

Le rôle de coopérateur référent

Guide de bonnes pratiques

Février 2022



INTRODUCTION

Dans le cadre de la recherche par les Coop'HLM de **solutions pour renforcer le lien avec leurs coopérateurs et les impliquer dans la vie coopérative**, la création d'un rôle de coopérateur référent peut apparaître comme une solution riche de possibilités.

Plusieurs coopératives d'hlm ont déjà mis en place des actions comparables en suivant des objectifs et des formules différentes : « locataires partenaires », « habitants relais », « coopérateurs ambassadeurs »... **Ces différents rôles ont été bénéfiques pour les coop** mais leur développement a aussi impliqué leur **lot d'interrogations**, que ce soit en termes de mobilisation, de réalisation des missions ou de pérennisation de ce rôle. D'autres coopératives d'hlm souhaiteraient entamer un projet comparable et recherchent des pistes méthodologiques pour se lancer.

Au sein d'un groupe de travail réuni par la Fédération des Coop'HLM, **les Référents Vie coopérative** de plusieurs coopératives d'hlm **ont échangé sur leurs pratiques, leurs ambitions, leurs idées**, pour définir les possibilités de création d'un rôle que nous nommerons ici « **coopérateur référent** ».

Le présent document est issu de ces échanges et a pour objet de servir de guide à toute coop souhaitant se lancer dans un projet similaire ou améliorer ses pratiques. Il partage les **bonnes pratiques** mises en place par certaines Coop'HLM et par d'autres acteurs de la coopération et du mouvement hlm pour proposer des **pistes d'action et de réflexion communes**.

Le contenu de ce guide a vocation à être enrichi au fur et à mesure des retours d'expérience des coopératives d'hlm qui s'engagent dans un projet comparable.

SOMMAIRE

POURQUOI DES COOPÉRATEURS RÉFÉRENTS ? **p.3**

1. Pourquoi développer ce rôle ? **p.3**
2. Quels atouts pour la coop ? **p.3**
3. Quels atouts pour les coopérateurs ? **p.4**

LA FONCTION DE COOPÉRATEUR RÉFÉRENT **p.4**

1. Qui est le coopérateur référent ? **p.4**
2. Quelles peuvent être les missions du coopérateur référent ? **p.5**
3. Quelles ne sont pas ses missions ? **p.8**

COMMENT MOBILISER LES COOPÉRATEURS RÉFÉRENTS ? **p.9**

1. Les possibles sources de motivation **p.9**
2. Quelques bonnes pratiques pour démarrer le travail avec les coopérateurs référents **p.11**
3. Comment travailler avec les coopérateurs référents pour maintenir leur engagement dans la durée ? **p.15**
4. Attention aux risques de démotivation **p.17**



POURQUOI DES COOPÉRATEURS RÉFÉRENTS ?

1. Pourquoi développer ce rôle ?

En étant le référent de la coop, le coopérateur peut contribuer à **renforcer le lien** de celle-ci **avec ses coopérateurs** accédants ou locataires. Il joue un rôle de **relais** entre la coopérative et les résidents et devient un acteur central de la vie coopérative. En ayant à la fois un contact personnel avec les membres de l'équipe et avec les résidents, il contribue à humaniser la coop et à l'incarner.

Le coopérateur référent peut **transmettre des informations** qui permettront à la coop de **répondre au mieux aux besoins des coopérateurs**, que ce soit en termes d'entretien de leur habitat (petits travaux de rénovation...), d'accompagnement de sa prise en main (guides d'entretien, ateliers...) ou du bien-vivre matériel et social (relations de voisinage, services complémentaires).

Le coopérateur référent sera aussi le témoin de la spécificité coopérative, en contribuant au développement d'une relation d'écoute avec les coopérateurs locataires et accédants, en **faisant connaître les actions mises en place par la coop** en faveur de ces derniers et en suscitant leur intérêt pour des projets communs. Sa présence aidera la coop à mettre en place une **démarche participative** afin de motiver l'appropriation des initiatives et projets par les autres coopérateurs et ainsi faire avec les coopérateurs, « par et pour eux ».

2. Quels atouts pour la coop ?

Confier à une personne ce rôle de coopérateur référent peut lui donner la possibilité de se doter d'une voix et d'une relation particulière avec la coopérative du fait de son statut de coopérateur.

De plus, du fait de son profil d'accédant ou de locataire, il est à même de développer des relations de proximité avec ses voisins, et d'**instaurer une relation de confiance** entre ces derniers et la coop. En tant que résident, **il apporte un autre regard** que l'équipe de la coop sur les besoins et « l'ambiance sociale » de la résidence. C'est une ressource qui permettra d'adapter les actions en fonction de ces retours de manière à ce qu'elles soient mieux reçues par les résidents. En effet, les ambitions des coop en termes d'animation de la vie de voisinage, de projets collectifs, d'implication des résidents dans leurs lieux de vie, peuvent faire face à un manque d'intérêt et de mobilisation de la part de ces derniers, que ce soit par manque de temps ou d'information, ou parce qu'ils ne se sentent pas concernés par les projets. Identifier leurs besoins, leurs envies et leurs capacités de mobilisation est donc une réelle nécessité pour accroître le potentiel de participation des coopérateurs aux actions de la coop.

Ainsi, les actions du coopérateur référent peuvent contribuer à renforcer l'impression que leur coop agit pour les résidents et avec eux. Il peut d'ailleurs agir en faveur d'une **meilleure compréhension du modèle coopératif** et du rôle de ces derniers dans la gouvernance afin d'encourager leur participation active. Il est le témoin de la différence coopérative, que ce soit auprès des coopérateurs ou auprès de nouveaux prospects.

Le coopérateur référent peut par ce biais **s'impliquer au sein de la coopérative**, jusqu'à en **devenir administrateur** du collège utilisateur et ainsi consolider l'essence même des coopératives d'ilm. En travaillant avec des coopérateurs référents, la coopérative pourra identifier des candidats potentiels pour ces postes d'administrateurs, la prise en main de cette fonction étant facilitée par les expériences vécues en tant que coopérateur référent.

3. Quels atouts pour les coopérateurs ?

Créer un rôle de coopérateur référent comporte aussi des avantages potentiels pour les coopérateurs eux-mêmes, puisque la coop pourra mieux répondre à leurs besoins en termes de services et d'accompagnement. Ils pourront bénéficier d'un contact plus régulier et plus facile avec elle sur certains sujets et ainsi se sentir plus écoutés. Ils auront par exemple la possibilité de faire part de leurs idées pour des projets futurs.

Ils bénéficieront d'une meilleure communication, que ce soit sur les projets en cours, les actions qui ont lieu sur leur résidence et qui peuvent les concerner, les services existants ou les possibilités qui s'ouvrent à eux. Ils pourront donc mieux comprendre qui est leur coop et quels types de contact ils peuvent développer avec elle.

Les actions du coopérateur référent permettront de multiplier les actions de la coop en faveur des résidents, qui bénéficieront donc de services particuliers et d'une animation locale plus riche qu'ailleurs.

Enfin, le rôle de référent comporte de nombreux avantages pour des coopérateurs qui souhaitent s'impliquer dans la vie de leur résidence, dans l'organisation d'événements, qui aiment faire de nouvelles rencontres et tisser du lien avec d'autres résidents. Leur action permettra de générer une ambiance plus conviviale et positive dans la résidence, qui sera bénéfique non seulement pour eux mais également pour les autres coopérateurs.

C'est enfin pour eux la possibilité de vivre une expérience de bénévolat particulière et d'en tirer des avantages, tant en termes de compétences que d'enrichissement personnel.

LA FONCTION DE COOPÉRATEUR RÉFÉRENT

1. Qui est le coopérateur référent ?

Tout coopérateur d'une Coop'HLM, locataire ou accédant, peut devenir coopérateur référent.

Il doit avoir envie de s'impliquer pour la coop et pour son voisinage. Si la possibilité doit lui être laissée de s'engager selon ses envies, le but de ce rôle n'est pas pour autant de satisfaire uniquement ses intérêts personnels. Il faut qu'il adhère aux valeurs coopératives et qu'il veuille les porter et les mettre en application à travers son rôle afin de faire vivre l'esprit coopératif. Il doit avoir une démarche positive et bienveillante envers sa coop et les coopérateurs. Sa vocation est d'agir en faveur du bien-vivre de sa résidence et d'une relation constructive entre les coopérateurs et leur coop.

Celle-ci peut envisager d'établir une charte de bonne conduite par exemple, pour partager un code de conduite commun favorisant le « bien faire ensemble ».

Le coopérateur référent agira bénévolement et doit avoir du temps disponible pour se consacrer à ses tâches. Il est donc important que la coop attire son attention sur ce point, afin qu'il s'organise en amont.

Tous les coopérateurs n'ont pas la même volonté d'implication, certains auront envie d'une action marginale tandis que d'autres seront plus à même de porter des projets conséquents. Il revient à la coop d'adapter les missions aux capacités de temps et aux envies de chaque coopérateur, en gardant à l'esprit que les petites actions sont aussi importantes que les initiatives de plus grande ampleur. Elle doit veiller à ne pas leur faire prendre des engagements trop contraignants, par exemple la participation obligatoire à des réunions.

2. Quelles peuvent être les missions du coopérateur référent ?

Les missions du coopérateur référent peuvent être variées et dépendent des besoins de chaque coop et des actions qu'elle veut développer.

Un relai d'information

Le référent peut être mobilisé pour relayer certains types d'informations entre les coopérateurs et la coop.

Il peut par exemple être à l'écoute de ses voisins pour **remonter des informations à la coopérative sur l'état des résidences** : signalement des pannes, dégradations, défauts d'entretien... Néanmoins, pour éviter de mettre le coopérateur référent en première ligne de l'entretien et la gestion des résidences, la coop doit réfléchir à garder éventuellement ce rôle informel. En revanche, il peut agir de manière plus formelle pour inciter les locataires ou accédants à participer aux réunions sur site ou aux réunions de locataires. Certaines coop organisent par exemple des diagnostics en marchant ou des réunions en pied d'immeuble dans chaque résidence. Le coopérateur référent peut alors être **moteur de ces diagnostics**, en participant à leur organisation et en allant au contact des résidents pour les informer des dates des diagnostics et les motiver à y participer.

Bonne pratique

Une Coop'HLM organise des réunions en pied d'immeuble. **Les coopérateurs identifiés comme référents accompagnent les équipes « gestion locative »** sur ces résidences pour amener la touche positive et constructive à la réunion. Leur présence est un soutien pour les équipes en première ligne, qui font face à des échanges souvent liés à des pannes, des problèmes divers. L'écoute par les équipes et la contribution de certains coopérateurs permettent d'apaiser des tensions éventuelles.

Le référent peut aussi **remonter des indications concernant l'ambiance sociale de la résidence, les tensions potentielles voire les nuisances à la vie de la résidence**. Dans ce cas, la coop doit veiller à ce que le référent ne soit pas mis en porte-à-faux vis-à-vis des autres résidents. Il peut par exemple mentionner des attitudes et incivilités répétées qui nuisent à la résidence, sans pour autant donner d'informations précises sur les auteurs de ces actions (noms, adresses...). La coop pourra envisager une action globale d'aménagement et/ou de communication auprès de tous les résidents (par exemple face au jet de déchets sur les espaces communs, mettre plus de poubelles et créer des affiches pour sensibiliser les résidents à leur responsabilité dans la propreté de leur résidence).

Les remontées d'informations peuvent aussi porter sur les **attentes et besoins des résidents en termes de qualité de vie et d'intérêt collectif**. Le référent serait le porte-parole des résidents pour leur permettre de proposer des idées pour de nouveaux projets à mener avec la coop. Il relayera également leur envie de mobilisation sur ces projets potentiels pour que la coop puisse identifier les projets les plus fertiles. À terme il pourrait être en charge de l'animation d'une boîte aux lettres pour recueillir les idées.

Dans le sens inverse, le coopérateur référent pourrait **diffuser toute information aux résidents concernant les projets de la coop**, les opérations en cours, les possibilités de demande de mutation de logement par exemple, ainsi que les actions en lien avec la vie coopérative (tenue de l'assemblée générale, mais aussi parrainage, groupement d'achat, etc.), ainsi que des « petites » informations qui permettraient d'améliorer leur quotidien (conseils techniques, horaires des encombrants, fête des voisins, etc.). Cette diffusion d'information peut passer par **différents canaux** : newsletter, affiches, oral, etc.

Enfin, il peut **faciliter la relation des coopérateurs avec leur coopérative** et les aider à s'adresser à elle. En connaissant les membres de l'équipe, il peut par exemple orienter un voisin qui s'interroge sur la possibilité d'acheter ou de repeindre son logement vers la bonne personne au sein de la coop. Plus qu'un intermédiaire entre la coopérative et les coopérateurs, le référent doit être un **facilitateur** à qui la coop doit apporter les moyens d'agir.

Bonne pratique

Une Coop'HLM a installé des **panneaux d'affichage dédiés à la vie coopérative** sur les résidences. Ainsi les ambassadeurs peuvent y afficher les actualités, flyers, affiches, que la coop leur envoie ou qu'ils viennent y retirer.

Un ambassadeur

Par son engagement particulier auprès de la coop et de sa résidence, **l'expérience du coopérateur référent** est donc un modèle que la coop a à valoriser auprès de ses autres coopérateurs. S'il est satisfait de son rôle de référent, il peut le promouvoir pour inciter d'autres coopérateurs à le devenir également. Il peut aussi témoigner de son expérience et **porter la voix des résidents au sein du conseil de concertation locative ou du conseil d'administration**, mais également **auprès de l'équipe de la coop**.

Auprès des prospects, le référent peut aussi se faire le porte-parole de la coop, en **témoignant de son expérience d'achat ou de location et de coopérateur**. Ce témoignage peut prendre la forme écrite, audio, vidéo, en direct ou encore par téléphone. S'il est d'accord, le référent peut même faire visiter son logement aux prospects ou encore participer à des événements d'information sur les programmes d'accession organisés par la coop, sur site ou au sein des locaux, pour apporter son témoignage.

C'est un **ambassadeur des coopérateurs auprès de l'équipe de la coop**, et de la coop auprès des coopérateurs. Il ne se contente pas d'être un relai d'information, mais porte et promeut ces informations, il les défend auprès de ses interlocuteurs.

Bonne pratique

Une Coop'HLM organise des **témoignages vidéo** de coopérateurs « ambassadeurs » qui parlent de leur expérience positive auprès de la coop.

Un porteur de projets

Par ailleurs, la coop peut envisager de solliciter le référent dans le cadre des projets qui ont trait à la vie coopérative. Il pourra **participer à leur organisation**, à leur **mise en œuvre** et à la **communication** auprès des coopérateurs.

Ces projets peuvent être l'organisation de moments conviviaux (fête des voisins, ateliers créatifs, goûters collectifs...), la création de services complémentaires (groupement d'achat, carte de fidélité, parrainage...), ou encore des actions de solidarité (aménagement des espaces communs, jardinage, achat d'un outil commun, création et distribution de masques pendant le confinement, prise de contact avec les seniors, réseaux d'entraide...).

Le référent représente une ressource essentielle pour développer ces actions car il **apporte son regard de coopérateur**, ses idées et peut **porter tout ou partie du projet**. Les coopératives n'ont pas toujours la possibilité de donner vie à des projets qu'elles ont pourtant à cœur de mettre en place, et l'existence de ces référents peut donc être décisive pour permettre à ceux-ci de voir le jour.

Il serait même envisageable que les coopérateurs référents soient **moteurs** de ces sujets en étant force de proposition pour la création de nouveaux projets.

Ils **soutiendraient également les initiatives collectives des résidents** visant à améliorer leur cadre de vie, en portant leur voix auprès de la coop. Ils peuvent relayer les idées formulées par les autres coopérateurs et solliciter l'aide et le soutien de la coop pour permettre leur réalisation. Cela créerait une dynamique collective dans la résidence qui contribuerait à la bonne ambiance et au lien social entre les coopérateurs.

Le référent peut aussi apporter son point de vue de coopérateur à la coop dans le cadre de la **confection de documents** (plaquettes de présentation), du site internet, d'une newsletter... La coop pourrait ainsi adapter ces supports aux attentes que relaie le référent pour toucher au mieux ses coopérateurs.

A terme, le référent pourrait **travailler en réseau avec les autres coopérateurs référents** de la coop. L'ensemble des référents peut constituer un groupe de bénévoles qui se rencontrent lors de rendez-vous réguliers pour échanger des bonnes pratiques, créer des projets communs en inter-résidence et partager des moments conviviaux.

3. Quelles ne sont pas les missions du coopérateur référent ?

- ✘ Si la coop peut solliciter la participation du coopérateur référent à certaines actions qu'elle mène, elle ne doit pas lui déléguer **toute mission relevant des compétences des salariés** (gestion du SAV, plan de communication...) **ou de la gouvernance** (organisation des aspects formels de l'AG, transmission des bilans...). Il doit être un appui supplémentaire pour le personnel salarié mais n'a pas vocation à le remplacer.
- ✘ Autre point, bien que le coopérateur référent soit un relais d'information entre les coopérateurs et leur coop, il n'a pas vocation à être le porte-parole des **mécontentements de chacun** (il ne doit pas se transformer en coopérateur/concierge/unique référent identifié d'une résidence). Il est important que la coop veille à maintenir un cadre et à communiquer le plus clairement possible sur le rôle du référent pour que celui-ci ne soit pas sollicité de manière inopportune par des voisins souhaitant formuler des réclamations sur leur logement. Le référent porte un message collectif et n'a pas à régler les problèmes de logement individuels. Pour pallier ce risque, la coop peut mettre en avant un autre canal dédié à ce type de réclamation (SAV, ligne téléphonique dédiée, médiateur, etc.). Elle doit aussi accompagner le référent pour qu'il sache ce qui relève de son rôle ou non et puisse renvoyer les résidents vers les canaux adéquats.
- ✘ Le coopérateur ne doit pas être un **dénonciateur**, il doit respecter la déontologie suivie par la coop, et son rôle doit s'inscrire dans le respect de la vie privée et des données personnelles. Ce point peut faire partie de la charte de déontologie et être un sujet de sensibilisation. Par exemple, la coop peut organiser une sensibilisation à la RGPD à travers l'illustration de cas concrets pour activer des réflexes dans leur pratique au quotidien.
- ✘ Enfin, le référent n'a **pas d'autorité auprès des autres résidents**. A moins qu'il soit élu à l'amicale des locataires, il n'a pas de pouvoir de représentation de ces derniers et ne peut prendre aucune décision engageant le collectif de locataires. Il ne doit pas non plus s'occuper de ce qui relève des fonctions et de l'autorité du gardien d'immeuble et n'a pas à s'imposer dans un tel rôle auprès des autres résidents. La coop doit veiller à ce que les coopérateurs référents comprennent la limite de leur champ d'intervention : celle-ci doit être inscrite dans une démarche positive de co-construction avec les résidents et l'équipe de la coop en faveur de l'intérêt de tous. Elle ne dote le référent d'aucune autorité officielle sur les autres coopérateurs, mais simplement d'une voix auprès de la coop pour être force de proposition et l'aider dans ses actions.

COMMENT MOBILISER LES COOPÉRATEURS RÉFÉRENTS ?

La mobilisation des coopérateurs peut dépendre de différentes sources de motivation. L'enjeu de la coop est de réussir à stimuler ces différents leviers de motivation en amont de la mobilisation dans le cadre de la communication développée auprès des coopérateurs et ensuite en continu.

Il revient aussi à la coop d'identifier les facteurs potentiels de démobilité afin d'y pallier le plus tôt possible.

1. Les possibles sources de motivation

Les sources de motivation à s'engager bénévolement, que ce soit au sein d'une coopérative ou d'une association, sont variables d'une personne à une autre. Toutefois, certaines grandes catégories ont été définies par plusieurs travaux¹ et peuvent servir de base à notre réflexion.

L'engagement pour des valeurs, pour apporter sa contribution au modèle coopératif

Une partie des coopérateurs peuvent être particulièrement intéressés par le modèle coopératif parce qu'il correspond à leurs propres valeurs. Ils verront alors dans leur futur engagement la possibilité de contribuer au développement et à la pérennisation de ce modèle. Par extension, certains coopérateurs sont reconnaissants envers la coopérative pour le service qui lui a été rendu et en ont une bonne image.

Pour motiver ces coopérateurs, la coop doit se concentrer sur la **promotion de son modèle et ce qu'il implique**, montrer **sa différence** (lucrativité limitée, gouvernance démocratique...) et faire comprendre au futur référent le **rôle essentiel qu'il y jouera**. Il est donc important de mettre en place une communication claire sur ces points et de mettre en avant les actions déjà mises en place et celles qui sont en projet pour montrer que ces arguments ne sont pas uniquement théoriques mais bien ancrés dans la pratique.

La recherche de sociabilité

Un grand nombre de personnes acceptant de s'engager dans une action bénévole le font en partie pour rencontrer de nouvelles personnes, se créer un nouveau cercle de sociabilité et partager des moments autour d'un centre d'intérêt en commun : celui pour lequel elles sont réunies.

Pour satisfaire cette attente, la coop peut s'orienter vers différents types de solutions. La première est de recruter **plusieurs référents par résidence** pour leur permettre de mener leurs missions ensemble. Les tâches qui leurs seront confiées seront alors perçues comme des moments conviviaux que l'on partage avec les voisins.

La coop peut également organiser des points d'étape réguliers sous forme de **temps de rencontre** entre tous les référents. Ils peuvent être l'occasion de partager un repas, un jeu ou d'être suivis d'un moment convivial type apéritif.

¹CHANTAL Yves et VALLERAND Robert, « Construction et validation de l'échelle de motivation envers l'action bénévole (EMAB) », *Loisir et Société*, vol.23, 2000, p.477-508.

Bonne pratique

Certaines Coop'HLM réunissent les coopérateurs d'une résidence autour de cafés gâteaux ou de cafés chocolatine selon les régions !

Enfin, la coop peut envisager d'organiser des projets inter-résidences pour permettre aux référents des différentes résidences de se réunir pour coconstruire ces projets et donc partager ces moments de réflexion et d'action.

L'amélioration de l'espace de vie pour soi et pour les autres

Une autre source importante de motivation est l'envie d'agir en faveur de la vie de son quartier pour améliorer son propre cadre de vie et celui de ses voisins.

La coop doit prendre en compte ces ambitions et les envies du coopérateur et surtout savoir les saisir comme de réelles occasions d'action. La coop peut s'appuyer sur des **actions ludiques** qui bénéficient généralement de bons échos : plantation collective dans les résidences, fête des voisins...

Attention aux coopérateurs qui seraient trop centrés sur leurs seuls intérêts et qui risqueraient de ne s'investir que dans les actions qui leur sont le plus profitables au détriment du collectif.

Le plaisir d'agir et la recherche d'accomplissement personnel

La volonté d'être dans l'action et de sentir que l'on est utile est toujours présente chez les personnes qui s'engagent bénévolement, mais à des degrés différents. Certains montreront une plus forte implication personnelle et le sens du challenge.

La coop peut s'appuyer sur ce type de motivation pour rendre ces coopérateurs référents **moteurs des projets**, en leur donnant la **possibilité de proposer des idées**, en leur apportant un **soutien financier, matériel** et en termes de **légitimité** auprès des autres résidents pour qu'ils puissent développer eux-mêmes les projets.

Il est important de **valoriser cette autonomie** et de montrer que la présence de la coop est pour le référent une réelle opportunité car elle lui permet de développer des projets qu'il n'aurait pas pu mettre en place sans elle, notamment par manque de ressources.

Ces différents types de motivation sont tous plus ou moins présents chez chaque personne et doivent être considérés de manière interdépendante. Ils peuvent aussi dépendre de la **situation résidentielle du coopérateur** : un locataire et un accédant n'auront pas toujours les mêmes attentes. On peut penser que les locataires seront plus centrés sur les questions d'entretien du logement, et le bailleur peut maintenir avec eux un lien régulier. Les accédants ont davantage tendance à se désintéresser de la relation avec la coopérative une fois qu'ils obtiennent leur logement. Il sera plus difficile de les intéresser sur la seule thématique de l'entretien du logement. La coop doit axer ses arguments sur les possibilités d'aller plus loin que l'acquisition de leur logement : l'engagement associatif, des projets qui peuvent les concerner, etc.

2. Quelques bonnes pratiques pour démarrer le travail avec les coopérateurs référents

Les projets

Si les projets doivent répondre à de réels besoins, que ce soit de la part de la coop ou des coopérateurs, il est important qu'ils **correspondent aux capacités et aux envies** de mobilisation des référents. La coop peut réfléchir à une manière de **coconstruire les missions** avec eux pour les adapter au temps qu'ils ont à y consacrer, aux capacités qu'ils s'attribuent (rien de trop physique par exemple), à leurs centres d'intérêts...

Il peut être préférable de **commencer avec de petits projets** et de ne pas trop en demander dès le début (ne pas trop multiplier le nombre de missions) pour ne pas effrayer, quitte à augmenter le niveau d'implication et de responsabilité par la suite.

Il est important d'apporter des **propositions d'actions concrètes dès le début** pour que les futurs référents puissent se projeter, comprendre leur impact et être attirés par certains projets qui renforceraient leur motivation.

La prise de contact

Pour engager un projet de coopérateurs référents, il faut savoir par quel biais entrer en contact avec les résidents.

Ce premier contact peut être **collectif**, premièrement grâce à des supports écrits, numériques ou papiers. La coop peut par exemple publier un article dans sa newsletter ou son journal, distribuer un document de présentation dans les boîtes aux lettres, à la remise des clés ou à la signature du bail, ou encore pendant l'assemblée générale.

Bonne pratique

Une Coop'HLM a édité une **plaquette de présentation** sur les missions de ce qu'elle a nommé les coopérateurs ambassadeurs.

Cela peut passer par des **actions événementielles**, comme une annonce durant l'assemblée générale, l'organisation d'événements en pied d'immeuble, de visites de patrimoines ou de rencontres de pallier.

Enfin, la prise de contact peut être **individuelle**. Une première présentation peut être faite par le commercial durant la phase d'acquisition. Il faut alors prévoir l'intégration de cette présentation dans le discours du commercial, par exemple via une petite formation pour qu'il comprenne bien les enjeux du rôle de référent. La coop peut lui fournir un support visuel présentant le rôle de coopérateur référent pour l'aider dans sa présentation.

Bonne pratique

Une Coop'HLM a inscrit le rôle de coopérateur ambassadeur dans le **bulletin de souscription au capital**. Le nouveau coopérateur coche la case s'il est intéressé pour être ambassadeur et la coop le recontacte par la suite. Il a la possibilité de changer d'avis à tout moment.

Une fois installé dans son logement, le coopérateur peut être contacté par une personne de la coop, par courrier écrit, contact téléphonique, porte-à-porte...

Bonne pratique : l'envoi d'un courrier écrit avec un **coupon réponse**.

Bonne pratique

Pour mobiliser des locataires référents, un organisme HLM mène des **enquêtes à domicile**. En fonction du type d'enquête et des objectifs, la durée de l'entretien peut varier entre 30 minutes et 1h30 par enquêté. C'est non seulement l'occasion de prendre connaissance des besoins des résidents, mais également de créer un premier contact entre le bailleur et le locataire. Cela permet d'établir un dialogue, de montrer que le bailleur est présent. A cette occasion, la personne de Valophis propose au locataire de le recontacter pour participer à la co-construction d'actions en faveur de sa résidence.

Bon à savoir : sur le nombre d'interrogés, environ ¼ se dit intéressé pour participer ; une partie seulement de ceux-là se mobiliseront réellement.

La coop peut **multiplier ces formes d'interpellation** pour augmenter ses chances de mobiliser des référents. Une seule prise de contact est en effet généralement insuffisante. Celle-ci peut susciter l'intérêt du coopérateur sans pour autant qu'il passe le cap de revenir vers la coop pour se mobiliser. C'est à la coop de retourner vers lui pour provoquer ce passage à l'action. La phase de prise de contact est primordiale et notamment le contact individuel car il permettra de créer un lien avec le coopérateur et de répondre à ses questions en apportant des arguments personnalisés.

Pour prendre le temps de cadrer son projet au fur et à mesure, la coop peut **étaler ce recrutement sur plusieurs mois voire plusieurs années** afin d'augmenter progressivement le nombre de coopérateurs référents et de ne pas augmenter d'un seul coût la charge de travail pour la coop.

Bonne pratique

Une Coop'HLM déploie son dispositif de locataires partenaires sur plusieurs années. **Chaque année, 1 à 3 résidences sont identifiées** par le chargé de clientèle de secteur en concertation avec le Responsable clientèle pour recruter de nouveaux locataires partenaires. Les résidences ciblées en priorité sont celles où l'ambiance sociale est la plus dégradée, où le besoin de proximité et de lien social se fait ressentir et où il y a déjà une implication de certains locataires, dont le rôle pourrait être formalisé.

Pour intéresser au maximum les résidents, la coop doit **identifier les sujets** sur lesquels elle veut les mobiliser. Pour ce faire, elle peut engager un **diagnostic de territoire** afin non seulement de comprendre les enjeux et besoins de la population ciblée, mais également de connaître les réseaux locaux qu'elle pourra mobiliser (associations, entreprises locales, autres bailleurs...).

Bon à savoir

La Fédération des Coop'HLM a créé une **boîte à outil** pour permettre aux coop de faire leur propre diagnostic territorial.

Bonne pratique

Un organisme HLM fait **appel à une association locale** pour mener les actions de terrain et se charger de l'animation socio-culturelle. Faire appel à des associations locales permet d'avoir un appui si la coop manque de ressources internes et d'éviter de réaliser elle-même les actions d'animation sur le terrain.

Le démarrage

Le démarrage est un moment charnière durant lequel il faut veiller à **donner l'impulsion rapidement** pour mettre à profit l'intérêt encore récent des coopérateurs. La coop doit relancer les personnes intéressées rapidement et rentrer dans le concret. Elle peut prévoir par exemple une rencontre individuelle ou un temps collectif avec tous les référents pour leur présenter le projet et les premières étapes. C'est l'occasion de créer du convivial dès le début.

Bonne pratique

Une Coop'HLM organise une **réunion des coopérateurs ambassadeurs** durant laquelle les actions à venir peuvent y être présentées.

Cette première rencontre peut se dérouler dans un **lieu attractif** car chaleureux ou répondant aux intérêts des coopérateurs (patrimoine de la coop ou autre).

Bonne pratique

Une Coop'HLM organise à l'occasion de ses assemblées générales des **visites de résidences en cours de livraison**.

Elle peut aussi être un moment de **co-construction** des missions du référent, sous la forme d'un atelier par exemple. Dans ce cas, le déroulé est préparé en amont et la coop apporte des pistes de réflexion.

Bonne pratique

Un organisme HLM part de zéro pour co-construire les projets avec les locataires présents. La réunion prend la forme de **travail en petits groupes** avec un animateur par table qui les incite à donner des idées sur ce qu'ils veulent faire dans l'année à venir. Ils votent ensuite pour les actions qui seront mises en place : 3 thèmes et 2 actions par thème sont retenus. A partir de cela, Valophis établit une **programmation annuelle**.

Bonne pratique

Une Coop'HLM signe avec le locataire partenaire une **charte d'engagements mutuels** au début du projet.

Une solution peut être de développer **plusieurs actions** sur plusieurs thématiques afin que chaque habitant soit sensible à au moins l'une d'entre elles, et ainsi avoir davantage de chances de toucher tout le monde. Il faut également des actions régulières pour ne pas démotiver les résidents engagés. Attention cependant à ne pas trop multiplier le nombre d'actions au détriment de leur bonne réalisation.

Bonne pratique

Une Coop'HLM a confectionné un **Kit des ambassadeurs**.

L'implication du coopérateur peut être pensée « par le haut » en imaginant au préalable un rôle et des missions pour le coopérateur référent, mais aussi « par le bas », c'est-à-dire par l'action. Dans ce cas **la coop propose un projet** et les personnes intéressées s'impliquent au fur et à mesure dans d'autres types d'action pour construire elles-mêmes leur rôle.

Bonne pratique

Une Coop'HLM a organisé sur une résidence des ateliers pour permettre aux locataires d'aménager eux-mêmes les espaces extérieurs. Durant les 3 ateliers, d'autres idées ont émergé et la coop souhaite rebondir sur cet élan pour maintenir l'implication des coopérateurs et accompagner le développement de nouveaux projet.

3. Comment lancer la dynamique des coopérateurs référents pour maintenir leur engagement dans la durée ?

Pour réussir à mobiliser les référents sur le temps long et à optimiser leur engagement, il est préférable d'opter pour une **méthode de travail structurée en amont**.

- ✓ Des **échéances** peuvent être fixées pour chaque mission afin que les référents aient des perspectives et des **objectifs** qui les motivent. Il peut être utile d'intégrer les missions qui leur sont demandées dans le **plan d'action de la coop** pour qu'elles soient en adéquation avec sa stratégie globale. Il est important que la coop prévoit un **budget** et du **temps humain** pour que les projets puissent voir le jour.

Bonne pratique

Une Coop'HLM a mis en place depuis plusieurs années un dispositif de locataires partenaires qui agissent comme relais locaux au niveau de leur immeuble pour aider la coop à sentir l'ambiance sociale et faire les bons choix en termes de maintenance, faciliter l'implication et la participation des locataires dans la vie de la résidence et de la coopérative et soutenir les initiatives partagées. La coop a récemment écrit un **document cadre** pour structurer ce projet en fixant des **objectifs** et les modes d'actions. Elle procède à une **évaluation annuelle** du dispositif pour analyser son déploiement quantitatif et qualitatif et l'atteinte des objectifs.

- ✓ Une bonne pratique serait de **nommer une personne référente au sein de l'équipe salariée** de la coop qui sera l'interlocuteur privilégié des référents, leur transmettra les informations, animera les réunions et sera disponible s'ils ont des questions. Elle remontera les informations en interne (reste de l'équipe, direction) concernant l'avancée des projets, les besoins et difficultés des référents et tout élément important. Ces tâches demanderont du temps à ce salarié, cela doit idéalement être anticipé en amont et intégré dans sa charge de travail.

Le salarié référent est particulièrement nécessaire au démarrage pour accompagner les coopérateurs référents, il est ensuite envisageable d'élargir à d'autres collaborateurs de la coop. Le salarié référent peut être le chef d'antenne ou le gérant de secteur en locatif, soit de préférence une personne déjà au contact des coopérateurs et ayant une certaine expérience pour mener ces relations et être à leur écoute sans a priori.

- ✓ Un autre élément à prévoir est un **canal de communication dédié** aux coopérateurs référents et aux échanges avec le salarié référent : téléphone, mail, réseau social (Teams, Slack...), outil de gestion de projet partagé (Trello...).

Bonne pratique

Un organisme HLM a développé avec un partenaire un **outil numérique** permettant aux résidents de dialoguer, de proposer des actions, mais aussi d'avoir accès aux comptes-rendus des réunions et même de les suivre en direct pour ceux qui ne peuvent pas s'y rendre. L'outil est **déployé en inter résidence**.

- ✓ Des **rencontres régulières** peuvent être organisées pour faire le point, connaître l'ambiance, répondre aux questions des coopérateurs référents, les motiver, construire de nouveaux projets, faire évoluer les missions et méthodes de travail si besoin. En fonction des capacités de déplacement des coopérateurs référents, ces rencontres pourraient prendre la forme de moments conviviaux. **La fréquence et le format des réunions seront idéalement décidés en concertation avec les coopérateurs référents.**

Bonne pratique

Une Coop'HLM organise des **soirées** pour ses habitants-relais.

- ✓ Selon les besoins des coopérateurs référents, la coop peut leur proposer des **formations** afin de leur permettre de monter en compétences sur certains sujets et d'accomplir leurs missions. Par exemple, un expert de la coop ou externe pourrait intervenir sur la maîtrise d'outils, sur certains aspects techniques en rapport avec le logement, l'organisation et l'animation d'un événement, la publication sur les réseaux sociaux, ou encore le montage financier d'un projet.

- ✓ En fonction de l'ampleur des projets et de l'autonomie des coopérateurs référents, la coop peut aussi proposer un **soutien financier**. Il lui revient de fixer des critères d'octroi, par exemple la dimension collective du projet, le fait qu'il ait été approuvé par au moins la moitié des résidents concernés, sa durabilité, etc.

✓ Enfin pour encourager la mobilisation des référents, il est essentiel que la coop manifeste sa **reconnaissance** envers eux et envers ce qu'ils lui apportent. Cela peut prendre la forme d'avantages (panier repas en fin d'année, collation pendant les rencontres...). Attention néanmoins à ce que ces avantages ne mettent pas les référents en porte-à-faux vis-à-vis des autres habitants qui n'en bénéficieraient pas (avantages financiers par exemple). D'autres mécanismes de reconnaissance symbolique peuvent être prévus, à travers des temps de communication pendant l'assemblée générale sur les missions qu'ils ont accomplies. Néanmoins, pour que cette valorisation ne mette pas, là non plus, les référents dans une mauvaise posture vis-à-vis des autres résidents (qui pourraient les considérer comme délateurs ou favorisés), la coop doit s'assurer que leur rôle a été bien compris par tout le monde et qu'elle leur a permis d'acquérir une certaine légitimité à mener ces missions.

4. Attention aux risques de démotivation

La démotivation est un risque encouru par tout bénévole quelles que soient ses sources de motivation et il est important d'y porter attention pour pouvoir l'anticiper.

- **La première source de démotivation est le manque de sens dans les actions menées et d'effets visibles, voire le sentiment de ne servir à rien.** Si la coop ne parvient pas à faire aboutir les projets sur lesquels elle a mobilisé les référents, ceux-ci risquent de s'essouffler et de se désengager. Il est donc important de **proposer des projets que l'on est sûr de pouvoir tenir**, par exemple de petites actions concrètes avec une **échéance proche pour que les référents en voient rapidement les effets** (plantations annuelles, petits travaux de peinture...). Dans tous les cas, il est important que la coop ne survende pas ses actions et soit toujours **transparente** sur les projets, même sur les difficultés qu'ils peuvent rencontrer (problèmes de financements, techniques, etc.). Elle doit toujours apporter une réponse lorsque les référents font des propositions, même si elle est négative, et justifier au maximum ce refus.
- Un autre facteur est le **sentiment de solitude et de désœuvrement**, qui peut provenir d'un manque d'accompagnement de la coop. **L'accompagnement** et le **lien permanent** avec le coopérateur référent sont indispensables. La constitution de **binômes** ou de groupes plus grands pour chaque résidence peut contribuer à éviter ce sentiment de solitude, à rassurer les référents et à les impliquer davantage dans les projets en favorisant l'esprit d'équipe et la dynamique collective.
- Un troisième point d'attention est la **Crainte d'aller à la rencontre des autres résidents** qui peut freiner la réalisation des missions. Il peut être nécessaire d'**accompagner les référents pendant les premières prises de contact** avec les autres résidents pour qu'ils s'habituent à cette démarche. Le salarié référent pourrait par exemple organiser un premier tour des résidents avec le ou les nouveaux coopérateurs référents afin de les présenter et d'expliquer leur rôle. Cela montrerait en plus la reconnaissance de leur légitimité par la coop. Il faut aussi **définir une échelle d'action adaptée**, en l'occurrence la plus locale possible, pour que les référents n'aient pas à faire face à un nombre trop grand d'habitants et puissent facilement tisser du lien.

Bonne pratique

Une Coop'HLM a **défini une échelle d'intervention** : 1 locataire partenaire pour 4 à 8 logements, 2 à 3 locataires partenaires au-delà de 8 logements.

- > Le coopérateur référent peut même **craindre d'avoir des rapports compliqués avec les autres résidents, d'être « mal vu »** à cause de cette relation particulière avec la coop. La **communication** faite par la coop est un vrai facteur de réussite. Elle peut aussi accompagner le référent dans la **formulation du discours** à apporter aux autres coopérateurs pour qu'il soit en capacité de porter un message clair sur son propre rôle.
- > Par ailleurs, **la relation entre locataires et accédants peut être source de conflit**, par exemple si des référents sont locataires et d'autres accédants, ou si des référents locataires doivent s'adresser à des coopérateurs accédants. Ces tensions peuvent compliquer le travail collectif et freiner le développement des projets. La coop a donc un rôle de **médiation** pour faire travailler tout le monde ensemble.

Bonne pratique

Une Coop'HLM résout ces tensions en montant des **projets ludiques** comme un jardin partagé. **L'habitat participatif** est également un bon vecteur d'apaisement.

- > Enfin le **manque de reconnaissance de la part de la coop et des bénéficiaires** peut être une source de lassitude. Il est important de ne jamais oublier que l'engagement des référents est **volontaire et bénévole**. C'est donc toujours un plus pour la coop et elle se doit de leur **exprimer sa reconnaissance** par les différents moyens mentionnés précédemment. De plus, la coop ne doit pas seulement mettre en valeur les bienfaits de leur engagement pour elle, mais **ce qu'eux-mêmes en tirent** (l'apprentissage de certaines compétences, des rencontres, etc.) pour réactiver constamment leurs différentes sources de motivation.

Ce Guide de bonnes pratiques a été réalisé par la fédération des Coop'HLM en lien avec les Référents Vie coopérative membres du groupe de travail dédié.

Il est issu des réflexions portée par ce groupe et n'a pas de vocation scientifique, mais peut inspirer les coopératives d'hlm dans le cadre de leurs démarches de mobilisation de leurs coopérateurs.

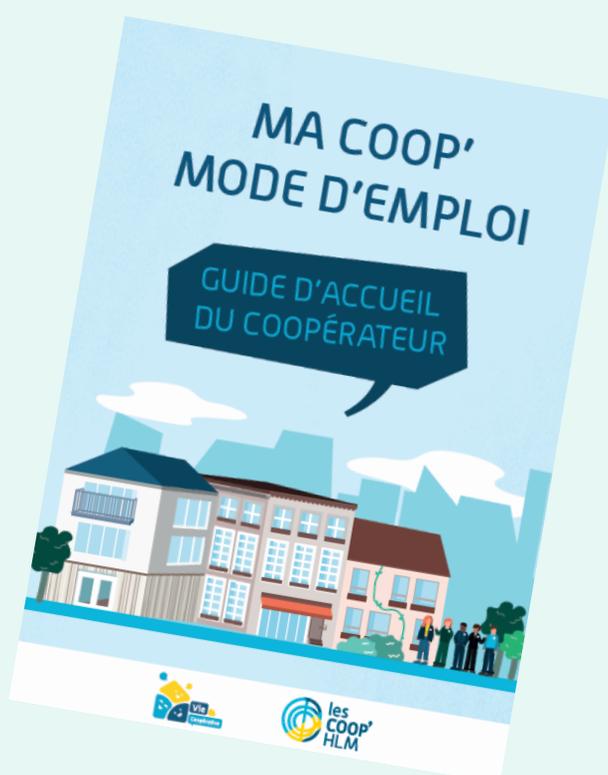
Si vous avez mis en place une démarche comparable, faites-nous part de votre expérience !

Ce type de démarche vous intéresse, vous souhaitez intégrer le groupe de travail ou en savoir plus sur une action mentionnée dans ce guide ?

Contactez **Lucine Leclercq**, chargée de mission Vie coopérative à la Fédération des Coop'HLM : Lucine.leclercq@hlm.coop

Utilisez également le Livret d'accueil du coopérateur pour informer vos accédants et locataires de leur rôle dans la gouvernance.

Rendez-vous sur <https://www.hlm.coop/> pour télécharger sa version générique ou contactez Lucine Leclercq pour obtenir une version personnalisable !



Agir **ENSEMBLE**,
pour un logement
RESPONSABLE et **DURABLE**,
faire entendre sa **VOIX**,
c'est ça la **VIE COOPÉRATIVE !**



Pour tout savoir sur notre histoire,
nos valeurs, nos métiers...
rendez-vous sur le **MOOC des coopératives d'hlm**
www.hlm.coop/culturecoop
ou scannez le QR code !





14, rue Lord Byron
75 384 Paris Cedex 08
www.hlm.coop

Contact :
Lucine Leclercq
Chargée de mission Vie coopérative
Lucine.leclercq@hlm.coop

