative « **Hof ter Dreef** »
Thématiques : pourquoi le choix de la coopérative, du bio et des circuits courts ? Avantages, difficultés et perspectives pour ce modèle selon le partage d'expérience de la coopérative Samen op Dreef. Qu'est-ce qui est cultivé et comment ? (Avec la présentation des champs). Aide à la préparation d'une planche de culture, désherbage, usage de la grelinette, mise du compost sur planche, ...

Des workshops organisés par nos différents GT

- 07/11/23 : Rencontre organisée autour de notre **futur magasin** : "Venez rêver du magasin BOS coop & co avec nous !" dont l'objectif est d'informer les intéressé.e.s des avancées de notre recherche de local, de discuter ensemble de l'aménagement du magasin, des jours d'ouverture, des horaires, ...
- 28/11/23 : Le Groupe de Travail « Offre » discute du **choix des produits** avec une présentation des différents outils proposés pour aider à la sélection. Un brainstorming par petits groupes portant sur les critères de choix permet de lister quelques pistes aidant aux choix des (types de) produits.

2.3.3 Crowdfunding

Afin de financer une partie du matériel nécessaire au lancement du magasin : meubles, frigos, rampe d'accès PMR, luminaires, etc. Une campagne de Crowdfunding via la plateforme Miimosa a été lancée et a permis de récolter plus de 8000€ et cela grâce à une centaine de contributeur.ice.s. Pour cette campagne qui s'est étalée sur 45 jours du début décembre 2023 à mi-janvier 2024, la BOS coop a profité des fêtes de fin d'années pour proposer des contreparties qui pouvaient faire plaisir (carnets de coloriage, paniers gourmands, cartes postale/de vœux, ...). La BOS coop remercie encore tou.te.s ses contributeurs.trices.



2.4 Recherche de lieu et aménagement

2.4.1 Recherche du lieu

La recherche d'un lieu d'implantation de la BOS coop s'est révélée plus compliquée que prévue. Les principales difficultés rencontrées ont été celles-ci :

- Beaucoup de biens ne sont pas visibles sur le marché
- Les propriétaires ne fournissent pas toujours une information complète et pertinente pour un bail commercial sainement établi
- Les propriétaires n'ont pas toujours l'envie (ou les moyens) de remettre un bien aux normes pour la tenue d'un commerce alimentaire
- Les communes n'ont pas de levier d'action direct pour définir la destination d'un local (entrepôt, commerce, etc.) et n'ont pas de local communal à mettre à disposition de la BOS coop & co
- Les loyers trop élevés pour la BOS coop.

Pour gagner en efficacité, la zone de recherche s'est élargie et la méthodologie de prospection s'est structurée et des contacts réguliers ont été établis. En voici un bref descriptif :

Réunions avec les Échevins en fonction dans les Communes concernées

- **Berchem Saint-Agathe** (notamment dans le cadre de la négociation de l'exploitation de la "salle Viool" ou la "salle des Colonnes" sur le site d'Archipel 19) : Christian Lamouline (Bourgmestre), Thibault Wauthier (5^{ème} Échevin - Commerce et marchés locaux)
- **Jette** : Benoît Gosselin (3^{ème} Échevin - Commerce, économie, animations)
- **Koekelberg** : Anne Tyssaen (3^{ème} Échevine, Plan Action Climat)

- **Ganshoren** : cabinet de Stéphane Obeid (1^{er} Échevin - Économie Locale et Durable)
- **Laeken** : Benoit Hellings (1^{er} Échevin - Climat et Sports), Quentin Crespel (membre fondateur de la Bees Coop), co-responsable de la stratégie d'attraction et de développement commercial nous accompagne dans nos démarches du lieu situé Place Saint Lambert n°9.

Prise de contact avec les Administrations communales

Contact et échanges avec les services Urbanisme / Commerce de Berchem-Sainte-Agathe, de Ganshoren, de Koekelberg, de Laeken, et la Régie foncière de la ville de Bruxelles.

Prise de contact avec les Administrations régionales

Société du Logement de la Région de Bruxelles-Capitale, City Dev, Task Force de Perspective Brussels, Hub Brussels.

Agences immobilières

Dépôt de notre cahier des charges auprès de 15 agences.

Distribution toutes-boîtes de 1 500 flyers, environ.

Repérages réguliers

Repérages d'espaces à louer quartier par quartier dans les zones géographiques-cibles et informations/contacts de la part de notre communauté.

2.4.2 Implantation BOS coop à Laeken

Après la visite d'une trentaine d'endroits potentiels, le GT Lieu, a trouvé le lieu idéal en décembre 2023 : Place Saint-Lambert, 9 à 1020 Laeken. Cet espace se trouve dans un quartier en volonté de redéploiement économique. L'endroit a la spécificité de se situer juste à côté du Café Palto, lieu qui propose des produits locaux et bio et qui vise explicitement la redynamisation du quartier. Le local se situe à 100 m des trams 7 et 19 et à 550 m des arrêts de métro Houba et Stuyvenbergh. Une place de parking pour les personnes à mobilité réduite se trouve juste devant le magasin.

L'accueil par le voisinage du projet de la BOS coop & co est d'ores et déjà assez chaleureux.

Après quelques négociations et travaux d'aménagement, la BOS coop s'y installera officiellement en janvier 2024.

2.4.3 Aménagement



Suite à l'arrêt de l'activité du magasin bio Please Like Meal, nous avons eu l'opportunité d'acquérir le mobilier de l'ensemble du magasin. Nous avons donc un stock de mobilier (meuble caisse, terminaux de paiement, frigos, étagères, silos de vrac...) permettant de limiter les sorties en trésorerie à l'ouverture de la BOS coop. L'ensemble a été récupéré, aux enchères, pour un montant de 3 867,50€ HTVA. Les autres frais d'aménagement seront eux, à ce stade, couverts par le crowdfunding.

Malgré l'engagement du propriétaire à délivrer le lieu en état mi-décembre, les retards de travaux ainsi que quelques problèmes d'humidité ont retardé l'emménagement au mois de janvier 2024.



2.4.4 Mise en place administrative

L'installation du magasin a évidemment nécessité de nombreuses formalités et mises en place de contrats. Dans ce cadre, le GT admin/juridique, existant depuis le début du projet, a apporté sa contribution sur les aspects suivants :

- Relecture du bail puis de l'état des lieux avec le GT Lieu
- Obtention d'une autorisation de l'AFSCA et d'une autorisation de vente d'alcool
- Contrats pour l'enlèvement des déchets et la lutte contre les nuisibles
- Choix et acquisition des assurances
- Rédaction d'une note aux bénévoles
- Abonnements pour l'eau, l'électricité, le gaz, internet, en collaboration avec le GT Lieu, avec des difficultés techniques et administratives imprévues à surmonter
- Déménagement du siège social de l'ASBL à l'adresse du magasin (effectif 2024).

2.5 Conclusions pour 2023

L'année 2023, restera celle de la concrétisation du projet BOS coop en un magasin participatif implanté dans le Nord-Ouest de Bruxelles, à Laeken, un quartier à redynamisation économique et sociale. Grâce à la mobilisation sans failles des membres du Groupe Porteur, de l'OA, des salariés, des membres et sympathisants de la BOS coop, le rêve est devenu réalité.

Implantation, définition de l'offre, instauration du modèle de gouvernance, définition du statut juridique, engagements de salarié.e.s, ameublement, organisation des premiers shifts, élargissement des producteurs / fournisseurs, etc. Les réalisations sont nombreuses et c'est avec fierté que l'ensemble de l'équipe bénévole et professionnelle vous présente ce rapport d'activité.

Malgré ce bilan positif, plusieurs enseignements peuvent être tirés et les enjeux restent de taille afin de faire de ce rêve un projet pérenne.

Voici quelques réussites ou enseignements tirés de cette année

À maintenir

- Des moments de convivialité et des moments d'échanges informels
- Une attention particulière aux outils de communication interne. En ce compris des moments de réunions régulières et préparées
- Être accompagnés par des coachs et des programmes de formation type programme Seeds de Coopcity
- S'entourer de personnes de contact dans diverses initiatives similaires permettant, à la fois, d'offrir une vision de ce à quoi le projet pourrait ressembler, mais aussi d'obtenir des informations et des contacts spécifiques par rapport à des situations probablement rencontrées ailleurs
- Malgré le degré d'inspiration que peuvent offrir d'autres structures, il est important de prendre conscience de la particularité de chaque modèle et aussi du timing de leur création et stade de développement. La communauté de départ diffère, ainsi que les possibilités de partenariats. La proximité et l'ancrage dans un quartier/Commune étant essentiels.

À retenir pour l'avenir

- Afin de faciliter l'organisation du travail et objectiver la place du travail rémunéré, l'évolution des activités, clarifier le degré d'implication nécessaire pour les porteurs de projets et l'allocation des tâches entre les différents groupes de travail, il serait utile d'avoir une estimation / réflexion initiale sur la charge de travail totale pour assumer la mise en place des activités-clés (ici de la vente) et la tenue d'une structure à différentes étapes-clés. C'est-à-dire 1) avec/sans ventes ponctuelles ; 2) avec/sans magasin ; 3) durant les premiers mois d'ouverture et pour un certain niveau d'activité. Le plan financier ne reprenant que des informations financières élude *de facto* les réalités du travail

non-marchand, alors que le projet participatif repose avant tout sur un travail bénévole

- Une évaluation et identification des ressources et partenaires-clés sont indispensables. Cela permet de pouvoir s'appuyer sur les compétences nécessaires au moment venu. Les compétences peuvent être développées en internes ou externalisées ou être déjà présentes (mais non exprimées pour diverses raisons)
- Obtenir le lieu définitif avant d'embaucher des salariés, afin de ne pas inhiber la participation dans la construction du projet et pour des questions budgétaires. Toutefois, cela implique que les points précédents puissent être portés par un groupe de bénévoles suffisamment conséquent et disponible pour suivre le rythme des activités
- Limiter la zone de recherche d'un lieu, ce qui aurait sans doute l'avantage de faciliter la mobilisation et clarifier le projet. Bien que nous ayons réfléchi à cela et vu la difficulté à trouver un lieu approprié dans un délai raisonnable, il a été choisi de ne pas exclure des opportunités hors de nos zones prioritaires pour augmenter nos chances de succès.



3. État des lieux : Janvier à avril 2024

A l'heure d'écrire ces lignes, quatre mois se sont écoulés en 2024. Voici, en bref, les événements réalisés entre janvier et avril 2024.

3.1 Gouvernance

Employé.e.es

En novembre 2023, une employée désire quitter le projet, une fin de contrat à l'amiable est réalisée. En avril 2024, un employé est arrivé en fin de contrat et, suite à des projets personnels, ne souhaite pas le renouveler. Ces deux départs ont été compensés par l'arrivée d'un nouvel employé début mars 2024 et d'une nouvelle employée début mai 2024.

Le profil de fonction « chargé de développement » est remplacé par le profil « chargé de magasin ». Ce qui change dans ce profil c'est un focus plus important sur l'accompagnement des bénévoles durant les shifts, les relations fournisseurs et la bonne tenue du magasin (commande, réception, encodage, étiquetage, suivi des boîtes mails et factures), plutôt que sur le développement de la structure. Lors de la sélection des candidats, l'Organe d'Administration a donné un poids important à l'expérience effective dans un magasin d'alimentation durable. Les contrats actuels ont été signés jusqu'au 31/08/2024.

Organe d'Administration

En août 2023 et au cours de cette année 2024, deux départs, au sein de l'Organe d'Administration ont été actés et vous sont notifiées à la présente Assemblée Générale. La loi et les statuts prévoient un minimum de 3 administrateurs.rices ce qui implique que la dernière démission est actée, mais non effective et que l'administratrice démissionnaire est maintenue dans ses fonctions et responsabilités au plus tard jusqu'à la fin de son mandat d'un an.

Gouvernance BOS coop

Afin de tenir compte de l'évolution du magasin, de l'élargissement du nombre de membres et du travail des salarié.e.s, le Groupe Porteur et l'Organe d'Administration ont souhaité travailler sur une remise en question de la gouvernance interne.

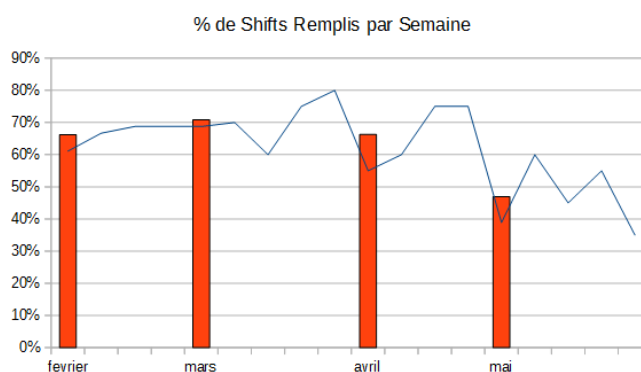
Un Workshop « Gouvernance » ouvert à tous les membres du groupe porteur a été organisé et une nouvelle proposition a vu le jour. Le coordinateur de GT Gouvernance étant pour le moment absent, la mise en application n'a pas encore eu lieu. La suite du travail sera donc menée dans les prochains mois. Toutefois, afin de pouvoir accompagner ce nouveau modèle, la mobilisation des membres dans les GT, ainsi que l'augmentation du nombre de mandataires au sein de l'OA, sont indispensables. L'enjeu du recrutement est plus que jamais un enjeu prioritaire et se retrouvera dans les perspectives 2024.

Un autre objectif important est de rédiger un Règlement d'Ordre Intérieur (ROI) afin de soutenir chacun des membres dans son investissement.

Membres

Actuellement, au 29 mai 2024, l'ASBL compte 86 membres.

Dans le tableau ci-dessous, nous pouvons suivre l'évolution des shifts réalisés par les membres de février à mai 2024.



Nous constatons une diminution, impliquant davantage de travail de prise en main de la part des salarié.e.s, ne leur permettant pas de libérer du temps pour d'autres tâches importantes. Il serait intéressant de travailler sur cette question de l'implication des membres, dans la durée.

Par ailleurs, il n'est pas toujours nécessaire de combler les shifts à 100%. L'affluence en magasin, la disponibilité des salariés, les dates de livraison, etc. impliquent un investissement en temps différent d'une période à l'autre.

Dans l'intranet, le membre est autonome dans son inscription aux shifts. Les salarié.e.s ont organisé le tableau d'inscription de sorte que le membre sait où s'inscrire en priorité.

L'implication dans les GT est également à questionner. Au 1^{er} mai 2024, il manque deux coordinateurs de GT : pour le GT Finances et Communication (un binôme de coordination s'est constitué *ad intérim* pour le GT Communication). Au sein des GT l'investissement des membres est variable. Le GT Communication est toujours bien investi ; le GT Gouvernance n'a, actuellement, aucun membre ; le GT Offre repose en

grande partie sur le travail des salariés, le GT Admin' n'a reçu que récemment l'appui de deux bénévoles et le GT Finance est en sous-effectifs alors qu'il nécessite un investissement quotidien, étant donné la charge de travail. En revanche, le Bureau des Membres est assez bien équipé, car il est constitué (en mai 2024) de quatre femmes, œuvrant au bon fonctionnement de l'accueil des nouveaux arrivants. Finalement, certains GT ont été englobés dans d'autres GT par manque de participants et pour plus de lisibilité, mais pourraient réapparaître dans le futur (formation, réseau, convivialité, etc.).



3.2 Magasin : logistique et offre

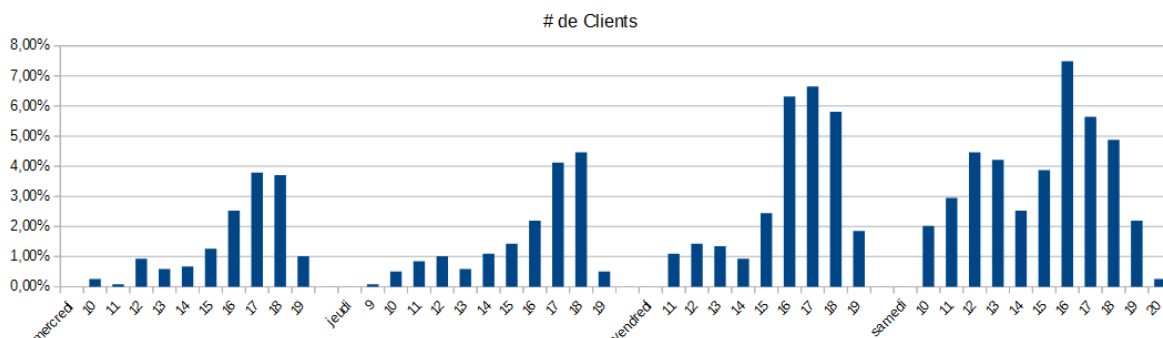
Horaires d'ouverture

En parallèle des avancées dans l'aménagement du local et afin de rendre notre magasin plus accessible la BOS coop ouvre progressivement de nouvelles plages horaires :

| Jour/2024 | Janvier | Février | Mars | Avril |
|-----------------|-------------|-------------|-------------|----------------|
| Mercredi | / | / | 15h30-19h30 | 11h-19h |
| Jeudi | / | 15h30-19h30 | 15h30-19h30 | 11h-19h |
| Vendredi | 15h30-19h30 | 15h30-19h30 | 15h30-19h30 | 11h-19h |
| Samedi | 10h30-19h30 | 10h30-19h30 | 10h30-19h30 | 11h-19h |

Ces nouveaux horaires permettent à la fois une meilleure lisibilité des horaires, une plus grande accessibilité, mais aussi de réceptionner les marchandises pendant les heures d'ouverture du magasin et permettre donc aux shifteurs de contribuer aussi à cet effort de réception et de mise en rayon.

Pour les mois de mars et avril 2024, nous avons répertorié les présences des clients sur les jours de la semaine :



On constate qu'il y a davantage de clients en soirée (sans doute lié à la sortie du travail) et le samedi (près de 40 % de nos clients).

Livraisons

Un tableau de suivi des livraisons a été préparé et est mis à jour au fur-et-à-mesure des ajouts/retraits de fournisseurs. Le principe de fonctionnement a été établi dès les premières semaines du magasin et n'a pas été modifié.

Les commandes sont finalisées au plus tard le lundi pour s'assurer d'être livrés en produits frais dès le premier jour d'ouverture de la semaine, soit le mercredi. La plupart des fournisseurs livrent chaque semaine et 1x par semaine, généralement, soit le mercredi, soit le jeudi selon leur schéma de livraison. Pour les produits nécessitant un nouvel apport de frais en cours de semaine, une 2^e livraison est prévue, essentiellement pour les produits de nos producteurs locaux livrés via Samen op Dreef, ainsi que pour le pain des Coopains de la Boulangerie.

Certains grossistes de produits à DLC généralement plus longues ne nous livrent qu'1x toutes les 3 semaines.

Dégustations en magasin

Depuis l'ouverture du magasin il a été possible de déguster de nombreux produits ! Des bières Mate Brew, des tisanes de Hierba Buena, du miso de Nu Miso en passant par la visite du producteur de vin Gudule. Tous ces produits vendus au magasin ont pu être mis en évidence grâce à la mobilisation de leurs différents artisans.

3.3 Communication

Spring @boscoop

Parce que nous souhaitons faire connaissance avec le quartier et célébrer dignement l'installation du magasin sur la place, deux après-midi ont été organisés à la maison de quartier Rotonde (sur la place juste en face du magasin). Au menu : moment de convivialité pour petits et grands qui ont permis de se rencontrer : membres, salarié.e.s, curieu.x.ses, shifteurs, ... ; de créer de nouvelles mascottes fruits et légumes pour le magasin ou encore de rencontrer l'un de nos fournisseurs de bons petits légumes !

Flyering

La communauté de membres a participé à une grande campagne de distribution de flyers dans les rues du quartier, près de 10000 flyers A7 bilingues ont été distribués en toutes-boîtes dans la zone. Une cinquantaine d'affiches ont également été apposées aux fenêtres de plusieurs membres et sympathisant.e.s. et dans quelques lieux du quartier (pharmacies, clubs de sports, écoles, bibliothèques, etc.).

Séances d'information

En 2024, les séances d'information se sont installées au Café Palto, voisin de la BOS coop. Avec une régularité de deux séances d'information par mois, accompagnées, à chaque fois, d'une visite du magasin, ce sont plusieurs nouveaux mangeu.rs.es qui ont pu rejoindre le projet.

Réseaux sociaux

Une septantaine de posts ont été mis sur Facebook et relayés sur Instagram. Ils allient présentation des produits, d'événements et de présentation de membres afin de visibiliser l'offre, l'activité et le travail bénévole.

Visites officielles

L'ouverture du magasin, répondant à un besoin de dynamisation économique du quartier, mais également à l'élargissement de l'offre Good Food bruxelloise, a suscité et convié les visites et présentations du magasin à Benoit Hellings (Échevin de la ville de Bruxelles) et Barbara Trachte (Secrétaire d'État à la Région de Bruxelles-Capitale, chargée de la Transition économique), Anne Tyssaen (Échevine de Koekelberg), etc.

Accessibilité

Les valeurs du projet, fil rouge de notre action, sont la coopération, la solidarité, la durabilité, l'accessibilité, la transparence et la tolérance.

La BOS coop porte depuis toujours la volonté d'avoir un magasin ouvert sur le quartier et accessible en termes financiers, sociaux et symboliques.

Durant ces quatre premiers mois d'ouverture, nous avons mis plusieurs choses en place :

- Nous avons choisi de travailler en modèle totalement ouvert pour cette période de lancement (chaque citoyen.ne peut faire ses achats en magasin, sans contrepartie ; un seul prix), afin d'accueillir le plus grand nombre de personnes et de faire connaître le projet. Le frein de l'investissement en magasin est donc levé, le frein symbolique est moins fort que dans un lieu réservé aux membres, tout en permettant aux client.e.s de comprendre l'enjeu du projet et de choisir, en conscience, de s'y investir en devenant membre
- Une rampe d'accès a été demandée à la Commune. En attendant son installation, une rampe d'accès mobile est disponible en magasin
- Plusieurs contacts associatifs ou publics ont été pris : CPAS de Laeken, Cité Modèle, etc. Les discussions sont en cours afin d'initier des partenariats.

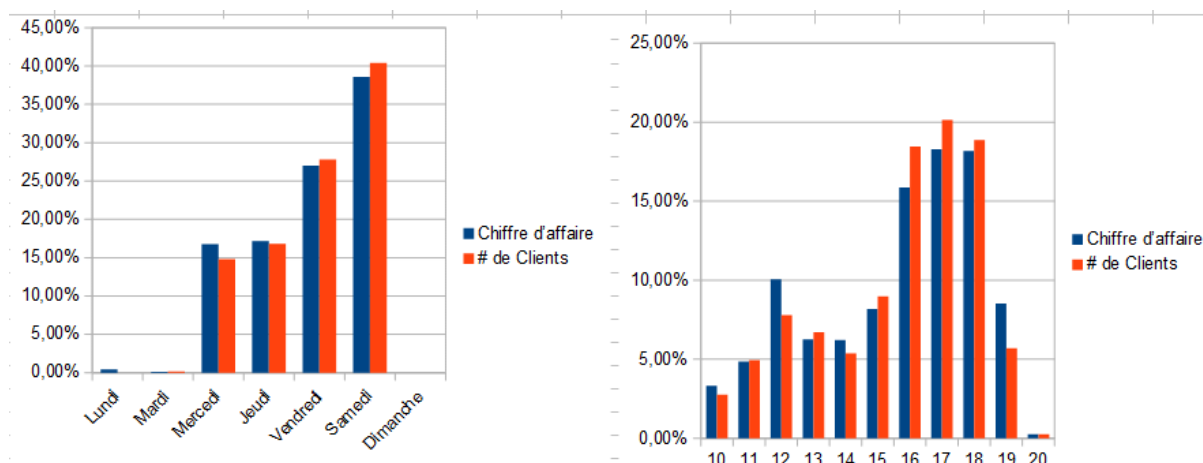
Les défis restent nombreux en termes d'accessibilité. Les GT Communication et GT Offre y travaillent actuellement afin de faire connaître le magasin et de proposer une offre qui réponde aux besoins de la population du quartier (cfr le point 4. Perspectives 2024).

De façon générale, nous nous sommes efforcés de développer la communication en néerlandais et en français.

3.4 Finances

Évolution des ventes et chiffre d'affaires de janvier à mai 2024

Voici deux tableaux reprenant le pourcentage de chiffres d'affaires par rapport au nombre de client.e.s, tant sur les jours de la semaine que sur les heures d'ouverture.



Distribution (en %) par jour du chiffre d'affaires et du nombre de clients

Distribution (en %) par heure d'ouverture du chiffre d'affaires et du nombre de clients

Afin de couvrir les frais fixes et pouvoir continuer à embaucher du personnel (1 ETP). L'asbl doit générer environ 40 000€ de chiffre d'affaires/mois à la sortie du subside. La dernière tranche du subside devrait arriver au dernier trimestre 2024, ce qui nous permettrait de couvrir nos dépenses RH (essentiellement) jusqu'aux premiers mois de 2025 (inclus). Concrètement, indépendamment du subside, il faut que 200 membres dépendent 200€/mois.

Cela implique une marge de 20% sur nos prix de ventes. La marge brute réelle après pertes, erreurs caisses, etc sera probablement estimée à 17% dans notre budget.

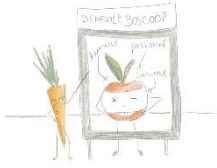
Actuellement notre chiffre d'affaires en 2024 évolue de la manière suivante :

| Mois en 2024 | Chiffre d'affaires |
|--------------|--------------------|
| Janvier | 7.959,41 |
| Février | 11.626,70 |
| Mars | 16.014,32 |
| Avril | 11.936,57 |
| Mai | 11.157,93 |

Évolution du chiffre d'affaires en € en 2024

Après une progression constante depuis l'ouverture du magasin, les ventes fléchissent en avril 2024. C'est un mois qui a vu beaucoup de congés scolaires, ce qui a certainement engendré moins de visites et donc moins de dépenses de nos

mangeur.euse.s. Malheureusement, une remontée n'apparaît pas en mai 2024, comme nous l'espérons. Il est impératif que les ventes remontent fortement en juin et que les mois d'été (traditionnellement moins fréquentés) ne soient pas trop bas, sans quoi nous continuerons à éroder notre trésorerie, de sorte qu'elle sera pratiquement vide d'ici au paiement de la dernière tranche du subside. Il faut absolument atteindre les objectifs d'autonomie (hors subside) dès fin 2024, pour envisager la pérennisation de l'aventure (*cfr* le point 4. Perspectives).



4. Perspectives

La BOS coop a démarré sur des bases solides, grâce notamment à l'endurance des porteur.euse.s citoyen.nes et au soutien des autorités bruxelloises. Cependant, ces deux éléments ne sont pas garantis. En effet, d'une part, le travail bénévole doit se renouveler afin d'éviter l'épuisement et d'autre part, le soutien financier extérieur est temporaire.

La BOS coop doit donc, pour poursuivre l'aventure d'un supermarché participatif dans le nord-ouest de Bruxelles :

- **Augmenter significativement ses membres actifs**
- **Augmenter son chiffre d'affaires**
- **Trouver de nouveaux membres de l'OA et coordinateur.trice.s de GT**
- **Éventuellement rechercher des soutiens financiers extérieurs.**

Ces quatre points font l'objet d'une attention particulière de la part des porteur.euse.s du projet, de l'OA et des salarié.e.s du magasin.

4.1 Gouvernance

Employé.e.s

Afin de pouvoir répondre toujours davantage aux besoins des clients du magasin, et dans l'attente de la réforme de la gouvernance, la création d'un nouveau GT est envisagée.

Le GT Affaires a pour objectif d'être un interlocuteur régulier pour les salarié.e.s, afin de pouvoir mener des actions rapides pour l'évolution de l'offre et la vente de nos produits. Ce groupe se comprend comme une initiative « transversale », puisque son activité touche les domaines de l'offre, de la communication, de l'aménagement du magasin, etc.

L'expertise des salarié.e.s est ainsi mise à profit et ce sera à eux d'impulser l'implication des autres GT quand un besoin de terrain se fait sentir. Sur base de leur vision, de nombreux changements peuvent ainsi être réalisés.

Lorsqu'un constat nécessite davantage de concertation, les GT concernés, le GP ou l'OA sont concertés, dans le respect de la matrice de décision, afin de répondre au besoin de manière optimale.

Par ailleurs, le contrat des employé.e.s prend fin au 31/08/2024. La volonté de la BOS coop est de proposer des emplois locaux, correctement rémunérés et porteurs de

sens. La BOS coop, avec le soutien financier de la Région permet actuellement 2 emplois à mi-temps répondant entièrement à ces critères. En fonction de l'évolution du chiffre d'affaires, ce nombre pourrait devoir être réduit à un emploi et davantage de travail bénévole, ou au contraire augmenté pour accompagner la croissance. Les projections pour fin 2024 et 2025 vont dans le sens d'une réduction ou d'une stabilisation, mais pas d'un engagement supplémentaire.

Le GT Finances travaille à la projection budgétaire pour pouvoir continuer à rémunérer les deux mi-temps actuels. Au-delà du paiement de la dernière tranche du subside, une forte évolution positive du chiffre d'affaires sera nécessaire avant le 1er trimestre 2025 pour garantir la viabilité du magasin et pérenniser l'emploi.

Organe d'Administration

Comme expliqué dans le bilan 2023, l'OA est composé de 3 membres effectifs, dont une démissionnaire. Une campagne de recrutement est lancée afin d'augmenter le nombre de mandataires. Membres et non-membres sont encouragés à consulter l'annonce sur notre site web, à la diffuser autour d'eux... et à postuler si le rôle leur « parle »! Comme évoqué par ailleurs, nous recherchons également des coordinateurs-trices de GT.

Gouvernance BOS coop

Comme expliqué ci-dessus, en ce début d'année 2024, un Workshop Gouvernance a eu lieu afin de revoir la participation et la collaboration (structure et fonctionnement) au sein de l'asbl. Le but du workshop était de définir la structure idéale. Cette structure justement nécessite plus de membres que ceux actifs dans les GT actuellement. Le recrutement reste donc une priorité pour une gouvernance optimale.

Cette construction de la nouvelle gouvernance se poursuivra dans les semaines à venir.

Membres

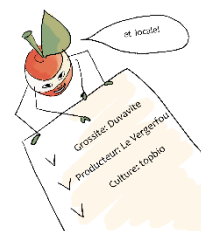
Le principal enjeu de 2024 est le recrutement de membres. L'ensemble des GT s'y attelle afin de parvenir à une augmentation significative du nombre de membres. L'idéal serait d'atteindre le nombre de 200 membres minimum.

Le bouche-à-oreille étant le moyen le plus efficace dans ce recrutement, chaque membre ou client.e a un rôle essentiel à jouer.

Par ailleurs, le projet BOS coop a toujours été imaginé dans le cadre d'une gouvernance partagée et une implication des membres à tous les niveaux de décision. Leur implication dans les GT et à l'Assemblée Générale sont donc cruciaux.

Le GT Communication lance une phase de recherche et de réflexion pour comprendre pourquoi les membres ne s'impliquent pas plus (panier, shift et GT/GP/CA), questionner leurs besoins, leurs croyances sur le projet. Le GT y aborde également brièvement l'impact qu'aurait la fermeture du modèle sur leurs choix.

Cette recherche a pris la forme d'un questionnaire Online et papier diffusé fin mai 2024. Une approche qualitative, plutôt que quantitative, a été choisie afin de comprendre les enjeux plus en profondeur. L'analyse des résultats est prévue pour la fin juin ou le début de l'été 2024.



4.2 Magasin : logistique et offre

Horaires d'ouverture

Afin d'être toujours plus accessible, la BOS coop souhaite envisager de nouvelles possibilités d'ouverture. Un sondage a été lancé pour questionner les mangeur.euse.s sur des possibilités de nouveaux horaires.

Cependant, afin de pouvoir ouvrir davantage, nous devons compter sur la disponibilité des salariés et l'autonomie des membres « shifteurs ».

Dégustations en magasin

Les dégustations en magasin ont été appréciées par la communauté de membres, l'objectif est de poursuivre ces moments de dégustations, de visites et de rencontres des producteur.trice.s.

Agencement du magasin

Les salariés, avec l'aide du nouveau GT Affaires, travaillent à l'agencement du magasin, afin de mettre en valeur les produits mais aussi que les mangeur.euse.e vivent une expérience encore plus agréable en magasin.

Offre et livraisons

Afin de pouvoir répondre à l'objectif de la BOS coop de devenir un « One Stop Shopping », l'offre est régulièrement évaluée afin de voir si elle répond aux besoins des mangeur.euse.s. Un tableau de suggestion à alimenter par les cliente.s reste disponible en magasin et les salarié.e.s restent à l'écoute des besoins.

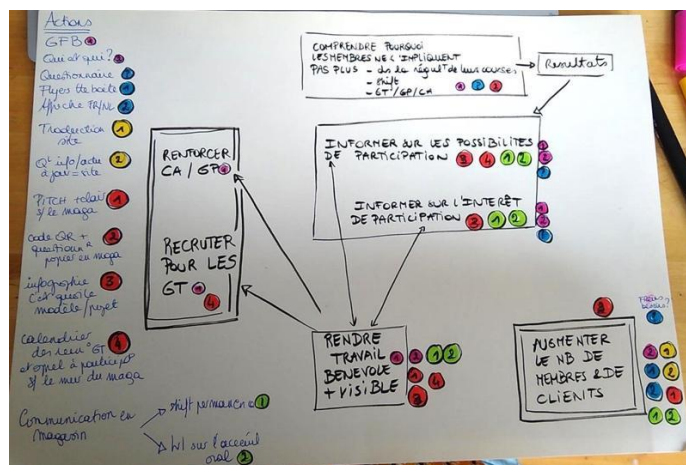
Par ailleurs, la volonté est d'étoffer l'offre de produits frais (légumes, pain, fromage, viandes, etc.) pour atteindre une sélection de 800 références produits telle que prévue dans le planning de la convention du subside de Bruxelles-Environnement et la régularité des livraisons afin que le magasin reste bien achalandé tout au long des jours d'ouverture.

La gestion des produits frais demande une attention particulière. Nous cherchons à trouver un équilibre entre rayons bien fournis toute la semaine et une réduction du

risque d'inventus en fin de semaine (ou de ventes à prix réduits). C'est un axe de travail important pour cette année 2024.

4.3 Communication

L'enjeu principal du GT Communication est le recrutement des membres et leur implication dans le projet. L'ensemble de ses actions et perspectives embrassent donc ces objectifs.



Une réflexion collective a été menée par le GT communication et un salarié pour établir un nouveau plan de communication pour 2024. Un renforcement du GT communication a permis de désigner des référents par canal de communication.

Un binôme de coordination assure la coordination de l'ensemble et le lien avec le GP, l'OA et les salarié.e.s.

Identité graphique

Notre identité graphique doit être retravaillée : au programme une nouvelle baseline bilingue (« Supérette participati.e.ve Buurtwinkel »), un nouveau logo avec plusieurs déclinaisons, des polices communes et un nuancier. Ce travail d'homogénéisation devrait se conclure en juin 2024.

Visibilité

Le changement majeur est à trait au magasin, vu comme un outil de communication en tant que tel ; le lieu étant sous-utilisé actuellement. Sont prévues : la création d'une infographie géante qui présente le modèle (et rend d'emblée palpable la spécificité du magasin), un calendrier des réunions des GT et autres événements, un tableau permettant les appels à participation (ponctuels, urgent ou réguliers), la réorganisation des espaces dédiés à la communication en magasin, une vitrine attrayante (création d'une étagère de présentation, création d'un banner autocollant), l'utilisation de l'espace extérieur pour présenter les produits etc. La volonté est de clarifier, organiser, rendre fonctionnel et homogène les nombreuses informations en magasin.

Réseaux sociaux

Au-delà des communications régulières déjà existantes : il y a proposition de faire un groupe Facebook pour renforcer le sentiment de communauté et faciliter la communication.

Sont également envisagés la prolongation et le renforcement de posts de présentation de membres actifs régulièrement ou ponctuellement, afin de valoriser leur travail et rendre concret les possibilités de participation aux yeux des clients non-membres ou des membres non actifs.

Site internet

1. Volonté de traduction du site en bilingue
2. Vérification de la pertinence des contenus. Le site répond-il aux besoins ? Et envisager les développements nécessaires.

Newsletter

Volonté de poursuivre et d'ajouter des newsletters sous-forme d'interview qui parle directement de membre à membre ; afin de pouvoir aborder de façon plus personnelle certaines thématiques.

Rencontres et événements

Volonté de poursuivre ces moments de rencontre avec le quartier et les membres. Le GT Communication travaille aux prochaines possibilités.

La participation à des événements reste un excellent moyen de se faire connaître, cet axe sera donc poursuivi en 2024 en sélectionnant les événements les plus pertinents qui répondent à l'un des deux critères : se dérouler dans le quartier, être en lien avec l'alimentation durable.

Flyering et affiches

Les campagnes de flyering semblent porter leurs fruits ; il y a donc volonté de poursuivre la communication via des toutes-boîtes. Les membres pouvant réaliser des shifts de distribution.

Volonté de réaliser une affiche bilingue, illustrant le magasin. Elle doit être à affichée dans tout le quartier.

Séances d'information

Les séances d'informations vont être revues car elles prenaient beaucoup de temps, pour peu de personnes présentes par séance. De plus, se libérer une soirée était sans doute un frein à la venue de nouvelles personnes.

Les séances d'informations auront dorénavant lieu en magasin et feront l'objet de shifts spécifiques, dans les heures d'ouverture.

Par ailleurs, le souhait est également de travailler à un meilleur accueil des nouveaux membres.

Réseau et accessibilité

La mise en réseau dans le quartier, auprès du monde associatif et des commerçants est un axe important de développement, répondant à notre valeur de solidarité. À la fois pour faire connaître le projet, pour recruter de nouveaux membres mais également pour créer des partenariats.

Nous envisageons actuellement un projet avec la Cité Modèle, site de logements sociaux du Foyer Laekenois, afin de favoriser l'information et l'accessibilité à une alimentation durable pour les bénéficiaires.

Des actions communes devraient également être menées en communication avec le comité de quartier, et les autres initiatives commerçantes de la place. La volonté de mettre en réseau les initiatives locales est lancée ; avec quelques idées innovantes, afin de créer une fidélisation au quartier, en général, plutôt qu'individuellement, à chaque initiative. Cela représente un chantier qui nous semble innovant, très encourageant et motivant.

Les campagnes d'affichage et de flyering se poursuivront également pour soutenir cette visibilité.



4.4 Finances

L'activité de BOS coop n'a pas comme but de dégager des bénéfices (et s'il y en a, ils seront réinvestis dans le projet), mais il est toutefois nécessaire de trouver un équilibre financier. Cependant, les prévisions budgétaires sur la base des tendances actuelles prévoient un risque que cet équilibre ne puisse être atteint en 2024. Face à ce risque plusieurs types d'actions ont été identifiées comme capables d'inverser la tendance.

4.1 Risques financiers

Sur base des projections, les leviers pour augmenter le chiffre d'affaires sont les suivants :

- Augmenter la **fréquentation** du magasin : ceci s'effectue, notamment, via les efforts du GT Communication (visibilité, aménagement, etc. (cfr le point précédent)) et du GT Affaires

- Augmenter la taille du **panier** moyen : principalement en augmentant l'offre de produits, le nombre de livraisons de produits frais (dont fruits et légumes), en proposant plus de produits non alimentaires, avec un accent sur le vrac, mais également des alternatives plus accessibles à certains produits où nous ne disposons que d'une seule référence
- Réfléchir au type de **modèle** du magasin : ouvert ou fermé, incluant une différenciation de prix ou d'avantages entre membres et non-membres
- Optimisation des **heures d'ouvertures** (période de vacances, heures creuses ou d'affluence, etc) afin d'atteindre un équilibre entre hausse des ventes, réduction des pertes et investissement en magasin.

4.2 Les leviers de réduction des pertes ou de réduction du fonds de roulement

- Meilleure gestion des **stocks**, essentiellement au niveau des produits (très) frais tels que les fruits et légumes, les œufs, les produits laitiers. Un suivi plus fin des DLC, pour proposer des ristournes sur les produits dont la date de péremption approche (déjà en cours) tout en étant attentif à l'augmentation de l'offre qui peut conduire à une hausse du volume de produits à DLC proches et donc proposés à tarifs réduits (ce qui peut avoir un effet inverse sur les résultats financiers)
- Avec l'expérience gagnée de ces premiers mois de ventes, nous pouvons assurer que les **commandes** coïncident davantage aux besoins de nos mangeur.euse.s, ce qui évitera progressivement les pertes.

4.3 Projection et scénarii

Contexte : croissance et point de rupture

Il est essentiel que le volume de ventes permette d'obtenir une marge bénéficiaire suffisante pour pouvoir couvrir nos frais fixes liés à l'exploitation du magasin et à la rémunération de deux salarié.e.s mi-temps. La croissance actuelle ne permet pas de l'envisager à court terme.

La tendance qui se dessine depuis l'ouverture du magasin montre une croissance lente, avec un chiffre d'affaires qui dépasse difficilement les 10 000€/mois, alors que nous estimions pouvoir atteindre une autonomie financière (hors subside et hors financement participatif) avec un chiffre d'affaires d'environ 40 000€ par mois.

Sans une évolution nettement plus forte en termes de ventes, la situation de pertes s'accumulera avec une trésorerie qui continuera de se réduire. Les seules autres sources de rentrées régulières sont les cotisations des nouveaux.elle.s membres, mais à raison d'une dizaine de membres supplémentaires chaque mois versant la cotisation standard de 100€, le chiffre d'affaires mensuel doit rester proche de 40 000€ pour envisager une situation positive.

Autres sources de financement

Depuis le début du projet, notre trésorerie a pu être alimentée de manière conséquente par le subside que nous avons obtenu de Bruxelles-Environnement. Une fois la dernière tranche reçue dans quelques mois, la question des apports financiers extérieurs se posera à nouveau. Plusieurs options sont envisageables si le modèle BOS coop n'est pas autonome financièrement :

Nous pourrions répondre à de **nouveaux appels à projets**. Ce travail demande, de la part des salariés et bénévoles, un important travail de prospection et de constitution de dossier. Sans garantie de résultat. Le GT Finances, avec l'OA et le GP, devront poser le pour et le contre, en fonction du gain projeté, avant l'engagement dans le processus. Pour l'année 2024-2025, cela semble être l'apport extérieur le plus envisageable.

- **Le financement participatif** qui s'est clôturé début 2024 a été une source importante de ressources pour le projet. Il n'est pas envisageable de relancer cet appel à financement cette année, car nos membres et sympathisants ont déjà fortement contribué il y a à peine quelques mois. Nous préférons garder cette option pour un projet spécifique de développement de l'activité lorsque le fonctionnement du magasin aura atteint une situation stable
- Une dernière piste serait la contraction d'un **emprunt** auprès d'une institution financière. Cette méthode de financement est moins privilégiée, car elle n'est pas dans nos principes fondamentaux. De plus, elle nécessite la construction d'un dossier solide montrant une situation financière saine et des perspectives positives pendant la durée de l'emprunt.

Modèles ouvert vs fermé

Cette question du modèle anime les débats entre OA, GP et salariés depuis la création du projet. Ce débat, riche de points de vue, est aussi questionné par notre équilibre financier. Dans ce chapitre, nous développons plusieurs questions sur la table. Chaque proposition fait l'objet d'une argumentation, menant à une proposition unique soutenue par l'OA, le GP et les salariés :

Augmenter les prix ?

Sans toucher aux sources de financement, ni au modèle actuel, le seul moyen d'atteindre plus de rentrées financières est d'augmenter nos ventes. Si tous les leviers dressés au point précédent n'ont pu suffire à améliorer la situation, il ne nous resterait plus qu'à **augmenter les prix** (et donc notre marge). À nombre de produits vendus égal, le montant des rentrées serait alors augmenté. Cette option va à l'encontre de nos convictions et de notre philosophie centrée sur la solidarité et l'accessibilité, **elle n'est donc pas privilégiée**. Nous tenons à conserver cette vision fondamentale.

Passer en modèle « fermé » ?

Grâce à la participation de nos membres via les shifts et autres participations (dans nos GT notamment), un **modèle fermé** (aux non-membres) nous semblait, initialement, être la structure la plus cohérente pour faire fonctionner ce projet en accord avec nos principes et permettre au membre d'avoir une contrepartie à son investissement en cotisation et shifts. C'est aussi le modèle de BEES coop qui a inspiré notre projet.

Pour que ce modèle fermé soit tenable, il est essentiel d'atteindre un nombre critique de membres qui cotisent et qui font leurs shifts tout en ne laissant pas toute la charge opérationnelle du magasin aux salarié.e.s.

Il est encore trop tôt pour considérer que cette situation soit atteinte et nous avons encore besoin de client.e.s supplémentaires. Les non-membres représentent une part conséquente de notre chiffre d'affaires et nous observons qu'il y a beaucoup de clients de passage. **C'est pourquoi le modèle ouvert temporaire que nous avons mis en place à l'ouverture, en accueillant des client.e.s qui n'ont pas cotisé, est conservé jusqu'à ce qu'une situation plus stable nous permette d'envisager, éventuellement, un autre modèle.**

Le modèle fermé reste une option, à décider par l'Assemblée Générale, mais il ne peut être viable qu'avec une base de membres, de shifteur.euse.s, de ventes, de paniers moyens bien plus important qu'actuellement.

Passer en modèle « ouvert » avec prix différenciés ?

En différenciant les deux types de visiteur.euse.s du magasin entre membres et non-membres nous semble être une évolution logique pour récompenser nos membres qui ont accepté le concept, y adhèrent et font un effort conséquent pour qu'il perdure grâce à leur participation. Mettre en place un **prix différent pour les non-membres** a alors été envisagé. Si nous nous plaçons uniquement dans une logique financière, il semble que faire contribuer les non-membres à nous aider à atteindre une situation financière plus saine, via l'augmentation du prix qu'il.elle.s paieront pour nos produits, soit une bonne solution. Toutefois, cela reviendrait encore à rentrer dans une logique d'accessibilité moindre de nos produits et de notre magasin, qui est opposée au concept de départ, et donc pourrait conduire à décrédibiliser BOS coop et à éloigner d'éventuel.le.s nouveaux.elles membres. Ce modèle nécessiterait en tout cas que des personnes étudient et discutent les modalités possibles.

Nous tenons donc à ne pas toucher à notre marge générale. Nous voulons trouver d'autres idées plus créatives pour remercier nos membres et compenser légèrement l'apport et l'effort financier auquel il.elle.s ont consenti.

Un compromis pourrait éventuellement être l'augmentation d'un point ou deux, de la marge sur quelques produits plus fragiles, en vrac notamment, avec un risque de perte plus élevé.

Modèle 100 % bénévole ?

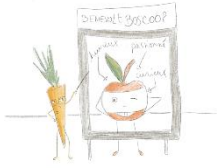
Il subsiste un autre moyen d'alléger nos comptes, c'est de diminuer nos frais. Or, une de nos dépenses importantes correspond aux ressources humaines. Une nouvelle fois, financièrement, le gain semble évident et des économies réelles de plusieurs milliers d'euros chaque mois peuvent être dégagées.

Toutefois, **l'engagement de tous les instants des salariés de la BOS coop** pour maintenir le projet à flots est un **pilier** de cette aventure. Il.elle.s ont consenti à une rémunération que nous tenons à maintenir la plus juste possible, mais qui reste clairement un plancher par rapport à ce que peut offrir d'autres concepts plus traditionnels. Leurs convictions et leur motivation (et leur bonne humeur) sont un

moteur du projet et il nous est difficile de nous projeter sans eux dans un avenir proche. Il.elle.s sont **incontournables** pour la viabilité du projet et pour la vie du/en magasin.

Outre le point de vue humain, un modèle avec moins de salarié.e.s, voire pas de salarié.e.s du tout, d'un point de vue opérationnel, requiert de reposer sur un **socle solide de membres** qui soient à même de se substituer au rôle actuel de nos chargé.e.s de magasin. Même si les compétences de nos membres en matière de gestion de magasin deviennent de plus en plus complètes. Il est prématuré de considérer qu'un tel modèle soit possible à court terme. Il faudrait pouvoir combler l'équivalent de 38 heures/semaine minimum par des bénévoles en plus des shifts ordinaires.

Il nous semblerait plus judicieux et plus positif de mettre à profit les compétences variées des membres en développant d'autres activités. **Ce modèle n'est donc pas à l'ordre du jour.**



5. Conclusion

Nous voulons conserver notre identité et nous restons convaincus que le modèle que nous avons envisagé reste réaliste et peut perdurer. Il repose cependant sur une confiance mutuelle, une solidarité, une complémentarité et beaucoup sur du bénévolat et donc la bonne volonté de chacun de ses membres. Si nous croyons tous ensemble en ce concept, nous devons chacun faire un effort supplémentaire pour contribuer à ce que l'aventure puisse continuer. Plus de visites au magasin, plus de dépenses (en changeant ses habitudes de consommation / d'achats), plus de shifts, plus de solidarité, plus de recrutements de bénévoles vont aider à stabiliser la situation financière de l'asbl et la gestion du magasin dans un cadre et une ambiance conviviale.

BOS coop par les membres

A la lecture de ce rapport d'activité, chaque membre maîtrise maintenant les tenants et aboutissants du projet.

Afin de répondre aux enjeux et perspectives de 2024, chaque membre a un pouvoir d'action non négligeable : voici une série de pistes :

- Réaliser la majorité de ses courses à la BOS coop et donc changer ses habitudes de consommation
- Parler du projet à ses voisins et amis
- Venir faire visiter le magasin par un voisin, un ami
- Placer une affiche à sa fenêtre
- Distribuer des flyers dans le quartier
- Réaliser des shifts
- S'engager dans un Groupe de Travail
- S'engager au sein de l'Organe d'Administration
- Partager et commenter les communications sur les Réseaux Sociaux
- Venir en Assemblée Générale
- ...

Si un membre a de nouvelles idées, elles sont les bienvenues. Elles peuvent être communiquées aux salarié.e.s présents en magasin ou par mail.

La BOS coop ne vit que grâce à ses membres, leur participation est donc essentielle, vitale.

La BOS coop – POUR et PAR ses membres.

Annexe I - Charte des membres - Ledenhandvest BOS coop



BOS coop & co ASBL

Numéro d'entreprise : 0788.665.824

Siège social : Place Saint-Lambert 9, 1020 Laeken

E-mail : info@boscoop.be / Tél. 0490460408

Charte Membres BOS coop

L'objectif de cette charte est de préciser le cadre des relations entre BOS coop & co ASBL et ses membres.

* De par son adhésion, le/la membre s'engage, tout d'abord, à **respecter** les six **valeurs** fondatrices de BOS coop, qui sont :

- La coopération
- La solidarité
- La durabilité
- L'accessibilité
- La transparence
- La tolérance

dans la réalisation de la mission de l'association :

Rendre la nourriture durable et de qualité accessible au plus grand nombre.

Le/la membre lira le détail de ces valeurs sur le site internet www.boscoop.be, page « Qui sommes-nous ? » (si ce mode de consultation devait poser problème, demander le texte sur papier à un.e membre de l'organe d'administration ou salarié.e de l'ASBL).

* De plus, et selon la catégorie de membre:

- le/la membre effectif/-ve de **catégorie A** (personne physique participant activement à la réalisation des buts de l'association) s'engage à payer une **cotisation** unique, dont le montant est, suivant son choix, de :

- 100 € (cotisation standard), ou
- 25 € (cotisation réduite), ou
- 250 € (cotisation de soutien),

sur le compte bancaire de BOS coop & co ASBL (BE12 5230 8142 3592)

... et s'engage à offrir 2 h 45 de son **temps** à BOS coop, au moins une fois toutes les 4 semaines, soit en contribuant au fonctionnement du magasin, soit sous une autre forme de **participation** ;

- le/la membre effectif/-ve de **catégorie B** (personne morale contribuant activement à la réalisation des buts de l'association) s'engage à effectuer un **prêt ou don** en nature ou en industrie à l'association (p.ex. prêt ou don de matériel, infrastructure, services etc.), lequel aura été préalablement approuvé par l'organe d'administration ;

- le/la membre **sympathisant.e** (personne physique ou morale soutenant financièrement et moralement l'association) s'engage à payer une **cotisation** unique d'un montant de minimum 250 euros et maximum 500 euros (contrairement au membre effectif, le membre sympathisant ne s'engage pas à contribuer au fonctionnement du magasin et n'y a pas accès).



BOS coop & co VZW

Ondernemingsnummer : 0788.665.824

Maatschappelijke zetel : Sint-Lambertusplein 9, 1020 Laeken

E-mail : info@boscoop.be / Tel. 0490460408

Ledenhandvest BOS coop

De bedoeling van dit handvest is de kader van de relatie tussen BOS coop & co VZW en zijn leden te verduidelijken.

* Door zijn lidmaatschap verklaart het lid, eerst en vooral, de zes **basiswaarden** van BOS coop **na te leven**, namelijk:

- Medewerking
- Solidariteit
- Duurzaamheid
- Toegankelijkheid
- Transparantie
- Verdraagzaamheid

En dit om bij te dragen aan de uitvoering van de missie de vereniging:

Duurzaam en hoogwaardig voedsel toegankelijk maken aan zoveel mogelijk mensen.

Het lid zal de details van deze waarden lezen op de website www.boscoop.be, pagina « Wie zijn we? / Qui sommes-nous ? » (indien u moeilijkheden hebt om die op deze manier raad te plegen, gelieve een versie op papier te vragen aan een lid van het bestuursorgaan of een werknemer van de VZW).

* Bovendien, verbindt een lid zich, naargelang van de categorie, tot bepaalde engagements:

- Het effectief lid uit **categorie A** (natuurlijke persoon die actief deelneemt aan de uitvoering van de doelstellingen van de vereniging) verbindt zich er hierbij toe een éénmalige **bijdrage** te betalen, waarvan hij of zij het bedrag zelf naar keuze vaststelt:

- 100 € (standaard bijdrage), of
- 25 € (verminderde bijdrage), of
- 250 € (ondersteunende bijdrage)

op de bankrekening van BOS coop & co VZW (BE12 5230 8142 3592)

... en verklaart zich bereid om 2u45 van zijn **tijd** te bieden aan BOS coop, tenminste één keer per 4 weken, hetzij door tot de werking van de winkel bij te dragen, hetzij op een andere vorm van **inzet voor de vereniging**;

- Het effectief lid uit **categorie B** (rechtspersoon die actief deelneemt aan de uitvoering van de doelstellingen van de vereniging neemt) verbindt zich er hierbij toe **een lening of een gift** in natura of in arbeid aan de vereniging uit te voeren/te verstrekken (bv. lening of donatie van materiaal, infrastructuur, diensten, enz.) die voorafgaandelijk goedgekeurd werd door het bestuursorgaan;

- Het **sympathisant** lid (natuurlijke of rechtspersoon die financieel en moreel de vereniging steunt) verklaart zich een éénmalige **bijdrage** te betalen van een bedrag van minimum 250 euro en maximum 500 euro (in tegenstelling met het effectief lid, draagt het sympathisant lid niet bij aan de werking van de winkel en heeft het er geen toegang toe).
