

nubo

Coopérative | *mail et cloud*

Business Plan

*Le **business plan** synthétise la vision et les objectifs de Nubo ainsi que son plan de développement tel qu'il existe au moment de l'écriture de ce document. Les **projections** qui y sont faites n'échappent pas aux **adaptations** qu'il est nécessaire de faire en cours de route. Toutefois, la coopérative s'efforce, a minima, de coller au plus près de ce qui est décrit ici.*

Cette version du document a été mise à jour en février 2020.

Sommaire

| | |
|--|-----------|
| I. PROJET ET CONTEXTE..... | 4 |
| CONTEXTE..... | 4 |
| EN BREF..... | 5 |
| FONDATEURS..... | 6 |
| ÉQUIPE..... | 8 |
| RÉSEAUX..... | 9 |
| VALEURS..... | 10 |
| PRINCIPES..... | 11 |
| II. PRODUIT ET INFRASTRUCTURE..... | 15 |
| MARCHÉ : OBSERVATIONS..... | 16 |
| MARCHÉ : POSITIONNEMENT..... | 20 |
| PUBLIC..... | 24 |
| PRODUIT..... | 26 |
| INFRASTRUCTURE..... | 33 |
| COMMUNAUTÉ..... | 35 |
| III. GOUVERNANCE ET ORGANISATION..... | 37 |
| PRINCIPES DE GOUVERNANCE..... | 38 |
| PRINCIPES D'ORGANISATION..... | 40 |
| FINALITÉ SOCIALE ET OBJET SOCIAL..... | 46 |
| COOPÉRATIVE..... | 48 |
| FINALITÉ SOCIALE..... | 54 |
| IV. OBJECTIFS ET MISE EN ŒUVRE..... | 57 |
| AVANTAGE COMPARATIF..... | 58 |
| COMMUNICATION..... | 60 |
| CHRONOLOGIE..... | 64 |
| RECETTES..... | 68 |
| DÉPENSES..... | 70 |
| FINANCEMENT..... | 76 |
| TABLE DES MATIÈRES..... | 82 |

I. PROJET ET CONTEXTE

Le projet

CONTEXTE

Aujourd'hui, de larges pans de notre vie se trouvent sur internet : courriels, photos, documents partagés, agendas, recherches, achats en ligne... De nombreux services fournis par des grandes entreprises privées rendent la vie des utilisateurs et des utilisatrices facile et plus confortable. Leur gratuité, toutefois, n'est qu'apparente.

Ces entreprises centralisent de gigantesques quantités de données personnelles dont elles peuvent tirer profit. Des publicités ciblées à la revente aux courtiers de données, les produits au cœur de leur business ne sont pas les services qu'elles fournissent, mais les données qu'elles collectent.

Ces tractations se déroulent en coulisse, sans que l'utilisatrice ou l'utilisateur n'en ait vraiment conscience ou souvent encore sans son consentement explicite. Elles se font en dehors de tout contrôle public, sans préoccupations de leurs effets sur la société.

Ces faits nous inquiètent, c'est pourquoi **Nubo permet aux utilisatrices et utilisateurs de reprendre le contrôle de leurs données personnelles** : ils ramènent leur vie numérique dans une structure locale, tangible, humaine ; ils en gardent la maîtrise en prenant part à la vie de la coopérative.

EN BREF

Nubo est une **coopérative à finalité sociale** belge.

Il est possible d'acquérir des **parts**. Ces parts permettent à celles et ceux qui le souhaitent de participer à la vie de la coopérative. Ce sont les prises de parts qui permettent de **financer le projet** à son départ et qui en constituent le capital.

Elle fournit du **mail** et du **cloud** ainsi que des services annexes (sondages, formulaires, édition simultanée de documents...).

Les services seront accessibles au prix d'un **abonnement mensuel** de quelques euros. Le prix se veut le plus juste possible pour rester accessible à toutes et tous tout en permettant à Nubo d'être suffisamment financée.

Elle s'adresse avant tout aux **particuliers**, mais les solutions sont valables pour les indépendants et les petits groupes (familles, associations...).

*Le service **mail** permet l'utilisation d'adresses électroniques et l'échange de courriels. L'adresse électronique est à la base de nos identités en ligne.*

*Le service **cloud** est un espace en ligne qui permet le stockage, la synchronisation et le partage des données (documents, photos, carnets d'adresses, calendriers...).*

Les services fournis sont **éthiques** : pas d'utilisation ni de revente des données, pas de publicités ni de pistage. Ils sont basés sur des **logiciels libres**.

La coopérative défend la **protection de la vie privée** et promeut l'autonomie numérique de toutes et tous. Elle est une structure **à taille humaine**.

Elle s'inscrit dans un **réseau** d'acteurs aux valeurs similaires et **contribue** aux biens communs numériques (contributions aux logiciels libres, échange de savoir-faire...).

FONDATEURS

Nubo a été fondé par **six structures** porteuses de valeurs partagées et actives dans le secteur numérique depuis plusieurs années. Ces structures sont les **fondatrices** de NUBO srl-fs et composent le **premier conseil d'administration**.

Réunies, elles mettent en commun un ensemble de ressources et d'expériences complémentaires. Nubo leur permet de porter une sélection de services de base auprès d'un public plus large et sous la forme nouvelle d'une coopérative.

Par ordre alphabétique, les six structures sont :

ABELLI asbl

CASSIOPEA asbl

DOMAINE PUBLIC asbl

NESTOR srl

NEUTRINET asbl

TACTIC asbl

ABELLI asbl

Abelli est l'« association belge de promotion du logiciel libre ». Elle a été créée en 2013 pour organiser les 14^e Rencontres Mondiales du Logiciel Libre à Bruxelles. Depuis, elle organise l'évènement *Associalibre* ainsi que des formations et des actions ponctuelles de sensibilisation.

<https://www.abelli-asbl.be/> —

CASSIOPEA asbl

Cassiopea propose des formations à différents types de publics et mène des actions de réflexion sur les outils numériques. De **2003** à 2017, elle a fourni de l'hébergement internet (sites, listes de diffusions, etc.). Depuis, elle se concentre sur les formations aux logiciels libres et le travail pédagogique qui tourne autour de celles-ci.

— <https://www.cassiopea.org/>

DOMAINE PUBLIC asbl

Domaine Public est un hébergeur bruxellois actif depuis **2001**. Il fournit des solutions d'hébergement et de *cloud* à un public large et non spécialiste ainsi que différents outils en ligne librement accessibles (blocs-notes collaboratifs, sondages...). Tous leurs services sont basés sur des logiciels libres.

<https://www.domainepublic.net/> —

NESTOR scrl

Depuis **2015**, **Nestor** propose des services de création de sites web, de mise en page et de conception graphique pour des organisations, des entreprises et des particuliers. Elle fonctionne sous la forme d'une coopérative et défend une démarche citoyenne et responsable. Nestor utilise des logiciels libres et lutte pour la protection de la vie privée et un internet libre.

— <https://nestor.coop/>

NEUTRINET asbl

Depuis **2011**, **Neutrinet** propose des outils de protection de la vie privée sur internet et des solutions d'autohébergement. Elle défend la neutralité du réseau et l'autonomisation de ses utilisateurs. L'association est membre de la FFDN (fédération des fournisseurs d'accès à internet associatifs).

<https://neutrinet.be/> —

TACTIC asbl

Fondée en **2003**, **Tactic** propose des solutions d'hébergements, de gestion de parcs informatiques, la réalisation de sites web et la mises en place d'outils pour différentes structures et associations. Les solutions proposées sont exclusivement en logiciels libres. Tactic assure la maintenance, le support et les formations.

— <https://www.tacticsbl.be/>

ÉQUIPE

Chacune des structures a **mandaté** l'un ou l'une de ses membres pour la représenter lors de la fondation de la coopérative. Leurs différents profils constituent un ensemble de compétences complémentaires. Ils ont constitué le noyau de **l'équipe porteuse du projet** durant sa phase de préparation et continuent le travail actuellement.

Agnez Bewer

[ABELLI asbl]

Agnez est créatrice de sites web et défenderesse de la culture du partage et des logiciels libres au sein d'Abelli. Elle est également membre de Creative Commons Belgique, active dans les Samedies et dans bien d'autres activités. Elle est active dans la communication de la coopérative et prépare les activités de sensibilisation et d'émancipation technique. Elle est membre du conseil d'administration de Nubo.

Martin Cocle

[CASSIOPEA asbl]

Martin est activiste et défenseur des logiciels libres. Il a travaillé dans les secteurs de l'économie sociale et de la formation des adultes. Il est actif au sein de Cassiopea. Il s'implique dans les questions financières et juridiques de Nubo. Il est également le délégué à la protection des données et est membre du conseil d'administration.

Denis Devos

[TACTIC asbl]

Denis est administrateur système, il est actif au sein de l'asbl Tactic, mais aussi Domaine Public et Constant. Il s'implique dans le groupe technique de la coopérative et est membre de son conseil d'administration.

Kenny Louveaux

[DOMAINE PUBLIC asbl]

Kenny est administrateur système chez Domaine Public et Tactic. Beaucoup de serveurs et ordinateurs du paysage associatif bruxellois tournent grâce à lui. Dans Nubo, il est le moteur de l'infrastructure technique.

Emmanuel Marseille

[NEUTRINET asbl]

Emmanuel est rédacteur et auteur. Il est actif chez Neutrinet et est un autodidacte de l'autonomie numérique (autohébergement et compréhension du réseau). Il s'implique dans la communication de Nubo et prépare les activités de documentation et d'émancipation technique. Il est membre du conseil d'administration.

Stijn Vanhandsaeme

[NESTOR scrll]

Stijn est membre fondateur de la coopérative de travailleurs Nestor. Il est créateur de sites web et administrateur système. Il est actif dans la communication et le groupe technique de Nubo, mais s'implique aussi dans les questions financières. Il fait aussi partie du conseil d'administration.

RÉSEAUX

Depuis les prémisses de sa création, forte du réseau existant, Nubo est soutenue par d'**autres structures** et associations déjà actives dans le cadre des libertés numériques, qu'il s'agisse de leur objet principal ou d'une affinité par valeurs proches. De nombreux **particuliers** également soutiennent, suivent et s'informent de son avancement.

Nubo rejoint les **réseaux** des **CHATONS** et des **LibreHosters**, qui rassemblent des structures souhaitant éviter la collecte et la centralisation des données personnelles au sein des « silos numériques ».

*Le réseau francophone des **CHATONS** — Collectif des Hébergeurs Alternatifs, Transparents, Ouverts, Neutres et Solidaires — a été initié par l'association Framasoft en 2016, à la suite de leur campagne « Dégooglisons internet ». L'ambition collective est de permettre aux utilisateurs de trouver rapidement des alternatives respectueuses de leurs données et de leur vie privée.
— <https://chatons.org>*

*Le réseau **LibreHosters** est, à l'instar des CHATONS, né du besoin de mutualiser les ressources de structures souhaitant proposer des alternatives à la collecte et la centralisation des données personnelles. Anglophone, il émerge d'acteurs internationaux désireux de réfléchir ensemble à des solutions pérennes et interopérables.
— <https://libreho.st>*

VALEURS

Nubo se repose sur **trois valeurs fondatrices**. Ces valeurs sont les fondements de son objet social et garantissent l'« éthique » du projet.

1.

NUBO EST UNE COOPÉRATIVE À FINALITÉ SOCIALE

Nubo est une **coopérative** : de cette manière, les utilisateurs et utilisatrices peuvent, en achetant des parts, être copropriétaires de l'infrastructure et des services. Leurs données restent alors sous le contrôle de l'ensemble des coopératrices et coopérateurs (droit de vote aux assemblées générales, informations internes, accès aux groupes de travail, etc.). De plus, la coopérative est à **finalité sociale**, afin que les efforts de transparence, de solidarité et de démocratie soient prioritaires.

2.

NUBO PROTÈGE LES LIBERTÉS FONDAMENTALES ET LA VIE PRIVÉE

Nubo défend les **libertés fondamentales**, dont un des piliers est **la vie privée**. Les intrusions de la surveillance et les manipulations permises par le pistage publicitaire ou le pouvoir donné par une trop grande centralisation des données sont porteuses d'atteintes aux libertés et aux droits des personnes. La mise en place d'outils permettant de préserver la vie privée de chacun et chacune contribue à la protection de ces libertés et de ces droits.

3.

NUBO EST UNE STRUCTURE LOCALE, UN RÉSEAU À TAILLE HUMAINE

Nubo est une **structure locale**. Elle existe en Belgique et favorise l'emploi local et l'économie locale. Internet est vaste, mais les serveurs qui stockent ou traitent nos échanges en ligne sont bien réels. Les données ne sont pas confiées à des machines, ce sont les machines qui sont confiées à des êtres humains. Nubo est un **réseau à taille humaine** qui promeut la rencontre, l'échange et l'entraide.

PRINCIPES

Des valeurs de base découlent des **principes** que la coopérative propose, défend et protège. Ils sont les moyens par lesquels Nubo s'assure d'appliquer ses valeurs.

PRINCIPES

Copropriété de l'infrastructure

- > gestion respectueuse des données
- > respect de la vie privée numérique

Structure à taille humaine

- > solidarité : entraide, support, rencontres
- > gouvernance ouverte et gestion collective

Entreprise locale

- > communauté locale, travail et serveurs en Belgique
- > intégration aux réseaux et aux communautés existants

Libertés individuelles

- > liberté d'expression et transparence
- > indépendance et émancipation numérique

L'internet que nous voulons

- > contribution à un internet neutre et décentralisé
- > promotion des logiciels libres et des formats ouverts

> gestion respectueuse des données

Les machines qui hébergent les services et les données appartiennent à l'ensemble des coopérateurs et coopératrices qui prennent, en assemblée, les décisions stratégiques. La coopérative maîtrise l'infrastructure et contrôle les usages des données personnelles. Les conditions d'utilisation et de vente sont écrites par les utilisatrices et utilisateurs. La gestion intègre les questions socioéconomiques et s'efforce d'en mesurer l'impact environnemental.

> respect de la vie privée numérique

Nubo aide les utilisateurs et utilisatrices de ses services à préserver leur vie privée numérique. Les données de chacune et chacun restent sa propriété et du domaine de sa vie privée. La coopérative promeut des bonnes pratiques de confidentialité et de protection des fichiers. Elle met en place tout ce qui est en son pouvoir pour protéger les données personnelles du point de vue technique mais aussi légal.

> solidarité : entraide, support, rencontres

Nubo favorise la solidarité entre les utilisateurs et utilisatrices et veille à ce que chacun et chacune trouve de l'aide quel que soit son niveau de compréhension ou de compétence. La coopérative contribue à des outils d'assistance (support, FAQ, manuels, wikis, didacticiels, vidéos...) qui s'adaptent aux mieux aux différentes demandes et promeut l'entraide et les contributions collectives, tant à l'intérieur de la communauté que sur internet.

> gouvernance ouverte et gestion collective

La gouvernance interne de Nubo permet la participation des coopérateurs et coopératrices ainsi que des travailleurs et travailleuses aux prises de décisions collectives dans un modèle le plus démocratique possible. Les assemblées générales sont participatives et favorisent les débats ; la gestion de la coopérative est transparente, de sorte que ses membres sont toujours informés de la vie de la structure.

> communauté locale, travail et serveurs en Belgique

Nubo est une communauté locale, la coopérative possède ses serveurs et en a l'accès physique. La coopérative est située et paie ses impôts en Belgique. Nos *mails* et *clouds* sont ainsi relocalisés. Ils sont à notre proximité, tout comme l'équipe et la communauté de Nubo. Tout élément qui serait hors de prise par la coopérative sera rendu visible du mieux possible. La vie de Nubo passera par de l'action locale et des rencontres en chair et en os, par exemple sous forme de formation, de débats, de présentations, d'ateliers...

> intégration aux réseaux et aux communautés existants

Nubo est issu d'un réseau de structures actives dans le secteur du numérique et porteuses de valeurs communes. La coopérative s'inscrit dans des communautés existantes et collabore avec des réseaux forts (réseau associatif, communauté du logiciel libre et de son économie, *LibreHosters*, *CHATONS...*). Elle s'y inscrit dans une démarche sociale, de transparence et de co-construction de réseaux d'entraide.

> liberté d'expression et transparence

Nubo respecte la vie privée et la liberté d'expression. Elle refuse la publicité, le pistage, le profilage, le filtrage, le ciblage... Elle n'utilise pas les données personnelles à ces fins et ne les cède ou les revend pas. La coopérative sensibilise et informe sur les enjeux du numérique et ses effets sur la société et les individus. Nubo fonctionne de manière transparente et permet à toutes les parties prenantes d'être informées de son fonctionnement et des décisions.

> indépendance et émancipation numérique

Nubo rend le contrôle aux utilisateurs et utilisatrices. Les services proposés ou développés le sont sur les critères suivants : leur simplicité (ils sont faciles d'utilisation), leur efficacité (ils respectent un bon rapport qualité/prix), leur intégration (les accès et les configurations ne sont pas plus complexes que nécessaire), leur nomadisme (ils peuvent être utilisés sur plusieurs appareils de types différents) et leur documentation (elle est accessible et compréhensible).

> contribution à un internet neutre et décentralisé

Nubo soutient et participe à la construction et au maintien d'un internet libre, ouvert, neutre et décentralisé. Seul cet internet est protecteur des libertés fondamentales. La coopérative documente son fonctionnement technique et facilite les migrations de ses utilisatrices et utilisateurs (importation et exportation des données, changement de prestataires). Elle apporte son soutien et son concours aux initiatives similaires existantes et en devenir ; elle préfère la multiplication des offres éthiques au monopole.

> promotion des logiciels libres et des formats ouverts

Les services de Nubo reposent sur des logiciels libres, des formats ouverts et des protocoles standards. La coopérative encourage l'utilisation de ces outils auxquels elle contribue. Elle défend leurs atouts socioéconomiques et leurs avantages par rapport aux objectifs d'indépendance, d'émancipation numérique et de solidarité. Les logiciels libres sont la pierre angulaire du projet, ils représentent un bien commun à protéger et à entretenir. La coopérative y contribue et reverse à la collectivité une partie des bénéfices dégagés (financements, soutiens, développements...).

« Un **logiciel libre** est un logiciel dont l'utilisation, l'étude, la modification et la duplication par autrui en vue de sa diffusion sont permises, techniquement et légalement, ceci afin de garantir certaines libertés induites, dont le contrôle du programme par l'utilisateur et la possibilité de partage entre individus. » (Wikipédia)

Il y a plusieurs façons de **contribuer aux logiciels libres**. Ceux-ci étant ouverts, les codeuses et codeurs peuvent directement proposer des améliorations ou apporter de nouvelles fonctionnalités. Mais il existe d'autres moyens par lesquels chacun et chacune peut contribuer : faire des dons, rapporter des problèmes, proposer des modifications, parler du logiciel ou tout simplement remercier les porteuses et porteurs des projets libres !

II. PRODUIT ET INFRASTRUCTURE

Les services

1.

Nubo s'inscrit dans un **marché** où le modèle coopératif est peu présent et les alternatives éthiques aux géants du web peu représentées.

2.

Le **public** est quiconque cherche un espace où gérer sa vie en ligne avec plus d'autonomie. Les comptes sont individuels.

3.

La coopérative part d'une offre de *mail* et de *cloud*, c'est-à-dire avec les services numériques de base et essentiels. Le **produit** se veut adapté et évolutif.

4.

La construction et les évolutions de l'**infrastructure** sont définies par les objectifs socioéconomiques et environnementaux de la coopérative.

MARCHÉ : OBSERVATIONS

Dans le domaine du *mail* et du *cloud*, l'économie belge et même européenne est extrêmement dépendante d'acteurs étrangers de très grande taille. Nos comptes se retrouvent gérés par des multinationales dont le fonctionnement est opaque et dont le modèle économique recourt à l'exploitation des données personnelles.

*Le modèle économique des services en ligne ne fonctionne pratiquement plus sans **ciblage publicitaire**. Celui-ci implique le profilage, le pistage, le filtrage et d'autres manipulations allant jusqu'à des enchères, des tests d'impacts en temps réels, et des besoins prédictifs de nos comportements (clics, lectures, achats...). Reprenant des pratiques plus larges d'exploitation commerciale des données, on parle maintenant de « économie de la surveillance », ou, plus récemment, du « **capitalisme de surveillance** ».*
— https://fr.wikipedia.org/wiki/Économie_de_la_surveillance

*Les géants du web sont souvent repris sous l'acronyme des **GAFAM**, pour Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft. Ils ont tous les cinq une très grande influence sur internet, régissant parfois des pans entiers de son économie. Citons aussi les **BATX** (Baidu, Alibaba, Tencent, Xiaomi), leurs concurrents chinois, très influents également. Ils ne sont toutefois pas les seuls à exploiter l'« économie de la surveillance ».*
— <https://fr.wikipedia.org/wiki/GAFAM>

Les données que les particuliers comme les clients professionnels leur confient sont délocalisées et c'est la quasi-totalité l'infrastructure du *cloud* actuel qui est déléguée à ces entreprises. C'est-à-dire que, non seulement nos données sont gérées par des acteurs extérieurs à l'Europe, mais l'emploi qui se crée autour de cette industrie est lui aussi déplacé pour l'essentiel hors de nos frontières.

*Sur le marché global du **cloud professionnel**, les GAFAM se partagent presque l'entière du marché. Quinze entreprises seulement occupent 80 % du marché, Amazon à elle seule en occupe 35 %. Microsoft, IBM et Google arrivent juste derrière.¹ En Belgique, d'après le « Baromètre de la société de l'information 2017 »², 28,5 % des entreprises utilisent des services cloud payants. Cette utilisation n'est pas égale selon la taille : deux tiers des grandes entreprises le font (64 %), contre un quart des petites (25,1 %).*

*En Belgique, le « Baromètre de la société de l'information 2017 » mentionne une utilisation croissante du **cloud** par les **particuliers**, utilisé par 36,9 % des utilisateurs (ils étaient 33,5 % en 2015), chiffre supérieur à la moyenne européenne (31,5 %). Ce pourcentage est sans doute sous-estimé, en effet, la plupart des téléphones tournant sous Android sont connectés au cloud de Google (Google Agenda, Google Photos, synchronisation des contacts, sauvegardes automatiques...), de même, la plupart des iPhones sont configurés pour utiliser celui d'Apple (iCloud). La notion de cloud est parfois diffuse et ne se limite pas aux services sur ordinateur comme Dropbox et Google Drive.*

Cet état des lieux n'empêche pas trois constats importants :

1.

Des protocoles de transferts imaginés dans les années 70 (le « TCP/IP » — qui transporte chaque seconde aujourd'hui des milliards de paquets) au *world wide web* (le « www » — qui nous affiche leurs contenus) versé dans le domaine public par son inventeur, **l'architecture logicielle d'internet est fondamentalement ouverte** et accessible à tous. Même les grands acteurs doivent composer avec des standards et de l'infrastructure en *open source*. L'Europe est d'ailleurs la première productrice de logiciels libres, ce qui met toute une série d'outils à notre disposition.

1 Chiffres du Synergy Research Group, « Cloud Infrastructure Services – Market Share », Q4 2017.

2 <https://economie.fgov.be/fr/publicaties/barometre-de-la-societe-de-3>

*Le **logiciel libre** et l'**open source** partagent les mêmes exigences de licences (code ouvert, modifiable et pouvant être redistribué). La distinction est de nature pragmatique : la désignation « open source » met en avant l'aspect économique et technique, tandis que le libre milite pour l'aspect politique et philosophique de la licence. Autrement dit, on parlera d'open source pour l'aspect développement et technique, tandis qu'évoquer le logiciel libre mettra en avant la communauté, l'ouverture, la diffusion...*

2.

Il existe déjà des initiatives permettant d'offrir des services numériques éthiques, par exemple celles qui se regroupent dans le réseau CHATONS ou des LibreHosters. En Belgique aussi, **plusieurs structures existent déjà** (dont certaines sont fondatrices de Nubo) et jouent un rôle important dans le paysage numérique associatif et socioculturel. La croissance énorme des géants et leurs monopoles apparents ne signifient pas que le reste s'est éteint. Cependant, ces structures s'adressent souvent à des publics particuliers (groupes, associations, militants...) ou ne touchent pas encore le grand public.

3.

Les questions de vie privée et d'abus dans l'exploitation des données personnelles suscitent de plus en plus d'attention de la part des états, des médias et des citoyens. À cause des centralisations massives, les fuites de données sont toujours plus importantes les unes que les autres. Les scandales liés aux usages abusifs des données personnelles et les atteintes à la vie privée se multiplient sans que les entreprises n'apportent de réponses convaincantes. L'inquiétude croissante alimente les journaux, des documentaires, des débats et même la législation européenne avec, par exemple, le RGPD. **La prise de conscience s'accroît** et ces questions sont de plus en plus présentes dans l'espace public.

*Le **RGPD** — le règlement général sur la protection des données, entré en application le 25 mai 2018 — constitue le texte de référence en matière de protection des données à caractère personnel au sein de l'Union européenne. Ses principaux objectifs sont d'améliorer la protection des personnes et de mieux responsabiliser les acteurs du traitement des données.*

*Selon le « Baromètre de la société de l'information 2017 » publié par l'État belge, 66 % des Belges sont « **préoccupés** par le fait que leurs activités en ligne soient enregistrées afin de leur présenter des publicités sur mesure ». Ils sont 25 % à déclarer lire les informations sur la politique de respect de la vie privée avant de transmettre des données personnelles. Toutefois, 21 % ignorent que les cookies peuvent être utilisés pour tracer les activités d'un internaute.*

Nous avons donc deux opportunités :

Une **opportunité technique**. Le **savoir-faire** et les **outils** numériques libres de qualité sont arrivés à maturité et soutenus par la veille technologique et l'entraide de réseaux d'acteurs internationaux.

Une **opportunité sociopolitique**. Les enjeux de la protection de la vie privée et de l'exploitation des données personnelles font partie du débat public et alimentent une prise de **conscience** collective croissante.

Ces opportunités apparaissent dès aujourd'hui comme urgentes et propices. Ce qu'il est possible de faire maintenant ne l'était pas encore il y a quelques années.

MARCHÉ : POSITIONNEMENT

À la fin 2017, nous avons ouvert un questionnaire destiné aux potentiels utilisateurs et utilisatrices de Nubo. Les questions portaient sur la recherche de services en ligne permettant de garder le contrôle sur ses données. Près de 600 personnes ont répondu à l'enquête en quelques semaines.

ENQUÊTE NUBO

[Sur 571 réponses]

À propos des services alternatifs :

| | |
|--|-----------|
| 93 % recherchent une alternative pour des services mail | [533/571] |
| 88 % recherchent une alternative pour des services cloud | [502/571] |

À propos des implications financières :

| | |
|--|-----------|
| 81 % sont prêtes à acheter des parts dans la coopérative | [462/571] |
| 80 % sont prêtes à payer pour des services éthiques en ligne | [459/571] |

Parmi celles qui sont prêtes à payer :

| | |
|--|-----------|
| 86 % sont prêtes à mettre 3 € ou plus par mois | [394/459] |
| 74 % sont prêtes à mettre 5 € ou plus par mois | [341/459] |
| 30 % sont prêtes à mettre 8 € ou plus par mois | [138/459] |
| 23 % sont prêtes à mettre 10 € ou plus par mois | [104/459] |

Il existe une demande concrète de services alternatifs. Cependant, les personnes **ne savent pas où s'adresser** pour trouver des prestataires indépendants, éthiques et fiables alors que le panel d'outils utilisés au quotidien s'accroît (outils de partage, de collaboration, de synchronisation... le « cloud » est de plus en plus intégré aux appareils et aux habitudes).

Une **offre alternative s'adressant aux particuliers fait défaut** sur le territoire belge. Ce besoin a été clairement exprimé à de nombreuses reprises, au cœur des associations

portant des valeurs similaires, mais aussi dans bon nombre de celles qui s'investissent dans diverses questions de société, ainsi que dans différents lieux de débats aux publics plus variés et, quelques fois même, dans les grands médias.

Depuis le démarrage, durant l'été 2019, de la campagne d'appel aux prises de parts par le public, l'équipe de Nubo a eu l'occasion de rencontrer et d'échanger avec de nombreuses personnes : communications en lignes, médias sociaux, présences à des événements, séances d'informations, publications, ainsi qu'avec toutes celles qui sont déjà devenues coopératrices. L'intérêt pour une offre alternative se confirme, de même que la nécessité de renforcer la communication sur deux points :

- **montrer** qu'une alternative est techniquement possible, qu'il est faisable de fournir des services similaires à ceux des géants, à notre échelle ;
- **rassurer** sur la transition, la peur que ce soit trop compliqué ou réservé aux connaisseurs étant souvent revenue.

Nubo réussit à s'insérer naturellement dans les événements et les communications des milieux de l'économie sociale et circulaire ainsi que dans les contextes locaux et associatifs. Le public est réceptif aux problématiques économiques et sociétales soulevées et cherche à pouvoir contribuer aux projets qui proposent « autre chose ». Le modèle coopératif est souvent apprécié. La difficulté majeure est de déconstruire les usages actuels des services en ligne (qu'utilise-t-on, chez qui, quels sont les choix par défaut, lesquels peut-on éviter...) et de permettre de visualiser ceux que propose Nubo (que peuvent-ils remplacer, desquels ai-je besoin...) dans un contexte où ce qui est utilisé est souvent confus, voire invisibilisé, et associé à des entreprises plutôt qu'à des outils identifiables.

L'enjeu de Nubo est donc autant communicationnel que technique. Ses investissements doivent être faits autant dans l'infrastructure et le développement que dans les efforts d'information, de communication et de documentation.

FACILITÉ D'UTILISATION

Nubo se situe à la jonction de deux mondes : celui de l'associatif local, féru de libertés, et celui du privé, axé sur la prise en main rapide de produits attrayants. L'utilisation quotidienne de services indépendants de multinationales ne nécessite plus d'un niveau de compétence élevé, ils sont tout aussi **faciles d'utilisation** et **compatibles** que ceux dont les utilisatrices et utilisateurs ont l'habitude.

Nubo s'adresse à tous les niveaux d'utilisation, aucune connaissance technique spécifique n'est nécessaire à l'utilisation quotidienne des services. Adresse électronique, carnet d'adresses, calendriers, synchronisations de photos dans un *cloud*, de documents

entre appareils... une fois les services configurés, le fonctionnement est identique à ceux généralement utilisés. L'interface d'administration est simple et intuitive et la coopérative met l'accent sur les guides, didacticiels et bases de connaissances destinés à accompagner les utilisateurs et utilisatrices et favoriser les entraides.

PROXIMITÉ

Nubo est aussi un **acteur de proximité**. Elle se développe sur un territoire en lien avec ses utilisateurs et utilisatrices et ne s'invisibilise pas. La **législation** dont elle dépend est celle de la Belgique. La coopérative propose des **rencontres**, des échanges, de l'entraide et favorise la **participation** concrète à la vie de la structure. Ce rapport de **confiance** est essentiel et contraste avec les structures internationales humainement inaccessibles.

La coopérative a établi son siège social en région bruxelloise et les serveurs sont en Belgique. L'activité économique est **valorisée localement** par les **emplois** techniques nécessaires, mais aussi par la professionnalisation d'**activités** de formations et de sensibilisations, au sein de Nubo ou via des partenariats et des collaborations notamment via le réseau d'initiatives existantes.

En regard du marché actuel, **Nubo propose donc aux citoyens et citoyennes de pouvoir faire le choix de services belges, éthiques et à échelle humaine**. Ses services ne font pas perdre en fonctionnalités. Sa proximité est physique, légale et humaine.

Le prix de l'**abonnement** est la garantie de services pérennes et efficaces pour tous les utilisateurs et utilisatrices, tandis que l'**achat de parts**, facultatif, permet un contrôle collectif de l'infrastructure par les coopératrices et coopérateurs.

En cela, la coopérative s'oppose aux services « gratuits » au sein desquels les utilisatrices et utilisateurs sont des cibles et leurs données la base de tractations économiques, c'est-à-dire où les utilisateurs et utilisatrices sont les produits de l'entreprise, les clients étant les annonceurs. Le positionnement et les choix stratégiques de Nubo sont ainsi bien différents des mastodontes « concurrents ».

Il faut donc bien distinguer deux types de paiements :

A. Les **achats de parts** qui permettent de participer à la vie de la coopérative. Les parts perdurent dans le temps (on paie une seule fois la part) et n'exemptent pas de s'abonner.

B. L'**abonnement mensuel** aux services. Il n'est pas nécessaire d'avoir des parts pour en bénéficier, mais l'abonnement est moins cher pour les coopératrices et les coopérateurs.

Il y a donc deux groupes de personnes :

1. Les **coopérateurs et coopératrices**, qui ont des parts.

2. Les **utilisatrices et utilisateurs**, qui paient l'abonnement.

Les deux groupes ne se recouvrent pas forcément, c'est au choix de chacun et chacune.

PUBLIC

Les services de Nubo sont choisis et pensés pour les **particuliers**. Les comptes sont individuels. Toutefois, ils conviennent également pour les familles, les indépendants, et les petits groupes à qui les usages de base suffisent.

Trois types de publics émergent assez naturellement : les personnes engagées, les personnes sensibilisées et les personnes non sensibilisées.

TYPOLOGIE DES PUBLICS

Les **personnes engagées** connaissent les logiciels libres et leurs enjeux techniques. Elles sont sensibles aux questions politiques et sociétales en matière numérique. Nubo complète les outils qu'elles ont déjà pour des services alternatifs. La coopérative leur permet d'avoir moins de maintenance à faire ou de proposer des solutions concrètes à des proches.

Les **personnes sensibilisées** sont conscientes qu'il y a une autonomie numérique à retrouver et une vie privée à protéger, mais qui ne savent pas à qui s'adresser. Leurs compétences techniques sont limitées, mais pas inexistantes. Elles utilisent les outils au quotidien, dans leur vie professionnelle et privée. La coopérative les accompagne dans leur émancipation technique.

Les **personnes non sensibilisées** sont usagères des technologies et ont entendu parler des menaces sur la vie privée et les libertés, toutefois les démarches d'émancipation leur échappent encore. Les projets comme Nubo les intriguent, mais il faut les convaincre. La coopérative doit gagner ce public progressivement avec une communication adaptée et une expérience de migration rassurante et positive.

Cette typologie dessine trois cercles de plus en plus élargis. Les différents publics sont insérés dans des réseaux de personnes qui peuvent bénéficier des compétences ou des arguments de chacun et chacune, engagé ou non, sensibilisé ou pas encore.

Les services de Nubo ont été pensés dans cette logique : un compte peut contenir plusieurs sous-comptes. Une personne peut donc faire la démonstration à un proche ou une connaissance et lui fournir déjà un accès aux services de Nubo. Cette logique d'**essaimage** accompagne les parcours et les expériences de sensibilisation.

Il n'y a pas de restrictions techniques aux *sous-comptes*, mais ceux-ci ne peuvent pas gérer l'abonnement et n'a donc pas totalement la maîtrise. Dans la logique de « reprendre le contrôle sur ses données », les utilisatrices et utilisateurs sont encouragés à prendre un compte complet.

Les réseaux humains comprennent naturellement de nombreux « nœuds ». Par exemple :

RÉSEAUX DE PERSONNES

Les **familles**, qui peuvent utiliser un calendrier commun et un espace où partager, par exemple, des notes, des albums ou des photos — pouvoir préserver la vie privée de ses enfants est tout ce que nous souhaitons pour les familles. La flexibilité permise par la gestion souple des comptes et des sous-comptes permet aux abonnements de s'adapter à l'évolution des cercles familiaux (autonomisation, départ, nouveau lien...).

Les **petites associations**, les **groupes informels** et les **projets citoyens**, qui se créent au rythme des luttes et des buts collectifs peuvent avoir à leur disposition, dès la création d'un compte, des adresses de contacts et d'échanges, un calendrier interne ou public, un espace d'échange de documents... Nubo propose une alternative éthique et citoyenne bien souvent en accord avec les principes de ces regroupements.

Les **TPE** et les **indépendants**, qui travaillent au quotidien avec de nombreux outils informatiques, ont besoin de pouvoir transmettre des fichiers à des pairs ou des clients, partager une fiche de carnet d'adresse, un évènement de calendrier, etc. Un compte Nubo propose ces outils de base dans une structure qui répond à la législation belge et qui leur permet de gérer une identité professionnelle propre qu'ils pourront toujours migrer au fil de leurs évolutions.

PRODUIT

La base des services de Nubo sont le *mail* et le *cloud*. C'est-à-dire une **boîte électronique** avec son adresse et un **espace de stockage en ligne** et les services associés.

COMPTES

Nubo gère deux types de relations avec ses membres : celle liée à la vie de la coopérative et celle liée à l'utilisation des services. Une personne peut être coopératrice, utilisatrice, ou les deux. Dans tous les cas, elle aura un **compte Nubo**.

L'interface principale se présente en deux parties :

- A. L'**interface coopérative** donne accès à la gestion des parts, aux documents nécessaires à la vie de la coopérative (comptes-rendus, attestations fiscales...), aux annonces, etc. Si la personne n'est pas coopératrice, elle n'a pas accès à cette partie, mais peut acquérir des parts directement à cet endroit.
- B. L'**interface abonnement** donne accès à l'administration des services en ligne : espace disque, facturation, nom de domaine et création de sous-**comptes**. Si aucun abonnement n'est en cours, la personne peut souscrire directement aux services et aura alors accès aux options d'administration et de configuration.

Si le compte est lié à un abonnement, s'ajoute alors, à l'interface principale, l'**accès direct aux services** (*mail* et *cloud*).

Toute personne titulaire d'un abonnement peut créer des **sous-comptes**. Ceux-ci sont indépendants et ont accès aux mêmes outils. Cela permet de bénéficier des services de Nubo entre proches (une famille par exemple) ou dans les petits groupes.

Cela signifie qu'un **abonnement** peut être valable pour **plusieurs utilisatrices et utilisateurs**. Les sous-comptes partagent alors l'espace disque du compte principal, mais leurs accès sont bien **cloisonnés** (le partage de fichiers ou l'utilisation de dossiers communs étant toujours possible).

Une personne détentrice d'un sous-compte n'a pas accès aux interfaces *coopérative* et *abonnement*, mais peut demander que son compte soit transformé en compte principal. Il lui faut alors souscrire à son propre abonnement pour continuer à bénéficier des

services en toute autonomie. Cela lui permet aussi d'acheter des parts et donc de participer directement à la vie de la coopérative.

Chaque **compte et sous-compte** lié à un abonnement en cours bénéficie de :

- une **boîte aux lettres électronique** (un compte *mail*), avec :
 - son adresse électronique et la possibilité de créer des alias ;
 - un accès à un *webmail* et les informations de configuration pour les logiciels externes (ordinateurs, téléphones, tablettes...) ;
 - la possibilité de configurer des filtres (pourriels, antivirus, réponses automatiques, redirections...).
- un **espace de stockage en ligne** (un *cloud* personnel), avec :
 - l'accès à cet espace via un navigateur et les informations de configuration pour l'accès et la synchronisation sur différents appareils, y compris par un client sur l'ordinateur (*dossiers synchronisés*) ;
 - la possibilité de partager et transférer des fichiers ;
 - la gestion possible de galeries photos ;
 - la possibilité d'éditer des documents en ligne seul ou en simultanément.
- la gestion de **calendriers** (agendas), avec :
 - la possibilité d'avoir des calendriers privés, publics ou partagés ;
 - un accès aux calendriers via l'interface web ;
 - les informations de configuration et de synchronisation sur différents appareils.
- la gestion de **carnets d'adresses**, avec :
 - la possibilité de partager un carnet ou une fiche ;
 - un accès aux carnets d'adresses via l'interface web ;
 - les informations de configuration et de synchronisation sur différents appareils.
- la possibilité de visioconférence, de création des sondages... via des outils plus généraux qui seront fournis par la coopérative.

PRINCIPES

Ces services, fondamentaux pour la vie numérique actuelle, sont fournis avec ces principes essentiels : les serveurs et les prestataires sont situés **en Belgique, aucune**

donnée n'est transmise à des tiers, il n'y a **pas de publicité** sur aucun des services ou supports, les données ne sont **pas exploitées** et Nubo met la priorité sur les bonnes pratiques de **confidentialité**, en adéquation avec le RGPD et par une réflexion interne.

La coopérative s'efforce de **protéger les fichiers** du mieux possibles et documente les solutions (chiffrement, sauvegarde, restrictions d'accès...) qui sont implémentées ainsi que celles qui ne le sont pas afin que les usages se fassent en connaissance de cause.

La **portabilité** et le **droit à l'oubli** sont des constituants essentiels de la vie privée numérique. Nubo mise sur la confiance et respecte les choix de chacune et chacun. Il sera dès lors toujours possible, de manière sûre et claire, d'exporter ses données et de clôturer ses services chez Nubo.

RIX ET ESPACES DISQUES

Le tarif est basé sur l'**espace disque**. Cela permet de commencer à utiliser les services pour un prix très réduit et de l'ajuster en fonction de son usage. La coopérative aura le pouvoir, en assemblée générale, d'**adapter les tarifs** selon les réalités financières et des besoins réels constatés.

L'espace disque est modifiable directement et simplement dans l'interface du compte. Le nouveau prix est clairement indiqué et est applicable dès le mois suivant. Il ne peut être réduit qu'après un mois minimum.

Le tarif de base est de 2,5 € par mois pour 5 Go, le prix par gigaoctet supplémentaire est décroissant : 0,50 € par Go jusque 10 Go ; 0,25 € par Go jusque 100 Go ; 0,10 € par Go au-delà de 100 Go. Ce sont les tarifs prévus actuellement. Ils pourront être **ajustés** en fonction des retours **lors des phases de financement et de développement**.

L'espace de 5 Go permet de partir sur une base raisonnable de stockage. Les courriers électroniques sont très légers, les carnets d'adresses et les calendriers ont un poids négligeable également. Il est ainsi possible de stocker **plusieurs dizaines de milliers de messages, adresses et évènements** dans 5 Go. Ce sont les **pièces jointes** qui occupent l'essentiel de l'espace des boîtes *mail*, ce qui renforce l'utilité des espaces de partage de fichiers en ligne (par des liens par exemple). Les documents textes sont également légers, leur taille devient notable surtout quand on y joint des images peu ou pas compressées. Ce qui occupe l'essentiel des espaces disques (boîtes *mails*, mémoires de téléphones, stockages en ligne...) sont les **photos et les vidéos** (par exemple celles prises par les téléphones) et les **fichiers multimédias plus longs** (vidéos téléchargées, conférences, documentaires...). Ces derniers font rapidement plusieurs centaines de mégaoctets et dépassent 1 Go pour les plus longs ou ceux de meilleure qualité.

Un espace de 5 gigaoctets permet déjà de stocker beaucoup d'éléments : quelques centaines de photos et de courtes vidéos filmées avec son téléphone, un très grand nombre de courriers électroniques et laisse largement assez de place pour une très grande quantité de notes et de fichiers textes, en ayant encore de l'espace pour quelques documents ou d'autres fichiers de plus grande taille.

EXEMPLES DE TARIFS COOPÉRATEURS (prix par mois TVA comprise)

| 5-10 Go (0,50 € par Go) | | 10-100 Go (0,25 € par Go) ⁽¹⁾ | |
|-------------------------|-------|--|--------|
| 5 Go | 2,5 € | 15 Go | 6,25 € |
| 8 Go | 4 € | 25 Go | 8,75 € |
| 10 Go | 5 € | 50 Go | 15 € |

(1) Au-delà de 100 Go, le prix est de 10 centimes par gigaoctet supplémentaire.

Même pour de plus gros usages, il est possible d’avoir un espace conséquent – jusqu’à 30 Go – pour moins de 10 € par mois. Les espaces disponibles pour quelques euros couvrent les usages de la grande majorité des personnes individuelles. Les espaces plus grands sont plutôt utiles aux groupes ou à des besoins plus spécifiques.

Les personnes qui ne sont pas coopératrices paient un **supplément de un euro mensuel**, quel que soit l’espace disque réservé. Soit :

EXEMPLES DE TARIFS NON COOPÉRATEURS (prix par mois TVA comprise)

| 5-10 Go (0,50 € par Go) | | 10-100 Go (0,25 € par Go) ⁽¹⁾ | |
|-------------------------|-------|--|--------|
| 5 Go | 3,5 € | 15 Go | 7,25 € |
| 8 Go | 5 € | 25 Go | 9,75 € |
| 10 Go | 6 € | 50 Go | 16 € |

(1) Au-delà de 100 Go, le prix est de 10 centimes par gigaoctet supplémentaire.

FACTURATION

Toutes les facturations se font sur une **base mensuelle** et les paiements sont **anticipatifs** : les utilisatrices et utilisateurs paient pour le mois à venir. Ces calculs sur base mensuelle anticipative permettent une gestion qui soit la plus simple possible et réduit la charge administrative – donc les coûts.

À la **souscription**, le compte est immédiatement actif. Si le premier paiement n’est pas reçu à la fin du mois, le compte est bloqué. Un compte peut être **résilié** à tout moment. La résiliation sera active dès la fin du mois en cours.

En cas de **diminution** de l’espace disque, les changements de quota et de tarification sont pris en compte dès le mois suivant. Il n’est toutefois pas possible de descendre en dessous des 5 Go de base. Si l’espace utilisé est supérieur à l’espace disque nouvellement définit, un avertissement prévient que le changement n’est pas possible et redirige vers de l’aide pour faire de la place.

En cas d’**augmentation** de l’espace disque, le changement de quota est immédiat et le tarif augmente dès le mois d’après. Les utilisateurs et utilisatrices

bénéficient de l'espace supplémentaire sans payer plus pour la fin du mois en cours (période offerte), mais *si ils ou elles le diminuent avant le début de la nouvelle facturation, un mois entier est tout de même facturé au montant du quota maximum.*

Par exemple, je suis abonné·e au compte de base à 2,5 € pour 5 Go.

Si le 15 mars, je passe à 10 Go :

- Ma facture passe à 5 € à partir du mois d'avril.
- Je peux tout de suite utiliser les 10 Go (~ 15 jours offerts).

Si le 20 septembre, je souhaite revenir à 5 Go :

- La facture du mois d'octobre repasse à 2,5 €.
- 10 Go sont disponibles jusque fin septembre, 5 Go ensuite.

Les espaces disques sont augmentés tout de suite, mais ne sont diminués qu'en fin de période de facturation.

Si, pour une raison ou une autre, je repasse très vite à 5 Go, par exemple le 25 mars, le même mois où je suis passé·e à 10 Go :

- La facture du mois d'avril reste à 5 € !
- La facture du mois de mai repassera à 2,5 €.
- 10 Go sont disponibles jusque fin avril.

J'aurai alors payé 2,5 € en mars ; 5 € en avril ; 2,5 € en mai.

J'aurai eu 10 Go du 15 mars à fin avril (~ 45 jours, payés 30).

On augmente donc un espace disque pour au moins un mois entier.

Ce mécanisme évite la tentation d'augmenter son quota tous les 2 du mois pour le réduire le 28. La coopérative mise sur une confiance réciproque et une compréhension pragmatique des quotas (les espaces disques sont choisis en fonction des besoins et sur la durée).

Le gestionnaire du compte peut choisir de payer plusieurs mois à l'avance. En cas de modification de l'espace disque, une facture de régularisation est émise, comptant le nouveau tarif pour les mois restants à partir du début du mois suivant.

Par exemple, j'ai besoin d'un espace de 8 Go, soit 4 € par mois. En mars, je paie 48 € pour provisionner 12 mois.

Si le 15 août, je souhaite passer à 10 Go (5 € par mois) :

- Il reste 6 mois entiers à 5 € au lieu de 4.
- Je paie donc 6 € (6×1 €) pour les régulariser.

Les six premiers mois (mars–aout) auront donc couté 4 € par mois et les six derniers, 5 €, pour un total de 54 € ($6 \times 4 \text{ €} + 6 \times 5 \text{ €}$).

Je bénéficie de 10 Go dès le 15 aout, mais ne les paie qu'en septembre.

Si par contre je décide de diminuer l'espace et de revenir à 5 Go :

— Il reste 6 mois entiers à 2,5 € au lieu de 4.

— Nubo me crédite de 9 € ($6 \times 1,5 \text{ €}$) pour les régulariser.

Les six premiers mois auront donc couté 4 € par mois et les six derniers, 2,5 € pour un total de 39 € ($6 \times 4 \text{ €} + 6 \times 2,5 \text{ €}$).

Je bénéficie de 8 Go jusque fin aout et redescend à 5 ensuite.

L'**achat de parts** de la coopérative peut se faire à tout moment. La **réduction** éventuelle **de un euro** (si la personne qui achète les parts n'était pas encore coopératrice) commence dès le mois suivant.

Le tarif des **noms de domaine** personnalisés dépend du prix des domaines de premiers niveaux (*top level domain* : .be, .net, .com...) auquel s'ajoute **10 % pour les frais** de gestion et d'implantation. Par exemple, un domaine coutant 18 € par an sera facturé, annuellement, 19,8 € par Nubo.

Enregistrer son propre **nom de domaine** coute une quinzaine d'euros par an pour les extensions les plus courantes (.be, .net, .com...). Un nom de domaine personnel permet d'avoir une adresse électronique personnalisée (sous la forme « nom@monnomdedomaine.ext ») et facilite la portabilité de son compte (le prestataire auquel est lié le nom peut être changé). Il est possible d'utiliser un nom de domaine proposé par Nubo et d'en faire une redirection par la suite.

INFRASTRUCTURE

Les coopératrices et coopérateurs sont copropriétaires de Nubo. Ensemble, ils possèdent les disques durs sur lesquels sont stockées leurs données. La coopérative doit donc répondre à des critères d'accessibilité précis pour les techniciennes et techniciens employés :

1. Un **accès physique aux serveurs** doit être possible, afin de pouvoir installer, configurer, réparer les machines, mais également vérifier que les conditions d'accès et de sécurité correspondent aux nécessités de confidentialité voulues.
2. Un **accès complet (root) au système** installé sur les serveurs est obligatoire, les administrateurs et administratrices systèmes de Nubo doivent pouvoir les maîtriser totalement afin d'en garantir la maintenance et de s'assurer le contrôle de ce qui s'y passe.
3. Une **transparence** minimale est nécessaire **sur les lignes de transit** qui connectent le centre de données où se trouvent les serveurs à internet, afin de pouvoir vérifier que rien n'interfère et que ces lignes restent neutres.

L'idée de services numériques totalement dématérialisés est porteuse d'illusions. Le « cloud » n'est pas dans les nuages, internet est bien tangible. Nos données sont sur des disques qui sont dans des serveurs reliés à des réseaux complexes de câbles qui vont jusqu'à traverser les océans, le tout est maintenu par des personnes qui travaillent au sein de structures juridiques bien définies et établies en des lieux précis.

Il est essentiel que Nubo **possède ses serveurs**. Elle les achètera dès que la phase de financement aura atteint le niveau adéquat. La coopérative ne peut pas posséder de centre de données (ces structures sont énormes et chères), mais elle peut y négocier la location d'un espace correspondant aux critères d'accès et de visibilité du réseau.

Des moyens d'avoir plus de contrôle sur des emplacements de serveurs sont en investigation, notamment par la collaboration d'autres structures proches ayant les mêmes besoins. Le **groupe de travail** poursuivra sa réflexion et ses recherches pour envisager toute solution allant vers plus d'autonomie. Un câble à la fois...

Le choix des serveurs dépend de décisions stratégiques importants. L'infrastructure technique doit répondre aux besoins économiques et sociétaux de la coopérative. L'investissement dans le matériel et sa gestion représentent l'une des charges les plus importantes. Ce choix se base sur trois critères essentiels : économie (rapport qualité-prix, durabilité...), performances (stabilité, puissance...) et écologie.

*Les **serveurs** qui font tourner les services sur internet sont en fait des ordinateurs adaptés à ces usages (matériels, pièces, fonctionnement 24/7...). Ils se présentent généralement sous la forme de plateaux rectangulaires (des « U ») qui se glissent dans les armoires (des baies) se trouvant dans les centres de données. Ceux-ci fournissent des raccordements hauts débits au réseau, l'électricité, le refroidissement... En fonction de la taille des services, plusieurs serveurs peuvent être nécessaires pour partager les charges, avoir de la redondance, stocker les sauvegardes...*

ÉCOLOGIE

L'**attention à l'écologie** est une préoccupation importante au sein de la coopérative. Les serveurs sont des machines qui tournent en permanence et qui ont de grands besoins électriques. Il y a donc un point de tension entre leur consommation, leur disponibilité et leurs performances d'un côté et la volonté de minimiser l'empreinte écologique des services de l'autre. Ces préoccupations sont relativement récentes dans le monde des centres de données.

C'est toutefois un point important et plusieurs critères veillent à ce que la coopérative soit **la plus responsable possible**. Les points d'attention actuels sont :

- Utiliser des machines ayant un bon rapport énergétique.
- Tenir compte de l'ensemble du cycle de vie des produits (énergie grise).
- Ne pas faire tourner plus de machines que nécessaire.
- Optimiser les sauvegardes (durées, périodes et nombres).
- Rechercher et utiliser les filières de recyclage et de récupération des matériaux.

Un effort de **transparence** et de veille est primordial. Des observations et des bilans réguliers sur la consommation des serveurs permettra d'offrir des retours à l'équipe technique, mais aussi aux usagers et usagères. Des recommandations seront faites des deux côtés concernant des pratiques écologiquement responsables.

COMMUNAUTÉ

L'infrastructure technique ne serait rien sans les coopératrices, coopérateurs, utilisatrices et utilisateurs. L'infrastructure est pensée autour des membres et s'y adapte, sans les noyer dans des discours techniques.

La **plateforme numérique** est le cœur des interactions entre la coopérative, les services et les personnes. Le **support** et les **actions** auprès des membres se rattachent également à l'infrastructure de Nubo avec la même importance que les aspects techniques.

PLATEFORME NUMÉRIQUE

Une **plateforme numérique** permet aux personnes utilisatrices et coopératrices de gérer leurs comptes et les paramètres des services, mais leur permet également de s'informer sur la vie de la coopérative et de s'y impliquer.

Cette plateforme leur donne accès aux actualités de la coopérative, aux forums, à la gestion des parts, aux décisions, ainsi qu'aux processus et discussions en cours et aux moyens de s'exprimer (verbalement ou par vote).

SUPPORT

Le support vise à favoriser l'autonomie des utilisateurs et des utilisatrices tout en s'adaptant à leur niveau de compétence. Il se situe à quatre niveaux : celui de l'**interface**, celui de la **documentation**, celui de l'**entraide** et enfin celui de l'**aide** personnalisée. Nubo souhaite développer cette partie avec une attention particulière. Le cahier des charges est le suivant :

L'**interface d'utilisation** se veut claire et simple d'utilisation. Une aide immédiate éclaire les possibles obstacles (aide contextuelle, infobulle). Un « mode explicatif » est disponible pour présenter rapidement les éléments importants.

La **documentation** est riche. La diversité des supports (FAQ, guides, vidéos...) permet à chacune et chacun de trouver l'aide qui lui convient. Tous les éléments de documentation sont **répertoriés** et rendus accessibles là où c'est pertinent.

Le **forum** en ligne, les **ateliers** et les **rencontres** permettent aux utilisateurs et utilisatrices de se retrouver, de poser des questions, de contribuer aux réponses et de s'**entraider**. Les employés et employées de Nubo participent et contribuent également aux réponses.

Enfin, l'**aide** directe, le « support » plus conventionnel, par courrier électronique ou par tickets en ligne permet de s'adresser directement à l'assistance de la coopérative et de poser les questions, les demandes d'informations et d'aide.

Une grande partie de ces outils d'aides, surtout la documentation, mais aussi l'interface ou les méthodes d'entraides ou de *ticketing* se développent et sont partagés au sein des réseaux existants, comme les LibreHosters ou les CHATONS. Nubo se joint à ces efforts et cette mise en commun de ressources utiles à la communauté.

ACTIONS

En tant que structure locale, Nubo organise différentes actions au service du réseau de ses coopérateurs et coopératrices. Elles servent à la gestion de la **vie de la coopérative**, au développement et la maintenance des **services fournis**, à **informer** ses membres et à mieux les **outiller** pour renforcer leur autonomie numérique.

Voici comment Nubo souhaite développer ces actions :

Certaines de ces actions sont inhérentes à la réalité de la coopérative, comme les **assemblées générales** qui sont organisées comme des lieux d'échanges participatifs.

Les **groupes de travail** font également partie de l'organisation interne de la structure et permettent aux coopérateurs et travailleuses de porter, proposer et développer des projets.

Ouverts à toutes les utilisatrices et utilisateurs, ainsi qu'aux associations partenaires ou parfois aux non membres, les **ateliers** s'organisent autour d'outils ou de problématiques particuliers : renforcer des compétences, apprendre, utiliser, essayer, sensibiliser, dépanner, organiser...

Enfin, des **apéros Nubo** sont organisés régulièrement. Ces moments de rencontre, parfois informels, présentent un thème propre à la coopérative ou aux sujets qui lui sont proches et proposent un temps de discussion, de réflexion, de débat... Des personnes extérieures peuvent y être conviées pour alimenter l'argumentaire et les propositions.

III. GOUVERNANCE ET ORGANISATION

La coopérative

La coopérative répond à des **principes de gouvernance**
et des **principes d'organisation.**

Ceux-ci émergent de la vision qu'a Nubo de sa structure **coopérative**
et de sa **finalité sociale.**

La coopérative est structurée par différents acteurs :

GROUPE QUOTIDIEN (GQ)
ASSEMBLÉE GÉNÉRALE (AG)
CONSEIL D'ADMINISTRATION (CA)
TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES
INVESTISSEUSES ET INVESTISSEURS
COOPÉRATEURS ET COOPÉRATRICES
UTILISATRICES ET UTILISATEURS
ASSOCIATIONS PARTENAIRES
GROUPES DE TRAVAIL (GT)
GARANTS ET GARANTES

PRINCIPES DE GOUVERNANCE

Les principes de gouvernance concernent les espaces de **responsabilité** et de **pouvoirs de décisions**.

Ils sont figurés principalement par trois instances :

— AG – CA – GQ —

1. **l'assemblée générale (AG),**

est représentée par l'ensemble des coopérateurs et coopératrices, c'est l'instance qui, démocratiquement, **décide** des choix importants et de la stratégie générale de la coopérative.

2. **le conseil d'administration (CA)**

est l'instance légalement **responsable** de la coopérative dont elle acte les décisions en tenant compte des avis des autres instances qu'elle implique au maximum dans son processus.

3. **le groupe quotidien (GQ)**

représente les employées et employés de la coopérative, c'est-à-dire tout le **travail** rémunéré et les personnes chargées de la gestion journalière, d'encadrer et d'effectuer les tâches quotidiennes.

Citons également les **groupes de travail (GT)** qui permettent, en relation avec l'ensemble de la coopérative, de mener divers projets au sein de la structure. Ils peuvent porter sur différentes thématiques en fonction des besoins et des demandes exprimées par les coopératrices et coopérateurs.

Elles sont complétées par trois principes importants pour Nubo :

DÉMOCRATIE
TRANSPARENCE
COLLABORATION

- la **démocratie** : la coopérative s'assure que toutes les parties sont correctement représentées dans les différentes instances, que les débats sont informés et les décisions sont basées sur des délibérations collectives.
- la **transparence** : les décisions et les choix sont documentés, motivés si nécessaires, et rendus visible à toutes et tous, chaque instance peut travailler et collaborer en connaissance de cause.
- la **collaboration** : les décisions sont prises ensemble et au bénéfice des personnes, les choix organisationnels de Nubo placent l'être humain, et non le capital, au cœur du projet.

Les responsabilités des différentes parties prenantes sont bien identifiées. Chaque instance doit pouvoir trouver sa juste place dans la coopérative et avoir les outils pour agir et interagir le plus adéquatement possible et dans l'intérêt de la structure.

DÉCISIONS

Les **décisions** privilégient un **processus participatif**. Les débats et les discussions sont encadrées afin de dégager au mieux un consensus (tout le monde adhère à la décision), sinon un consentement (personne ne s'y oppose). Le vote est utilisé en dernier recours.

PRINCIPES D'ORGANISATION

Les principes d'organisation concernent l'ensemble des relations entre les différents groupes et parties prenantes de la coopérative.

Les trois organes de gouvernance, AG-CA-GQ, coexistent à des temporalités et des rythmes différents. Il y a au minimum une AG par an, le CA se réunit en général au moins une fois par mois, tandis que le GQ est sur le terrain tous les jours.

**En très bref,
l'AG délègue des responsabilités au CA,
le CA délègue des tâches au GQ.**

Bien sûr, les interactions sont plus riches.

AG ET CA

L'AG contrôle directement le CA qui est l'**exécutant** de ses décisions et qui veille à la **bonne gestion** de la coopérative. Les décisions de l'AG visent donc surtout le moyen à long terme, tandis que celles du CA peuvent être à court ou moyen terme.

CA ET GQ

Le CA intervient auprès du GQ dont il gère les fonctions et les tâches. Le CA nomme au une personne **administratrice déléguée** qui le représente dans le GQ ; le GQ, en retour, élit une ou un **représentant** qui porte la voix du groupe auprès des autres instances.

GROUPE DE TRAVAIL

La coopérative dispose d'un **moyen d'action transversal** par les **groupes de travail**. Ils sont idéalement mis en place par l'AG, mais ils peuvent également démarrer sous l'impulsion du CA, du GQ ou de tout autre groupe interne à la coopérative.

GARANTS ET GARANTES

Les coopératrices ou coopérateurs garants ont un rôle de **protection de l'objet et la finalité sociale** de la coopérative. Il peut s'agir de personnes morales ou physiques et elles n'ont aucun autre pouvoir spécifique.

L'assemblée générale a la plus grande légitimité **démocratique**. C'est là que se rassemble le « pouvoir » de l'ensemble des coopératrices et coopérateurs. C'est un lieu de débats et de votes sur le principe d'**une personne, une voix**.

L'**ordre du jour** des assemblées générales est défini par le conseil d'administration dans la convocation qu'il envoie, au plus tard, quinze jours avant. Un point peut être ajouté si 10 % des coopérateurs et coopératrices en font la demande (ou un minimum fixe de 42 personnes lorsque la coopérative rassemble plus de 420 coopératrices et coopérateurs).

Les **AG ordinaires** ont lieu une fois par an, le troisième dimanche de **mai**. La coopérative organise, autour de ce moment formel, des séries de rencontres, débats, ateliers... afin d'en faire un événement convivial et participatif.

Une **AG extraordinaire** peut être convoquée par le CA ou si 15 % des coopératrices et coopérateurs en font la demande. Elle devra alors se tenir dans les trois semaines.

C'est l'AG qui **contrôle le conseil d'administration**. Elle nomme les administratrices et les administrateurs, valide les comptes et décharge le CA de ses responsabilités. Elle détermine la stratégie et les décisions fondamentales de la coopérative.

L'AG décide, dans le règlement d'ordre intérieur, des modalités de **mise en place des groupes de travail**. Elle définit quels résultats doivent être présentés en AG ou lesquels peuvent être validés directement par le CA.

Le conseil d'administration est le **responsable** légal de la coopérative. Il doit **mettre en œuvre** les décisions prises en assemblée générale et préparer la bonne délibération démocratique au sein de Nubo. Son travail est **documenté** et ses rapports sont **accessibles** aux membres de la coopérative.

Le CA travaille en étroite relation avec le **groupe quotidien**. Il définit une personne qui sera **déléguée à la gestion quotidienne** (« administrateur délégué ») et, en retour, les travailleurs et travailleuses élisent un ou une **représentante** auprès du CA.

Les administrateurs et administratrices sont **élus par l'AG** parmi ses membres coopérateurs et coopératrices qui se présentent. Ils sont au nombre de quatre au minimum et sept au maximum. Ils sont élus pour un maximum de six ans et sont rééligibles. L'AG peut les révoquer.

Le CA est composé au moins de la personne **déléguée** à la gestion quotidienne et d'un coopérateur ou d'une coopératrice « **garante** », le choix des autres membres est fait par l'assemblée générale en fonction des **compétences** nécessaires au bon fonctionnement du CA.

Les administrateurs **ne sont pas rémunérés**, *sauf* s'ils occupent une fonction particulière, comme la personne déléguée à la gestion journalière ou employée à un autre poste. Le CA **se réunit régulièrement** et ces réunions ne sont pas payées.

Le CA privilégie les décisions au **consensus** (tout le monde est d'accord), sinon au **consentement** (personne ne s'y oppose), et ne recourt au **vote** que si c'est nécessaire. Plus de la moitié des personnes administratrices doivent être présentes pour que les décisions soient valides.

Les administratrices et administrateurs doivent veiller à réunir les **compétences** nécessaires à la bonne gestion de la coopérative. Ils peuvent compléter leurs effectifs de **personnes extérieures**, non coopératrices, si le contexte le nécessite (questions juridiques, comptables, communication, etc.).

Le **groupe quotidien** est constitué de l'ensemble des personnes employées par la coopérative. Il organise les **tâches journalières** et régulières et leur coordination : administration système, communication interne et externe, développements logiciels, support technique...

La coopérative emploie plusieurs **travailleurs et travailleuses**. Ces personnes sont **salariées**, employées directement par Nubo, ou **indépendantes** (engagées en *freelance*), embauchées à la tâche ou au projet. Les membres de ce groupe sont donc **rémunérés**.

Le statut d'employé, plus stable, est favorisé, mais ce qu'il sera possible de mettre en place dépend des finances de la coopérative. Nubo privilégie une **rémunération juste et équitable**. Les barèmes figurent dans le règlement d'ordre intérieur et sont validés par l'assemblée générale.

Son organisation interne favorise l'**autogestion** — démocratique, transparente et collaborative — de ses membres. Le conseil d'administration y détache la personne **déléguée** à la gestion quotidienne et le GQ nomme un **représentant**.

La personne **déléguée à la gestion quotidienne** : a. s'assure de la **bonne coordination** du travail ; b. **rapporte les activités** des deux instances, réciproquement ; c. a le pouvoir d'effectuer, par sa signature, les démarches administratives et financières qui **engagent la structure**.

Le groupe quotidien élit ou tire au sort parmi les volontaires une ou un **représentant**, différent de la ou du délégué. Il représente les travailleurs et travailleuses dont il est le porte-parole.

Lorsqu'il faut prendre des **décisions rapides** (imprévus, opportunités), la gestion quotidienne rapporte ses choix et les motive si nécessaire.

Des moments de **rencontres** entre les personnes **employées** et celles qui sont impliquées **volontairement** dans la coopérative sont organisés afin de favoriser la collaboration et la **cohésion** des groupes.

Les **groupes de travail** permettent à la coopérative de **porter, en interne, des projets** variés : développer des réflexions, planifier de futurs chantiers, faire le cahier des charges d'un développement, créer des ateliers spécifiques...

EXEMPLES :

GT « centre de données » : il établit le cahier des charges pour une colocation dans un centre de données, maintient le contact avec les structures partenaires intéressées, synthétise les coûts, les avantages et les obstacles...

GT « empreinte écologique » : il fait une veille d'information, compile des mesures qu'il demande régulièrement auprès du service informatique, prépare des fiches d'informations et de recommandations...

GT « ressources humaines » : il interroge les travailleurs et travailleuses sur leur qualité de travail, fait des recommandations auprès du CA ou de l'AG, s'informe sur les bonnes pratiques...

GT « rencontres » : il épaula les travailleuses et travailleurs pour l'organisation des réunions avec les coopérateurs et coopératrices, prépare le matériel, range les lieux, récolte les avis et comptes-rendus de la rencontre...

GT « service untel » : il recense les besoins des utilisatrices et utilisateurs pour un service donné, consulte l'équipe technique concernant les ressources matérielles nécessaires, évalue les impacts économiques et écologiques, établit un cahier des charges...

Ils peuvent être constitués à tout moment sur aval du CA qui leur définit, au moins jusqu'à la prochaine AG, une **mission** (dont des objectifs clairs), des **moyens** (ressources financières, humaines, matérielles), leur **composition** (rapporteur, nombre de personnes, invités) et leur **durée** éventuelle.

Les GT sont encouragés à solliciter l'**ensemble des parties prenantes et impactées** par les questions soulevées : personnes employées, coopérateurs et coopératrices, membres du conseil d'administration, ressources juridiques, comptables, autres groupes de travail, etc.

Les GT **rendent compte** de leur activité au CA qui peut les inviter à ses réunions si nécessaire. Ils présentent leurs **rapports** lors des **AG**. L'AG détermine, dans le règlement d'ordre intérieur (ROI), quels résultats des groupes de travail doivent être validés en AG et lesquels peuvent l'être directement par le CA.

Les **garants et garantes ont le rôle précis et limité** de préserver l'objet et la finalité sociale de la coopérative. Comme pour tous les coopérateurs et coopératrices, elles peuvent être des personnes physiques ou morales.

Les premiers garants de la coopérative sont les **structures fondatrices** : Abelli, Cassiopea, Domaine Public, Nestor, Neutrinet et Tactic. Toutes sont porteuses de **valeurs** proches de Nubo.

En effet, les garantes et garants doivent **partager les valeurs** et la finalité sociale de la coopérative et montrer un **engagement** particulier en lien avec cet objet. Cela permet d'avoir un comité expérimenté et motivé.

Leur rôle n'intervient que lors de propositions de **modifications de l'objet social ou la finalité sociale dans les statuts** de la coopérative. Toute modification de ces parties doit être **parrainée** par au moins **deux** personnes garantes.

Parrainée, elle peut alors être **présentée et débattue** lors d'une assemblée générale. Son **vote** aura alors lieu lors d'une **AG extraordinaire** qui se tiendra au plus tard trois mois après et nécessite une représentation de la **moitié** des coopérateurs et coopératrices pour être valide.

Les garantes et garants sont **acceptés** par une double majorité simple : celle de l'AG et de l'ensemble des personnes garantes actuelles (50 % + 50 % des voix). La qualité de garant peut être **retirée** avec double majorité un peu différente : la moitié des voix des garants actuels et les deux tiers de l'AG (50 % + 67 %). Le nombre de garants et garantes ne peut être inférieur à trois.

Les **seuls rôles spécifiques** des garantes et garants sont donc :

- a. de pouvoir **parrainer** des propositions de modifications de l'objet social ou de la finalité des statuts de la coopérative, ce qui implique que, sans ce parrainage, la proposition ne peut pas se poursuivre ;
- b. avoir **un siège réservé au CA** afin que les garants et garantes restent ancrés dans la réalité de la gestion de la coopérative et qu'ils puissent soutenir des décisions en accord avec leur mission.
- c. **voter**, en double scrutin avec l'AG, pour **accepter** de nouveaux garants et garantes ou pour leur **retirer** la qualité de personnes garantes.

FINALITÉ SOCIALE ET OBJET SOCIAL

Repris dans les **statuts** de la coopérative, la finalité sociale et l'objet social y sont protégés. Cela apporte une **garantie** que Nubo respecte les critères de **l'esprit** du projet à sa création. La protection apportée par les garantes et garants n'empêche pas de modifier cette partie des statuts, mais oblige tout changement à être inséré dans un processus **motivé** et **collectif**.

FINALITÉ SOCIALE DE NUBO :

« La société a pour finalité principale la promotion d'outils libres des technologies de l'information et de la communication. La coopérative s'inscrit dans une démarche de transparence et de démocratie sociale, en portant une attention particulière aux enjeux liés à la vie privée. La coopérative entend promouvoir et soutenir ses usagers dans un accès neutre et transparent aux outils de communication en favorisant l'autonomie, la maîtrise et la confiance dans ces outils. »

OBJET SOCIAL DE NUBO :

« La société a pour objet, pour son compte propre, en Belgique ou à l'étranger, pour elle-même ou pour le compte de tiers ou en participation avec des tiers, toutes opérations financières, commerciales ou industrielles se rapportant aux activités d'une entreprise générale de services en outils technologiques d'information et de communication. La coopérative pourra aussi assurer la conception d'outils informatiques, la formation à l'utilisation de ces outils ou la sensibilisation aux enjeux liés aux technologies de l'information et de la communication. Cette liste est énonciative et non pas limitative. La coopérative peut, de plus, prêter son concours et s'intéresser à toute activité similaire à son propre objet social.

La coopérative vise à réaliser son but social dans une perspective écologique, transparente et démocratique.

La coopérative gèrera les aspects économiques de ses activités de manière autonome et responsable. Elle fera appel, autant que possible, à des banques éthiques, tout comme elle travaillera, autant que possible, avec des acteurs locaux qui partagent le même objet social.

La coopérative utilise principalement des solutions techniques basées sur des logiciels libres, au sens entendu par la Free Software Foundation. Si une telle solution technique n'existait pas pour répondre aux besoins de la coopérative, le développement d'une telle solution serait, le cas échéant, privilégié ; si un tel développement s'avérait impossible ou trop complexe à mettre en œuvre, le choix opéré devra être argumenté pour se rapprocher des valeurs défendues par le Logiciel Libre.

Les activités s'effectuent dans le respect de la vie privée des usagers et sans intrusion publicitaire.

En aucun cas la coopérative ne diffuse ni ne revend les données à caractère personnel de ses usagers.

Elle peut s'intéresser directement ou indirectement dans toutes affaires, entreprises ou société ayant un objet identique, analogue ou connexe au sien ou qui sont de nature à favoriser le développement de son entreprise. La société peut être administrateur, gérant ou liquidateur.

Le but de la société doit être de procurer aux associés un avantage économique ou social, dans la satisfaction de leurs besoins professionnels ou privés.

Une partie des ressources annuelles de la coopérative sera consacrée à l'information et à la formation des coopérateurs, actuels et potentiels, ou du grand public.

Chaque année, le conseil d'administration fait rapport spécial sur la manière dont la société a veillé à réaliser le but qu'elle s'est fixé. Ce rapport établit notamment que les dépenses relatives aux investissements, aux frais de fonctionnement et aux rémunérations sont conçues de façon à privilégier la réalisation du but social de la société. En cas d'agrément au Conseil National de la Coopération (CNC), ce rapport porte aussi sur la manière dont la société a réalisé les conditions de cet agrément, dont celle relative à l'information et la formation des coopérateurs, actuels et potentiels, ou du grand public. Ce rapport spécial est intégré au rapport de gestion. »

COOPÉRATIVE

LA STRUCTURE COMME FIN

Nubo a fait le choix de la **forme juridique** la plus **appropriée** à ses valeurs : la coopérative à finalité sociale. Les coopératrices et coopérateurs seront alors les **copropriétaires** de la structure dont ils sont, techniquement, les **décideurs** via l'AG.

Le modèle économique de la coopérative d'utilisatrices et utilisateurs est très peu utilisé dans le domaine numérique en Belgique. Il permet pourtant de garantir à ses usagers et usagères la **transparence** nécessaire à la gestion de données personnelles et la **garantie** que la structure recherche leur intérêt plutôt que des retours financiers exigeants.

Ce fonctionnement de la coopérative permet de placer la **confiance** des utilisateurs et utilisatrices sur la structure qui gère les services plutôt que sur les innombrables critères qu'une société privée devrait remplir pour offrir suffisamment de garanties — l'absence de transparence rend de toute façon la confiance impossible.

Les **conditions générales d'utilisation (CGU)** sont souvent longues et alambiquées, leur lecture est décourageante et elles servent bien souvent à couvrir le prestataire plutôt qu'à informer les utilisateurs et utilisatrices. Celles de Nubo sont **écrites par les coopérateurs et coopératrices** dans leur intérêt. De plus, le modèle de la coopérative oblige à ce qu'elles soient claires et correctement expliquées.

Ce travail de coopération et de confiance se fait dans une dynamique de **proximité** : rencontre avec les travailleurs et travailleuses, coresponsabilité des données et services, législation nationale plus proche de nos réalités... La **gestion collective** de l'infrastructure permet à toutes et tous de **reprendre en main** sa vie privée numérique.

La coopérative **regroupe** plusieurs types de personnes :

LES COOPÉRATEURS ET COOPÉRATRICES

LES UTILISATRICES ET UTILISATEURS

LES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES

LES STRUCTURES ET ASSOCIATIONS PARTENAIRES

LES INVESTISSEUSES ET INVESTISSEURS

Les coopératrices et coopérateurs sont des personnes physiques ou morales qui détiennent **au moins une part** dans la coopérative. La plupart seront aussi des utilisateurs et utilisatrices abonnées aux services, mais ce n'est pas obligatoire.

Nubo propose **trois types de parts** :

1. *les parts de la catégorie A, ou « parts coopérateurs garants »*

Elles ont une valeur nominale de 25 €. Les porteurs et porteuses de ces parts sont les « garants » de l'objet social et de la finalité sociale de la coopérative. Ces personnes sont élues par les autres garants et l'assemblée générale (double vote) sous certaines conditions. Au moins une de leurs parts B est alors transformée en part A.

2. *les parts de la catégorie B, ou « parts coopérateurs ordinaires »*

Cette catégorie est la **principale**, le cœur de la coopérative. Ces parts ont une valeur nominale de 25 € et peuvent être acquises par **tout le monde**. Le maximum est limité à 200 par personne (soit 5 000 €) pour des raisons légales. Au-delà, il est nécessaire de passer par un investissement privé (parts C). Les personnes détentrices de parts de catégorie B ont les mêmes droits que les autres en assemblée générale qui suit le principe d'**une personne, une voix**, quel que soit le nombre ou le type de parts.

3. *les parts de la catégorie C, ou « parts coopérateurs promoteurs »*

Elles ont une valeur de 250 € et permettent à des investisseurs ou investisseuses privées de mettre un plus gros montant que celui permis par l'appel public. Leur acquisition doit être validée par le CA. Ces personnes doivent adhérer aux valeurs de la coopérative et font partie de l'assemblée générale où elles possèdent, comme les autres, une seule voix, quel que soit le nombre ou le type de leurs parts.

Ils ont accès à une partie du **forum** interne dédié à la vie de la coopérative, aux questions, aux débats, et aux divers échanges nécessaires. Nubo souhaite que ceux et celles qui souhaitent **s'impliquer** puissent le faire facilement.

Ils constituent l'**assemblée générale** et peuvent se présenter comme administrateurs ou administratrices. Ils ont **accès aux rapports** du CA et du groupe quotidien et peuvent leur adresser des **questions**, via l'AG ou le CA, mais aussi via le **forum** où une rubrique sera réservée à cet effet.

Les **parts** composent le capital de la société. Elles sont la propriété de la personne qui les détient qui est alors « associée ». Les parts peuvent être cédées ou revendues à des personnes tierces ou, à la demande, rachetées par la coopérative. Le remboursement des parts se fait en proportion de l'argent disponible (l'« actif net ») et au maximum de la valeur nominale de la part (25 € pour les A et B) indexée sur l'indice santé (ce qui permet que les associées et associés ne perdent pas d'argent sur le long terme lorsque la coopérative est rentable). C'est-à-dire que tant que la coopérative n'est pas rentable, l'actif net diminue, tandis que lorsque la coopérative se porte bien, voire très bien, il remonte. Il sera alors possible de récupérer jusqu'à la valeur nominale de sa part, augmentée de l'indexation.

LES UTILISATRICES ET UTILISATEURS

Les utilisateurs et les utilisatrices peuvent être coopérateurs ou coopératrices, mais ce n'est pas obligatoire. Dans ce cas, ils ne font pas partie de l'assemblée générale et ne votent pas pour les décisions de la coopérative.

Ils ont accès à une section du **forum** interne dédié à l'utilisation et aux discussions autour des services utilisés. L'accent est mis sur l'entraide et l'autonomisation de chacun et chacune.

Elles et ils ont accès aux communications externes à la vie de la coopérative et peuvent s'impliquer dans les ateliers, participer aux rencontres, contribuer aux réflexions ou au développement des outils et de la documentation.

Toutes les utilisatrices et utilisateurs sont **égaux** sur le plan des services. Disponibilité, performance, traitement, gestion administrative, support... il n'y a pas de malus à ne pas posséder de parts lors de leur utilisation.

La seule différence consiste dans le paiement d'un **supplément d'un euro mensuel** à l'abonnement. Ceci afin d'encourager les utilisateurs et utilisatrices à acheter des parts.

Les travailleuses et travailleurs sont encouragés, eux aussi, à prendre des parts et **devenir coopérateurs et coopératrices**. La coopérative s'engage à le leur proposer durant la première année de leur engagement afin qu'elles et ils puissent participer et s'investir dans le projet.

Même s'ils et elles ne possèdent pas de parts, elles font pleinement partie de la coopérative où elles constituent l'essentiel du **groupe quotidien** dans lequel elles s'impliquent et qu'elles portent collectivement.

Elles et ils sont en **contact régulier** avec les personnes coopératrices et utilisatrices des services (communication, support techniques, information, etc.). La coopérative est « **à taille humaine** » et permet à la technique de s'effacer derrière l'humain.

Ce sont les employées et employés, au moins en partie, qui **organisent** les **événements** de Nubo ou, a minima, les **coordonnent** (assemblées générales, séances d'informations, rencontres, apéros, ateliers...). Cela est fait dans un esprit de transparence et de proximité.

Des moments de **rencontres** entre les personnes **employées** et celles qui sont impliquées **volontairement** dans la coopérative sont organisés afin de favoriser la collaboration et la **cohésion** des groupes.

Les structures et associations partenaires ont une **place importante** dans la vie de la coopérative. En plus d'avoir été **fondée** par cinq associations et une coopérative, Nubo entretient naturellement un esprit de **collaboration** avec celles qui partagent des **valeurs** proches.

C'est-à-dire que Nubo collabore avec celles qui sont actives dans la promotion du logiciel libre ou de la défense de l'« internet que nous voulons », mais aussi celles qui portent des projets touchant, plus largement, aux libertés fondamentales ou aux questions du numérique et de ses usages.

Les associations sont au cœur des **réseaux** humains qu'elles soutiennent et organisent. À l'image des CHATONS ou des LibreHosters qui sont des nœuds d'un réseau de personnes et de structures variées, elles rassemblent et structurent des **ressources** matérielles et humaines.

Les **collaborations** et les **partenariats** prennent plusieurs formes : mises à disposition de code, développement logiciels, partage de documentations, animations internes ou externes, contributions à des ateliers ou à des formations... Nubo se joint et contribue à ceux qui existent déjà.

D'un point de vue plus structurel, les associations et structures peuvent prendre une place concrète dans la coopérative en devenant coopératrices. En effet, **les personnes morales peuvent acquérir des parts** de la même manière que les personnes physiques. Elles ont alors les mêmes droits. Elles doivent désigner en interne un ou une de leurs membres qui les **représente**.

Elles peuvent également siéger au conseil d'administration (si élues par l'assemblée générale) ou être garantes (parts A).

Les investisseurs et investisseuses sont des personnes suffisamment intéressées par le projet pour y **investir** une somme d'argent substantielle. Ces montants sont susceptibles de dépasser le plafond légal pour l'« appel public à l'épargne » (5 000 €), et impliquent l'achat de parts C (« **parts promoteurs** »).

Notons que, dans les faits, quiconque détient des parts, A, B, ou C, peut se considérer comme investisseur ou investisseuse, quel que soit le montant. En cas de distribution de dividendes, toutes et tous en bénéficient, quel que soit le nombre et le type de parts.

À la différence des autres coopérateurs et coopératrices, l'intérêt des personnes qui investissent se trouverait plus dans la **viabilité** du projet que dans l'utilisation des services.

Nubo s'est construite pour être viable sur le long terme. Les parts, A, B et C, constituent le capital social de l'entreprise. Les abonnements aux services permettent de payer les frais nécessaires à sa bonne gestion (matériel, salaires...). La coopérative vise donc bien la **rentabilité**.

Le versement de **dividendes** est réglementé par la finalité sociale et régie par l'assemblée générale. Ils ne peuvent légalement pas dépasser **6 %** d'intérêt par rapport à la valeur nominale des parts. Le versement de dividendes et son pourcentage sont décidés, annuellement, en **AG**. Celle-ci tient compte des investissements nécessaires et des projets en cours de la coopérative.

Les investisseurs et investisseuses sont intéressées par le projet et souhaitent **soutenir** une coopérative à finalité sociale dont l'objectif n'est pas d'offrir des avantages financiers, mais bien de défendre **un projet de société** important.

Le projet, par ses valeurs et principes, garantit un travail de **transparence**. Les comptes sont accessibles aux coopérateurs et coopératrices qui ont un pouvoir de décision sur les grands axes de la coopérative.

FINALITÉ SOCIALE

UNE FINALITÉ STRUCTURANTE

Nubo est une SCRL-FS. La finalité sociale (FS) encadre de manière **juridique** une série de **principes** auxquels la coopérative agrée :

processus démocratiques, limitation du nombre de voix par personne¹, participation des travailleurs et travailleuses², ne pas rechercher l'enrichissement des associés³, affectation des bénéfices à la réalisation d'un objet social défini dans les statuts, non discrimination à la vente des parts⁴ et rédaction d'un rapport annuel décrivant comment la société réalise sa finalité.

La coopérative a obtenu l'**agrément des sociétés coopératives** auprès du CNC (Conseil national de la Coopération) qui garantit que la société :

fonctionne dans le respect des valeurs et des principes coopératifs et promeut un entrepreneuriat socialement responsable, solidaire, démocratique et sans but spéculatif.

Dans l'esprit de respect que nous voulons pour le traitement de nos données personnelles et nos vies numériques, il est évident que nous pensons que les **enjeux humains** de la coopérative doivent également être traités d'une manière **éthique**.

EMPLOI

Nubo est vigilante sur la qualité des emplois, des rémunérations et des procédures de recrutement (égalité des chances, accessibilité).

De manière générale, elle est attentive aux questions de genre et de diversité, essentiellement importantes dans le contexte du numérique.

La coopérative favorise les formations et autoformations des travailleurs et travailleuses dans un contexte de collaboration et de transparence.

Les employées et employés sont au cœur de la coopérative et ont voix dans les processus de gestion de celle-ci. Ils sont représentés dans les différentes instances de décision.

1 Un associé ne peut représenter, au maximum, que 10 % des voix, mais dans Nubo, c'est une personne, une voix.

2 La coopérative doit proposer aux personnes qu'elle emploie de prendre des parts.

3 Des dividendes peuvent être distribués mais sont limités à un maximum de 6 % de la valeur des parts.

4 L'achat de parts ne peut être refusé, sans critères objectifs, à une personne qui en fait la demande.

BÉNÉFICES

Les bénéfices dégagés ne sont pas immédiatement reversés aux personnes associées. S'ils le sont, c'est sur vote de l'assemblée générale et plafonnés.

Une partie est affectée à la formation et l'information internes et externes à la coopérative. Ceci inclut de la sensibilisation et le développement d'outils.

Une partie est reversée à la collectivité, en finançant des développements du logiciel libre et en soutenant d'autres projets aux valeurs proches.

(IN)FORMATION

La coopérative forme et informe les utilisateurs et utilisatrices sur les enjeux techniques et sociétaux. Elle documente et rend accessible son travail concernant les positions qu'elle défend.

Elle propose des espaces d'échanges et de discussions en ligne et en présentiel. Elle organise des ateliers et des formations promouvant l'émancipation technique et citoyenne de toutes et tous.

Nubo est consciente de sa dimension technique et économique, mais aussi politique, citoyenne et écologique. Elle est au cœur d'un écosystème de personnes et d'associations dont elle est partenaire.

ENGAGEMENT

Le modèle de gouvernance de Nubo est démocratique et participatif. La coopérative encourage les coopératrices et coopérateurs à s'impliquer dans la vie de la structure, sans léser ceux qui n'y prennent pas formellement part.

Une plateforme numérique permet de faire vivre la coopérative en ligne et reflète l'ensemble de son activité, y compris aux personnes qui sont éloignées géographiquement ou qui n'ont pas l'occasion de participer aux activités.

Les coopératrices et coopérateurs sont consultés et leurs avis sont remontés afin d'être pris en considération. Des moyens d'assister, participer et voter à distance sont, dès que possible, mis en place lors des assemblées générales.

PARTICIPATION

Les AG sont les moments forts de la coopérative. Elles sont préparées collectivement et permettent aux coopératrices et coopérateurs de s'impliquer dans les préparatifs, notamment via la plateforme numérique.

Les moments forts de l'AG sont, autant que possible, encadrés par des conférences, des ateliers, des rencontres, des espaces d'échanges informels... qui font vivre la communauté au travers de l'objet et la finalité sociale de la coopérative.

Les groupes de travail permettent aux projets, sujets et problématiques d'être planifiés, préparés et portés par quiconque est coopérateur ou coopératrice.

COMMUNAUTÉ

La communauté vit sur la plateforme numérique de Nubo et lors des rencontres organisées. Elles sont animées par la communauté elle-même et les employées et employés de la coopérative.

La coopérative donne à ses membres la possibilité de prendre des initiatives et de les porter jusqu'aux instances décisionnelles (AG et CA). Celles-ci sont à l'écoute de la communauté. Un point peut toujours être porté obligatoirement à l'ordre du jour de l'assemblée générale si 10 % des personnes en font la demande (ou un minimum fixe de 42 personnes lorsque la coopérative rassemble plus de 420 coopératrices et coopérateurs).

Nubo est une structure belge, des activités peuvent être portées dans différentes villes, portées par différents groupes de personnes, tant en néerlandais qu'en français (et en allemand si les ressources le permettent).

Les structures et associations partenaires font partie de la communauté et sont, si possible, impliquées dans les activités, les campagnes, les échanges, les diffusions...

IV. OBJECTIFS ET MISE EN ŒUVRE

La stratégie

1. STRATÉGIE COMMERCIALE

- a. Proposer un avantage comparatif
- b. Joindre le public

2. STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT

Financer { les achats matériels,
les développements logiciels,
et les salaires.

Assurer l'autonomie financière

Le **PLAN FINANCIER** prévoit les recettes et les dépenses.

AVANTAGE COMPARATIF

(STRATÉGIE COMMERCIALE)

Nubo offre des **services** aux particuliers et petits groupes. Ces services n'ont en soi rien de nouveau, il s'agit de **se les réapproprier** et de les offrir dans un **contexte éthique** (coopérative, taille humaine, respect structurel et fondamental de la vie privée).

CONCURRENCE EXTERNE

La **concurrence** est, au premier abord, gratuite. Les utilisatrices et utilisateurs se créent un compte et peuvent utiliser directement les services.

En réalité, **elle se paye** à deux niveaux :

- Au-delà d'un certain usage, il faut souvent passer à des formules payantes (plus d'espace disque, options premium...). Ce qui crée des inégalités entre les utilisateurs « pros » et les autres. Des limitations arbitraires sont placées, sources de frustration et poussant à souscrire aux options tarifées.
- Quasi systématiquement, cette gratuité est rentabilisée par le prestataire par l'exploitation des données personnelles. Les utilisateurs et utilisatrices sont soumis à des publicités ciblées, des analyses comportementales et pistés ou profilés à des fins de stratégies commerciales ou pour être directement monnayé.

Dans un cas comme dans l'autre, les personnes utilisatrices sont considérées comme une **ressource** à exploiter : ils sont la cible d'une **fausse gratuité** qui les pousse à payer des options qui deviennent inévitables ou ils sont eux-mêmes des **produits**, leur attention étant vendue au plus offrant lors d'enchères publicitaires.

Ce **modèle d'exploitation commerciale** n'existe pas chez Nubo et ses consœurs CHATONS ou LibreHosters. Ce qui constitue l'avantage comparatif de Nubo et qui attire son public, au-delà des services, ce sont ses **atouts éthiques** : pas de publicité, structure locale, participation des membres, transparence, logiciel libres...

CONCURRENCE INTERNE

Une autre concurrence est celle des **réseaux des autres acteurs éthiques**. En effet ces structures ou associations proposent des accès à différents services similaires à ceux de

Nubo et partagent bon nombre de ses valeurs. Ils les fournissent de manière formelle ou informelle et sous différentes modalités (paiement, adhésion, gratuité...).

Toutefois, ces structures s'adressent en général à des publics plus ciblés (membres, militants...) et, même s'ils sont généralistes, les principes d'échange et d'entraide y sont ancrés. La **collaboration** l'emporte sur la concurrence. Dans l'esprit de **communauté** et de **proximité, plus il y a de membres, mieux l'entièreté du réseau se porte.**

De ce point de vue, ces acteurs sont autant une concurrence qu'un atout pour Nubo, chacun faisant bénéficier l'entièreté du réseau de son expertise. Nubo se démarque en proposant une manière nouvelle d'offrir les services, grâce à la forme coopérative et à son mode de fonctionnement spécifique. Elle élargit le champ d'action et le panel d'alternatives disponibles.

COMMUNICATION

(STRATÉGIE COMMERCIALE)

Par ses *atouts éthiques*, Nubo s'adresse premièrement à un public **sensibilisé**, c'est-à-dire

- (a) qui a pris **conscience** des enjeux liés à sa vie privée numérique et
- (b) qui **recherche** une solution alternative à celles qui dominent le marché actuel.

La cible se définit en trois cercles concentriques :

1. Les personnes **engagées** qui répondent à (a) et (b) et pour qui Nubo pourra être complémentaire.
2. Les personnes **sensibilisées** qui répondent à (a) et qui seront réceptives à Nubo qui leur apporte une réponse simple à (b).
3. Les personnes **non sensibilisées** qui ne répondent ni à (a) ni a (b), mais qui sont susceptibles d'être attentifs aux enjeux si on leur en parle.

Nubo va s'adresser d'abord aux personnes sensibilisées auxquelles elle propose une solution immédiate. Un travail général de sensibilisation sera mené afin que toute personne qui a conscience des enjeux puisse faire un choix plus libre.

En termes d'objectifs de communication, la coopérative se base sur le fait qu'elle devient économiquement pérenne à partir de 2 000 personnes abonnées aux services, en fonction des choix de développements et des types d'abonnements souscrits.

La stratégie de communication de la coopérative ne doit donc pas s'articuler seulement autour des trois types de publics définis plus haut, mais s'axe aussi sur les différents **freins** qui peuvent intervenir :

FREINS

- a. La peur de ne pas tout comprendre, de ne pas réussir à maîtriser les outils ;
- b. Le manque de temps ou de l'impulsion nécessaire pour faire la transition ;
- c. Le besoin d'être sûr que l'alternative est pérenne et de confiance ;
- d. La réticence à payer pour des services qui sont ailleurs « gratuits » ;
- e. La complexité d'un changement d'adresse, de configurations, etc.

Chacune de ces contraintes a été prise en compte durant la construction du projet :

SOLUTIONS

- a. Importance de la documentation, des guides, du support et de l'entraide ;
- b. Continuité des services avec ceux existants, outils de migration efficaces ;
- c. Structure économique formelle contrôlée par l'ensemble de ses membres ;
- d. Limitation des couts et affectation des bénéfices à l'objet social ;
- e. Transitions en douceur possibles et prise en main de sa vie numérique.

De cette manière, Nubo :

RÉPONSES

- a. Rassure et accompagne chacune et chacun vers plus d'autonomie ;
- b. Propose des solutions compatibles, importables et exportables ;
- c. Vise la stabilité économique et la transparence dans les prises de décisions ;
- d. Propose des tarifs démocratiques, équitables, et investit solidairement ;
- e. Permet à toutes et tous de garder le maximum de contrôle sur ses données.

APPROCHE

Du côté du produit :

Nubo propose donc une logique de **continuité** avec les services et les usages existants (courriels, partage de fichiers, synchronisation...). Ils restent **simples d'utilisation** et **attrayants**, le respect de la vie privée ne nécessite pas de faire des concessions sur la qualité propre des services, que ce soit en fonctionnalités ou en ergonomie. Les outils de **migration** sont complets, efficaces et compréhensibles. Une assistance est disponible et le processus de **transition** est **rassurant**.

Du côté des publics :

Nubo n'a pas pour vocation de joindre le public par des communications de masse ou via les canaux publicitaires traditionnels. La stratégie de la coopérative est celle de l'**essaimage**. Chaque personne touchée peut, à son tour, en toucher d'autres. Chaque lieu visité permet d'interpeller de futures coopératrices et coopérateurs.

La communication est pensée **granulaire**. L'idée est de placer quelques événements stratégiques puis de développer un réseau d'« ambassadeurs » et de réagir aux propositions de présence, d'interventions et de relais dans les différents réseaux.

Les différents canaux sont :

- En vitrine :
 - Le **site**, d'abord dans sa version de campagne puis dans une version courante, avec une **FAQ** synthétique. C'est souvent le premier contact des publics avec la coopérative, lorsqu'ils recherchent plus d'informations.
 - Des publications sur le **blogue** et les **médias sociaux**, avec les interactions que ces derniers impliquent. Les comptes donnent de la visibilité grâce aux contenus publiés, à leurs partages et leurs échanges.
- En communication publique :
 - L'**infolettre** qui, régulièrement, synthétise les actualités de la coopérative et invite les personnes destinataires à prendre part au projet. C'est l'outil qui permet de consolider l'adhésion des publics déjà touchés.
 - La **presse**, au sens large : les publications de partenaires, les relais dans d'autres infolettres, la participation à des médias associatifs, mais aussi la presse traditionnelle en fonction des occasions qui se présentent.

- En communication directe :
 - Les échanges et les réponses aux **courriers électroniques**, l'équipe de Nubo est joignable via hello@nubo.coop et répond aux questions et aux différentes sollicitations.
 - Par des **rencontres individuelles**, la coopérative va à la rencontre des partenaires existants et potentiels et répond aux propositions d'échanges, de collaborations, d'investissements, etc.
- En évènementiel :
 - Des **séances d'informations** ponctuent régulièrement la campagne. Elles visent des endroits spécifiques afin d'amorcer le travail d'essaimage. Elles répondent également aux demandes d'interventions.
 - La participation à des évènements existants ou déjà prévus par la tenue de **stands** permet de dialoguer avec les instances organisatrices et de se rapprocher de publics plus ou moins sensibilisés.

L'objectif est de privilégier une relation de proximité et de confiance avec les publics et que les contributions (notamment les achats de parts) soient motivés par un désir de s'engager personnellement et de s'impliquer.

AMBASSADEURS ET AMBASSADRICES

À l'articulation des publics engagés et des publics sensibilisés et à celle entre les publics sensibilisés et ceux qui ne le sont pas encore se trouve plus une zone d'interactions interpersonnelles qu'un « espace marketing ».

Les **retours d'expérience** et les **échanges** de personne à personne sont au plus proche des vécus et besoins réels de chacune et chacun. C'est pourquoi les utilisateurs et utilisatrices de Nubo sont un vecteur de communication important.

Le **matériel promotionnel** de la coopérative privilégie les supports **modulaires** et pratiques : brochures, FAQ, fiches, diaporamas, etc. Ils sont disponibles sur papier mais aussi **accessibles en ligne** pour que chacun et chacune puisse les utiliser. De plus, la possibilité de créer rapidement un sous-compte sur son compte Nubo permet de faire la **démonstration** et des tests des services en toute liberté.

Les personnes engagées et celles qui sont sensibilisées peuvent, de cette manière, agir comme **ambassadrices et ambassadeurs** et s'adresser à leurs différents réseaux aux moments opportuns.

CHRONOLOGIE

(STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT)

HISTORIQUE

Les grandes lignes et les dates clés du projet depuis ses débuts jusqu'à aujourd'hui :

- À partir de fin 2016 : **Début** des réflexions sur le projet entre les différents partenaires.
- En mai 2017 : L'**équipe** porteuse se constitue de manière plus formelle et démarre le projet avec des réunions plus régulières.
- D'octobre 2017 à avril 2018 : Participation au programme **SEEDS** de CoopCity soutenant le développement et la structuration de projets d'économie sociale.
- De novembre 2017 à janvier 2018 : Étude de marché, notamment via l'**enquête** en ligne portant sur la perception des services numériques et les attentes par rapport au projet de coopérative.
- De janvier à juin 2018 : Étude de **faisabilité**, création d'un plan financier et d'un plan d'affaires accompagnés par le programme SEEDS.
- En juin 2018 : Création de **Nubo asbl** par l'équipe porteuse du projet afin d'accompagner des premières démarches.
- Le 28 janvier 2019 : Les six associations fondatrices passent devant la notaire et créent **Nubo scrl-fs**, la coopérative à finalité sociale.
- En juin 2019 : Nubo rassemble les 12 000 premiers euros nécessaires à la **préparation de la campagne** de financement.
- En été 2019 : Lancement de l'appel public à l'épargne, l'objectif est de rassembler au moins **50 000 € en prises de parts** auprès du grand public.
- En décembre 2019 : **L'objectif de la campagne est atteint**, au total, Nubo a réuni plus de 65 000 € de capital et, ce, uniquement en prises de parts par des personnes physiques ou morales.

La suite est prévue en deux temps : la **période de financement** puis la **période de services**. La période de financement est prévu dans un **phasage en quatre étapes** accompagnées des démarches de la stratégie de communication décrites plus haut.

PHASAGE

Le développement des services de Nubo est prévu en **quatre phases** qui conduisent à l'**autonomie financière** de la coopérative.

PHASE 1 : PRÉPARATIONS

De janvier à juin 2019.

Objectifs : Préparer la campagne et les outils de communication.

Mettre en place les outils de gestion financière et d'administration.

Atteindre 12 000 € de capitalisation via les premiers investissements.

PHASE 2 : CAMPAGNE GRAND PUBLIC

De juillet à décembre 2019.

Objectifs : Rendre Nubo visible auprès du public.

Réunir 50 000 € de capital supplémentaire par l'appel public à l'épargne.

Équipe : embauche d'un mi-temps pour la communication.

Ces 50 000 €, supplémentaires aux 12 000 € initiaux, ont été rassemblés en décembre 2019 par **près de 300 coopératrices et coopérateurs** ainsi qu'une dizaine de personnes morales.

PHASE 3 : ACHATS ET DÉVELOPPEMENTS TECHNIQUES

De février à mai 2020.

Objectifs : Remettre une demande de participation au fonds Coop^{US}.

Mettre en place l'infrastructure matérielle et logicielle.

Organiser la première assemblée générale devant, entre autres :

- valider les premières conditions d'utilisation des services ;
- organiser les grandes lignes de la vie de la coopérative.

Tester des services auprès d'un échantillon de personnes.

Équipe : deux mi-temps pour la communication,
un mi-temps à la technique,
+ équipe de développement *freelance*.

Dès cette phase, la coopérative vise une croissance régulière. L'objectif à partir de ce moment est d'avoir **50 nouvelles coopératrices ou coopérateurs par mois**.

PHASE 4 : PRODUCTION

À partir de juin 2020.

Objectifs : Livrer des services opérationnels.

Ouvrir les services aux premières utilisatrices et utilisateurs.

Équipe : deux mi-temps pour la communication,
un mi-temps à la technique
un tiers temps à la gestion administrative,
+ développement et administration système en *freelance*.

À partir de ce moment, la coopérative continue sa croissance régulière. L'objectif est maintenant d'avoir **50 nouvelles personnes coopératrices et 10 nouveaux utilisateurs et utilisatrices par mois**.

SEUIL DE RENTABILITÉ (BREAK-EVEN)

Il y a plusieurs manières de calculer le moment où la structure sera **rentable**. Ces projections sont basées sur les hypothèses du plan financier. Elles permettent de définir des **balises** avec lesquelles il est possible de vérifier que le développement de la coopérative se dirige dans la bonne direction et au bon rythme.

1.

Le seuil de rentabilité peut être considéré atteint une fois les 2 000 utilisateurs réguliers réunis, c'est-à-dire avec des rentrées moyennes estimées à un peu plus de 8 000 € par mois. Ce montant permet de couvrir les coûts mensuels fixes, chiffrés à 6 000 €, pour payer les dépenses courantes¹, ainsi que des frais annuels² estimés à environ 9 000 €. Après impôts sur les bénéfices des sociétés, cette estimation laisse moins de 10 000 € de bénéfices annuels, une marge qui permet d'assurer les éventuels remboursements de parts et les prêts le cas échéant.

2.

Il est aussi possible de calculer la taille critique à atteindre pour assurer le financement de la structure. Ce calcul se base sur le coût de revient et le bénéfice fait par unité de service vendu (la « marge sur coût variable »). Ce calcul permet de savoir combien d'« unités » (de service) il faut vendre pour financer toute la structure. Sans rentrer dans des calculs trop détaillés, nous estimons ce seuil entre 1500 et 2000 utilisateurs, selon les hypothèses choisies.

Au-delà du financement initial, le principal défi de Nubo est donc d'atteindre les **2 000 utilisateurs**. Les hypothèses de croissance retenues le prévoient pour fin 2022.

Une fois ce point atteint, l'accent est mis sur la **stabilité des services**, la **qualité de l'emploi**, le **maintien de la croissance** du nombre de personnes coopératrices et utilisatrices. Le reste des investissements se font en fonction des décisions de l'assemblée générale ou des besoins de la coopérative.

1 C'est-à-dire les frais techniques (centre de données et amortissements), les frais de personnel (gestion et administration, communication et la vie de la communauté, support de première ligne), les sous-traitants sous contrat régulier (administration système, soutien à la communication, traduction) et les frais divers (locaux et frais courants tels que photocopies, moyens de communication, etc.).

2 Sont comptés ici les frais prévus pour diverses sorties matérielles non amortissables (telles que les impressions de matériel promotionnel) et les tâches spécifiques de sous-traitants (juristes, techniciens, communication, comptable, etc.). Notons que les interventions spécifiques des administrateurs systèmes, en cas d'incidents, sont incluses ici car elles sont considérées comme des risques et seront facturées en fonction des actes réels.

RECETTES

(STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT)

Les recettes proviennent quasi intégralement des **abonnements**. Une toute petite partie provient de la gestion des **noms de domaines**.

ABONNEMENTS

À partir du lancement des services, les coopératrices et coopérateurs prendront progressivement des abonnements. Nous estimons une « conversion » régulière, d'environ 10 ou 20 % par mois, pour arriver à une proportion constante de 85 % de personnes coopératrices également abonnées aux services. En parallèle, des utilisateurs et utilisatrices n'ayant pas de parts souscriront petit à petit aux services également.

RENTRÉES FINANCIÈRES DES ABONNEMENTS (HTVA) PAR MOIS

| | 06.2020 | 12.2020 | 06.2021 | 12.2021 | 06.2022 |
|---------------------------|-----------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Coopérateurs·rices | 62 | 773 | 1 029 | 1 284 | 1 538 |
| Utilisateurs·rices | 10 | 70 | 130 | 190 | 250 |
| Total des comptes | 72 | 843 | 1 159 | 1 474 | 1 788 |
| Offres ~ 5 Go | 99,17, € | 1 167,36 € | 1 603,31 € | 2 039,26 € | 2 475,21 € |
| Offres ~ 30 Go | 166,32 € | 1 952,48 € | 2 682,85 € | 3 413,22 € | 4 136,36 € |
| Offres ~ 125 Go | 24,79 € | 198,35 € | 297,52 € | 371,90 € | 446,28 € |
| 1 € supplémentaires | 8,00 € | 58,00 € | 116,00 € | 157,00 € | 207,00 € |
| Total des rentrées | 298,29 € | 3 376,18 € | 4 690,68 € | 5 981,38 € | 7 264,85 € |

Nous estimons que **67 %** des comptes utilisent en moyenne **5 Go** (soit **2,5 €/mois** TVA comprise), **32 %** utilisent en moyenne **30 Go** (soit **8,75 €/mois**) et **1 %** utilisent en moyenne **125 Go** (soit **30 €/mois**)¹. Ce qui fait, pour 100 personnes, **421,25 €/mois** TVA comprise (**348,14 €** hors TVA).

¹ Estimations des usages faites en comparaison avec les services similaires de Cassiopea et Domaine Public.

À cela s'ajoute le supplément de 1 € pour les personnes utilisatrices (abonnées) qui ne sont pas coopératrices. Ce qui fait, pour 20 personnes non coopératrices, 20 €/mois, TVA comprise, supplémentaires (16,53 € hors TVA).

Un taux de croissance a été évalué dans le cadre du programme SEEDS qui a accompagné la création de Nubo. Moyennant un accent sur la communication et en comparaison de la croissance d'autres coopératives, nous estimons avoir, **chaque mois, 50 comptes coopérateurs et 10 comptes utilisateurs supplémentaires.**

NOMS DE DOMAINES

Il a été estimé qu'environ 5 % des utilisateurs et utilisatrices demanderont des noms de domaines personnalisés¹ (pour avoir, par exemple, « nom@nomdedomaine.ext »). Leur prix ne donnera lieu qu'à une plus-value marginale, **10 %**, afin de rester dans les tarifs du marché. Cette marge représente un ou deux euros par an seulement.

Nous prévoyons un cout moyen pour les domaines de 18 € TVA comprise par an. Ils sont facturés avec 10 % supplémentaires aux utilisateurs et utilisatrices, ce qui revient à 19,8 € par an (18×110 %), c'est-à-dire à 1,65 € par mois, soit **1,36 € hors TVA par mois et par nom de domaine.**

RENTRÉES FINANCIÈRES DES NOMS DE DOMAINES (HTVA) PAR MOIS

| | 06.2020 | 12.2020 | 06.2021 | 12.2021 | 06.2022 |
|---------------------|---------|---------|---------|---------|----------|
| Nombre | 4 | 39 | 53 | 68 | 82 |
| Rentrées mensuelles | 5,44 € | 53,04 € | 72,08 € | 92,48 € | 111,52 € |

¹ Estimations des usages faites en comparaison avec les services similaires de Cassiopea et Domaine Public.

DÉPENSES

(STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT)

Les dépenses principales sont liées aux emplois, ainsi qu'à l'achat de serveurs, à leurs emplacements dans un centre de données et aux travaux de développement. À côté, il y a divers frais administratifs, de bureautique, traduction...

Les dépenses surtout techniques se justifient pour la période de lancement de la coopérative où de gros investissements sont nécessaires pour construire la base de l'infrastructure. Par la suite, les différents postes s'équilibrent et c'est essentiellement les emplois qui représentent la plus grosse charge.

INFRASTRUCTURE TECHNIQUE

INVESTISSEMENTS SERVEURS

| | 2020 | 2021 | 2022 |
|--------------|----------------------------|------------------------|----------------------------|
| Achats fixes | 17 446,82 € ⁽¹⁾ | 3 700 € ⁽²⁾ | 14 946,82 € ⁽³⁾ |

(1) Pour 3 serveurs : traitement, stockage, sauvegardes + le matériel complémentaire.

(2) Provision pour un serveur de traitement supplémentaire.

(3) Pour trois serveurs supplémentaires (mise à l'échelle de l'infrastructure).

LOCATION CENTRE DE DONNÉES

| | 2020 | 2021 | 2022 |
|-----------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Montant mensuel | 210 €/mois ⁽¹⁾ | 280 €/mois ⁽²⁾ | 490 €/mois ⁽³⁾ |

(1) Pour 3 U (3 serveurs). (2) Pour 4 U. (3) Pour jusque 7 U (progressif).

TOTAL INFRASTRUCTURE TECHNIQUE

| | 2020 | 2021 | 2022 |
|--------|-------------|------------|-------------|
| Annuel | 19 966,82 € | 7 060,00 € | 20 336,82 € |

Les besoins en serveurs (machines de traitement, de stockage et de sauvegardes) sont calculés en fonction du nombre d'abonnements projeté. Il a été estimé un taux d'utilisation de 85 % des espaces disques, ce qui laisse une marge de sécurité suffisante¹. Les besoins en serveurs seront réévalués durant l'activité de la coopérative.

Les emplacements de serveurs dans le centre de données comprennent leurs espaces (les « U » dans les baies disponibles), l'électricité, le raccordement au réseau et les autres frais qui y sont liés².

DÉVELOPPEMENTS TECHNIQUES ET LOGICIELS

Le développement est prévu avec le renfort de travailleurs *freelances*. Le cout se base sur les tarifs moyens de professionnels indépendants du secteur. Le travail a été évalué à partir de situations similaires rencontrées par les membres de l'équipe ou de structure proches (en tant que clients ou prestataires).

BUDGETS DES DÉVELOPPEMENTS TECHNIQUES ET LOGICIELS

| | 2020 | à partir de 2021 |
|--------------------|----------|------------------|
| Enveloppe annuelle | 23 500 € | 5 500 € |

Il est prévu une **enveloppe de 23 500 €** pour les premiers développements en **2020** (incluant la phase de tests des services en bêta) :

- 7 000 € pour les configurations et installations sur les serveurs.
- 8 000 € pour le site et la plateforme numérique (interface, support...).
- 3 000 € pour les services destinés à la communauté (forums...).
- 3 000 € pour la partie administration (*backend*, plateforme côté équipe).
- 2 500 € pour la gestion comptable et des facturations.

Pour **2021 et ensuite**, une **enveloppe de 5 500 €** est prévue pour les travaux d'adaptations et de mises à jour. Pour les mêmes postes que ci-dessus, les montants sont respectivement de :

1 000 €, 1 500 €, 1 500 €, 1 000 € et 500 €.

¹ Estimations des usages faites en comparaison avec les services similaires de Cassiopea et Domaine Public.

² Estimations de la consommation faites à partir des données techniques disponibles (devis des centres de données, consommation moyenne des machines) et révisées auprès de partenaires du réseau CHATONS.

L'ensemble des outils développés seront édités sous **licences libres fortes**. C'est-à-dire qu'elles respecteront les quatre libertés fondamentales du logiciel libre (pouvoir l'utiliser, pouvoir l'étudier et l'adapter, pouvoir le redistribuer, pouvoir l'améliorer et en diffuser les modifications) et seront **contaminantes**, c'est-à-dire que leurs modifications ultérieures devront, elles aussi, être diffusées avec une licence similaire (de type GPL). L'objectif est que le travail puisse être réutilisé librement, mais sans qu'il soit privatisé.

La **valorisation des développements logiciels** peut se faire de deux manières : la relicence et le service. En effet, la publication sous licence libre ne fait pas perdre le droit d'auteur et n'empêche pas la diffusion d'une autre version du travail sous une autre licence (**relicence**). Des adaptations spécifiques peuvent être ainsi facturées pour des structures et usages précis, du moment qu'ils ne limitent pas les fonctionnalités du code sous licence libre. Par ailleurs, Nubo vend du **service** et pas des outils. C'est l'expertise de développement et d'utilisation du code ou de l'infrastructure propre de la coopérative (y compris les procédures de sécurité, les configurations spécifiques, etc.) qui constitue son atout commercial, plus que la propriété intellectuelle.

NOMS DE DOMAINES

Les noms de domaines demandés par les utilisateurs et utilisatrices sont facturés avec une marge de 10 %. C'est donc la coopérative qui les achète directement. Le prix est basé sur un cout moyen de 18 € TVA comprise par an par nom, soit 1,24 € hors TVA par mois.

COUT DES NOMS DE DOMAINES (HTVA) PAR MOIS

| | 06.2020 | 12.2020 | 06.2021 | 12.2021 | 06.2022 |
|--------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Nombre | 4 | 39 | 53 | 68 | 82 |
| Sorties mensuelles | 4,96 € | 48,36 € | 65,72 € | 84,32 € | 101,68 € |

SALAIRES¹

Un investissement régulier important est celui des salaires des employées et employés de la coopérative. Ils seront, dans un premier temps, en nombre relativement limité. Une des priorités en cas de budget supplémentaire est de renforcer ces postes.

EMPLOIS PRÉVUS ET SALAIRES BRUTS (PAR MOIS)

| | à partir de 09.2019 | à partir de 03.2020 | à partir de 06.2020 | à partir de 01.2022 |
|-------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Nombre d'emplois | 1 | 3 | 4 | 4 |
| Communication | 1 mi-temps | 2 mi-temps | 2 mi-temps | 2 mi-temps |
| Technique | - | 1 mi-temps | 1 mi-temps | 1 mi-temps |
| Administration | - | - | 1 tiers temps | 1 mi-temps |
| Total mensuel | 1 406 € | 4 106 € | 5 034 € | 5 702 € |

Les salaires sont équivalents quel que soit le poste. Par la suite, la coopérative souhaite s'aligner sur le barème des commissions paritaires incluant un calcul d'ancienneté, limiter la différence salariale (le plus haut ne peut pas être plus de deux fois plus élevé que le plus bas, hors ancienneté), faire preuve de transparences sur les montants salariaux auprès des personnes employées et des coopérateurs et coopératrices, et, dans le cas d'intéressements ou de bonus, les baser sur des mesures objectives et transparentes.

¹ Les couts en ressources humaines ont été estimés avec l'aide d'un expert dans le cadre du soutien fourni par le programme SEEDS 2018 (programme d'accompagnement à l'économie sociale, porté par CoopCity et dont Nubo a pu bénéficier). Ils incluent les primes aux premières embauches, les réductions de précompte professionnels et les couts annexes (secrétariat social, médecine du travail, assurance-loi, etc.)

AUTRES ENVELOPPES

Des budgets sont prévus pour différentes dépenses spécifiques faisant appel à des **services externes** : communication, traductions, comptabilité, conseils juridiques... Un peu moins de 3 000 € ont été utilisés pendant la période de campagne, de développement et de lancement des services (2019). S'ensuit une provision annuelle, de 10 750 € pour 2020 (suite de la campagne, mise en place et lancement des services), puis de 5 750 €.

| SERVICES EXTERNES | | |
|-------------------|--------------|------------------|
| 2019 (dépensé) | 2020 (prévu) | à partir de 2021 |
| 2 951 € | 10 750 € | 5 750 € |

Le travail de **communication** pour 2019 a inclus la finalisation du site internet et de son graphisme, un travail d'illustration... Il concerne donc l'**identité de Nubo**. Grâce au projet SEEDS d'accompagnement à l'entrepreneuriat en économie sociale, dont Nubo a bénéficié, ce travail a été fait avec une agence de communication et une graphiste depuis octobre 2018.

La coopérative étant au moins bilingue (néerlandais et français), des **traductions** des textes prévus pour la **communication** générale sont nécessaires : texte du site, des FAQ, des différents documents, mais aussi des infolettres et des communications **régulières**.

Un effort de **traduction** doit également être fourni du côté des documents **juridiques** : statuts, règlement d'ordre intérieur, conditions générales d'utilisation... C'est un travail **ponctuel**, mais qui doit tenir compte des mises à jours de ces documents. L'évaluation des couts de traductions est fait en partant d'une base de 50 € par page.

Une enveloppe est prévue pour les différentes tâches **administratives** nécessaires à la coopérative (création des documents initiaux, encodages, résolution de problèmes, gestion des parts, facturations...). Il s'agit aussi de synthétiser les procédures et un flux de travail durable pour les **tâches courantes d'administration**. À partir du lancement des services, une personne sera embauchée pour réaliser le suivi administratif. Courant 2020, ce poste sort donc des budgets « services externes » et est alors repris dans les salaires.

Il est prévu de faire **réviser la comptabilité et les comptes et bilans**. Il est également prévu des conseils juridiques, notamment pour la relecture des **documents officiels** (conditions d'utilisation, déclaration de confidentialité...) et des **contrats**.

FRAIS

FRAIS DIVERS

| | 2019 (dépensé) | 2020 (prévu) | à partir de 2021 |
|---------------|-------------------|----------------|------------------|
| Communication | 1 022,26 € | 5 600 € | 3 100 €/an |
| Autres frais | 1 189,23 € | 3 064 € | 1 964 €/an |
| Total | 2 211,49 € | 8 664 € | 5 064 € |

Divers frais sont prévus, notamment pour la **communication**, incluant le matériel promotionnel (brochures, autocollants...), les stands (bannière, projecteur...) et les assemblées générales (locaux, organisation...). Les autres frais comprennent les frais de **bureaux** (location, assurance, électricité, internet...)¹, de **téléphonie**, de **déplacements** des personnes employées, de **fournitures** et de **banque**.

¹ Ces frais sont réduits grâce à un accord de location existant avec l'une des associations partenaires de Nubo (50 €/mois en colocation). Les autres frais ont été évalués par comparaison avec une situation équivalente (par employée : 30 €/mois de téléphonie, 350 €/an de déplacements, 20 €/mois de fournitures).

FINANCEMENT

(STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT)

SOURCES

La première source de financement de Nubo sont les achats de **parts** par les coopérateurs et coopératrices. Ces parts constituent le **capital** de la coopérative et lui permet de faire les investissements nécessaires à sa construction et son développement jusqu'à la rentabilité visée.

Ces contributions se font par l'**appel public à l'épargne** suivant les modalités offertes aux coopératives à finalité sociale. Elles sont complétées par la **participation de structures et associations partenaires proches** et d'« **investissements privés (qualifiés)** », et, si nécessaire et possible, des **fonds de soutiens**. Les prêts bancaires ne sont envisagés qu'en dernier recours.

*L'**appel public à l'épargne** permet aux citoyennes et citoyens d'acheter des parts dans une coopérative sans conditions d'accès particulières. La participation est restreinte à un montant total investi plafonné à 5 000 € par personne. Les coopérateurs et coopératrices peuvent, de cette manière, participer au développement de l'entreprise. Les parts souscrites leur appartiennent toujours et leur donne le statut d'associées et associés dans la coopérative. Au-delà du montant de 5 000 € réglementé par le régime des appels publics à l'épargne, les personnes sont considérées comme des « **investisseurs qualifiés** » et les modalités de participation sont différentes. Leurs souscriptions à des parts se font alors en lien direct avec la coopérative.*

MOTIVATIONS

La nature de coopérative à finalité sociale et l'agrément du CNC interdisent de fournir un retour sur investissement important, tout apport suppose donc une **adhésion aux principes** de Nubo. La souscription aux parts répond à une volonté de s'impliquer dans

le projet et de porter, ensemble, les **valeurs** qui y sont défendues. De son côté, la coopérative veille à sensibiliser, former, responsabiliser et défendre les personnes qui la soutiennent.

*Un incitant fiscal existe pour les citoyennes et citoyens qui investissent dans une société qui débute. Moyennant quelques conditions, le **tax shelter** leur permet de bénéficier d'une réduction d'impôt de 30 % ou 45 % du montant investi dans une des sociétés concernées.*

— https://finances.belgium.be/fr/particuliers/avantages_fiscaux/tax-shelter---investir-dans-une-entreprise-qui-debute

*La **finalité sociale** encadre de manière juridique une série de principes : processus démocratique, limitation du nombre de voix par personne, participation des travailleurs et travailleuses (la coopérative doit leur proposer de souscrire à des parts), ne pas rechercher l'enrichissement des associés (des dividendes peuvent être distribués, mais avec un maximum de 6 % de la valeur des parts), non discrimination à la vente des parts (la vente de parts ne peut être refusée sans critères objectifs), affectation des bénéfices à la réalisation d'un objet social défini dans les statuts, et rédiger un rapport annuel décrivant comment la société réalise cette finalité.*

*L'**agrément des sociétés coopératives**, reçu par le CNC (Conseil National de la Coopération) offre des garanties complémentaires : fonctionne dans le respect des valeurs et des principes coopératifs et promeut un entrepreneuriat socialement responsable, solidaire, démocratique et sans but spéculatif.*

PARTS

La coopérative a prévu trois types de parts.

- **Parts A** ou « parts coopérateurs garants ». Elles ont une valeur de 25 €. Elles sont réservées aux **garants et garantes** de l'objet social et de la finalité sociale de la coopérative (élus par l'assemblée générale et les autres parts A).
- **Parts B** ou « parts coopérateurs ordinaires ». Elles ont une valeur de 25 € et peuvent être acquises par **tout le monde**. Elles correspondent à l'**appel public à l'épargne**. Le maximum est donc de 200 parts par personne (soit 5 000 €).
- **Parts C** ou « parts coopérateurs promoteurs ». Elles ont une valeur de 250 € et permettent à des **investisseurs ou investisseuses « qualifiées »** d'acquérir des parts pour un montant supérieur à celui permis par l'appel public.

OBJECTIFS

En **janvier 2019**, lors de la **création** de la SCRL-FS, les associations fondatrices de Nubo ont collectivement contribué au **capital de départ (6 150 €)**. Ensuite, le capital est augmenté par la contribution d'associations proches et d'investissements directs. Le premier objectif a été de réunir 12 000 € pour pouvoir financer la préparation de la **campagne d'appel public à l'épargne**. Ce montant a été réuni au début de l'été 2019 et la campagne a ensuite démarré. En décembre 2019, Nubo a atteint l'objectif de réunir au moins 50 000 € en prises de parts par le grand public.

Fin 2019, Nubo avait donc rassemblé près de 70 000 € de capital uniquement avec des prises de parts de personnes physiques ou morales. Il est prévu de faire une demande auprès du **fonds Coop^{US}** de la Région de Bruxelles-Capitale pour **doubler le capital**, ce qui permettra à la coopérative de **financer les premiers investissements**, tout en continuant l'appel public à l'épargne.

Coop^{US} est destiné à favoriser la création et le développement des entreprises sociales en région bruxelloise. Coop^{US} cible prioritairement les coopératives. L'intervention de BRUSOC se fait au travers d'une prise de participation en capital, à concurrence d'un montant maximum égal à l'apport des coopérateurs, hors prises de participation d'investisseurs publics.
— <http://coopus.be/>

Le bon déroulement de la campagne joue directement sur les conditions de préparations, d'investissements et de développements. Les montants prévus sont des montants minimums, **chaque part supplémentaire permettra d'accélérer les processus ou de garantir de meilleures conditions de travail pour les personnes employées.**

CAPITAL NET

Nubo a fait le choix de trouver suffisamment de financement pour pouvoir offrir des services murs en une seule fois. Il est en effet important d'offrir dès le début une **qualité de service** suffisante pour que l'offre soit **fonctionnelle**.

Ceci implique d'utiliser une bonne partie du capital souscrit avant de pouvoir commencer à faire entrer de l'argent. Entre la valeur nominale de la part et la valeur bilantaire de la part, il y a un écart qui se creusera tant que Nubo n'aura pas atteint le seuil de rentabilité.

*La valeur **nominale** de la part est celle de son **achat**. La valeur **bilantaire** est sa valeur « **réelle** », c'est-à-dire ce qu'elle vaut réellement, à un moment donné, en fonction de l'état financier de la coopérative. La valeur bilantaire **évolue** donc en fonction du temps. Elle est calculée **annuellement**. Elle peut être moins élevée ou plus élevée que la valeur nominale.*

Afin de préserver l'esprit de la coopérative à finalité sociale, les statuts de Nubo plafonnent le remboursement des parts à leur valeur nominale indexée sur l'indice santé.

Cette valeur bilantaire et son écart avec la valeur nominale sont importants à calculer pour plusieurs raisons.

- Cette **valeur réelle** indique ce qu'il restera *dans le pire des cas*, c'est-à-dire si la coopérative accumule du retard sur ses objectifs et doit entrer en liquidation. Quand une entreprise est liquidée, on tente de récupérer le plus d'argent possible, de payer les dettes (avec un ordre de priorité), puis de rembourser ceux qui ont pris une part.
- L'**écart entre les valeurs** bilantaire et nominale permet donc de se faire une idée du **risque pris** par les coopérateurs. Il est aussi une mesure de la marge de

sécurité que Nubo peut se donner, et du point à partir duquel la survie de la structure devra être mise en question.¹

- La valeur bilantaire est définie sur base des capitaux propres, c'est-à-dire **l'ensemble des ressources** de la coopérative **moins les éventuelles dettes**. Ils ne sont pas réduits à l'argent, mais à tout ce que possède la structure. En effet, les serveurs et matériels, même amortis, ont une valeur qui n'est pas négligeable.

CAPITAL NET

| | 2019 | 2020 | 2021 |
|---|-------------|--------------|--------------|
| Capitaux souscrits | 76 100,00 € | 206 100,00 € | 256 100,00 € |
| Capitaux propres (y compris amortiss.) | 64 534,70 € | 116 300,88 € | 137 350,71 € |
| Valeur nominale de la part | | 25 € | |
| Valeur bilantaire de la part | 21,20 € | 14,11 € | 13,41 € |
| Ratio valeur bilantaire/valeur nominale | 84,80 % | 56,43 % | 53,63 % |


Dans son plan financier, Nubo s'efforce de réduire le risque en limitant cet écart à 50 % maximum.

Une diminution ou une augmentation de la valeur bilantaire des parts n'affecte en rien leur nombre ou les droits qu'elles donnent aux coopératrices et coopérateurs. Elles n'influencent pas non plus les tarifs des abonnements.

¹ Pour des investisseurs et investisseuses strictement intéressées par un retour sur investissement, cette valeur peut avoir une grande importance, hors des cas de faillite.

PÉRENNISATION

Une fois la stabilité financière atteinte, une part est automatiquement affectée à la réserve légale (fonds obligatoire pour toutes les coopératives en vue de favoriser leur pérennité). Les montants suivants seront alors réservés en priorité pour renforcer le temps de travail et la main d'œuvre des postes existants. Ensuite, il appartient à l'assemblée générale d'attribuer les bénéfices.



| | | | |
|---|---|--|---|
| Soutenir des partenaires ou des initiatives par des contributions financières aux logiciels libres, par du temps de travail au développement de code <i>open source</i> de solutions utilisées... | Améliorer des services existants ou développer des fonctionnalités, soit en passant par des prestataires externes, soit en augmentant la taille ou les compétences de l'équipe interne. | Amplifier ou améliorer la communication en renforçant l'équipe, en lançant de nouvelles campagnes, en finançant de la documentation ou des supports pédagogiques, etc. | Verser des dividendes à l'ensemble des personnes associées, quel que soit le nombre et le type de parts. Le montant des dividendes est alors plafonné à un maximum de 6 % de la valeur des parts. |
|---|---|--|---|

Deux priorités mettent en avant les **retours à la communauté** :

La finalité sociale de la coopérative traduit la volonté de construire ensemble des outils techniques dans une **culture de partage**, notamment par le **soutien de projets de logiciels libres** au service de tout le monde.

L'activité de Nubo rend ses utilisatrices et utilisateurs autonomes et indépendants d'acteurs internationaux. La coopérative **réinjecte** donc dans l'**économie locale** des moyens qui, sinon, auraient été captés par des monopoles.

Nous espérons ainsi renforcer la présence d'acteurs éthiques du numérique en Belgique. De plus, les développements logiciels effectués par Nubo, publiés sous licences libres, renforceront l'écosystème du logiciel libre.

Table des matières

| | |
|---|-----------|
| I. PROJET ET CONTEXTE..... | 4 |
| CONTEXTE..... | 4 |
| EN BREF..... | 5 |
| FONDATEURS..... | 6 |
| ÉQUIPE..... | 8 |
| RÉSEAUX..... | 9 |
| VALEURS..... | 10 |
| PRINCIPES..... | 11 |
| Copropriété de l'infrastructure..... | 12 |
| Structure à taille humaine..... | 12 |
| Entreprise locale..... | 13 |
| Libertés individuelles..... | 13 |
| L'internet que nous voulons..... | 14 |
| II. PRODUIT ET INFRASTRUCTURE..... | 15 |
| MARCHÉ : OBSERVATIONS..... | 16 |
| MARCHÉ : POSITIONNEMENT..... | 20 |
| Facilité d'utilisation..... | 21 |
| Proximité..... | 22 |
| PUBLIC..... | 24 |
| Typologie des publics..... | 24 |
| Réseaux de personnes..... | 25 |
| PRODUIT..... | 26 |
| Comptes..... | 26 |
| Principes..... | 27 |
| Prix et espaces disques..... | 28 |
| Facturation..... | 30 |
| INFRASTRUCTURE..... | 33 |
| Écologie..... | 34 |
| COMMUNAUTÉ..... | 35 |
| Plateforme numérique..... | 35 |
| Support..... | 35 |
| Actions..... | 36 |

| | |
|---|-----------|
| III. GOUVERNANCE ET ORGANISATION..... | 37 |
| PRINCIPES DE GOUVERNANCE..... | 38 |
| Décisions..... | 39 |
| PRINCIPES D'ORGANISATION..... | 40 |
| Assemblée générale..... | 41 |
| Conseil d'administration..... | 42 |
| Groupe quotidien..... | 43 |
| Groupes de travail..... | 44 |
| Garants et garantes..... | 45 |
| FINALITÉ SOCIALE ET OBJET SOCIAL..... | 46 |
| COOPÉRATIVE..... | 48 |
| Les coopérateurs et coopératrices..... | 49 |
| Les utilisatrices et utilisateurs..... | 50 |
| Les travailleurs et travailleuses..... | 51 |
| Les structures et associations partenaires..... | 52 |
| Les investisseuses et les investisseurs..... | 53 |
| FINALITÉ SOCIALE..... | 54 |
| Emploi..... | 54 |
| Bénéfices..... | 55 |
| (In)formation..... | 55 |
| Engagement..... | 55 |
| Participation..... | 56 |
| Communauté..... | 56 |
| IV. OBJECTIFS ET MISE EN ŒUVRE..... | 57 |
| AVANTAGE COMPARATIF..... | 58 |
| Concurrence externe..... | 58 |
| Concurrence interne..... | 58 |
| COMMUNICATION..... | 60 |
| Freins..... | 61 |
| Solutions..... | 61 |
| Réponses..... | 61 |
| Approche..... | 62 |
| Ambassadeurs et ambassadrices..... | 63 |
| CHRONOLOGIE..... | 64 |
| Historique..... | 64 |
| Phasage..... | 65 |
| RECETTES..... | 68 |
| Abonnements..... | 68 |

| | |
|---|----|
| Noms de domaines..... | 69 |
| DÉPENSES..... | 70 |
| Infrastructure technique..... | 70 |
| Développements techniques et logiciels..... | 71 |
| Noms de domaines..... | 72 |
| Salaires..... | 73 |
| Autres enveloppes..... | 74 |
| Frais..... | 75 |
| FINANCEMENT..... | 76 |
| Sources..... | 76 |
| Motivations..... | 76 |
| Parts..... | 78 |
| Objectifs..... | 78 |
| Capital net..... | 79 |
| Pérennisation..... | 81 |