

Mobiliser des coopérateurs

Guide de bonnes pratiques

Décembre 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**, mobiliser certains coopérateurs en leur donnant un rôle et des missions particuliers peut apparaître comme une solution riche de possibilités.

De nombreuses coopératives d'hlm ont déjà tenté de mobiliser leurs coopérateurs, en les conviant par exemple à des événements, en les associant à des projets, en leur demandant d'apporter leurs retours d'expérience... Certaines ont même imaginé un statut spécifique : « 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 motivation, de réalisation des missions ou de pérennisation des missions. D'autres coopératives d'hlm souhaiteraient entamer un projet de ce type 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 actif et les manières de mobiliser les coopérateurs.

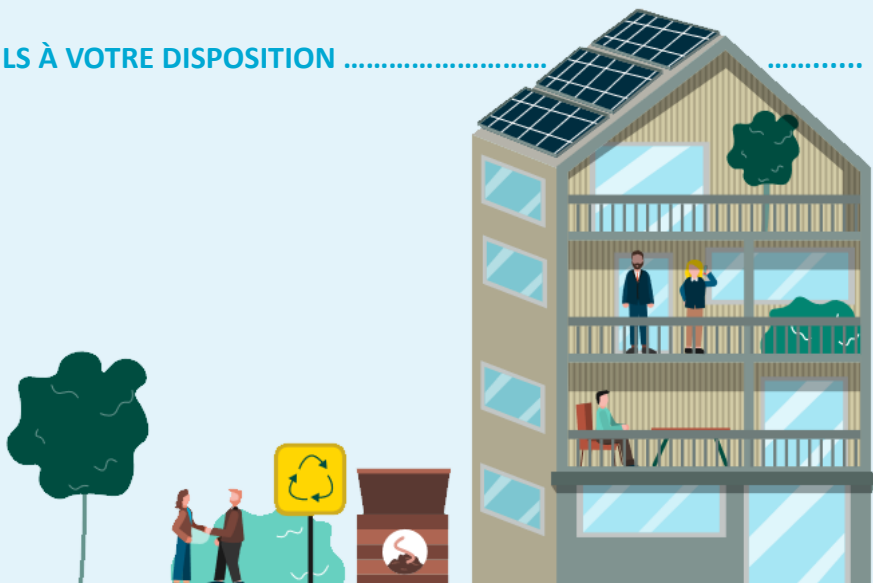
Le présent document est issu de ces échanges et a pour objet de servir de guide à toute coop souhaitant se lancer dans un projet similaire ou améliorer ses pratiques. Il partage les **bonnes pratiques** mises en place par certaines Coop'HLM et par d'autres acteurs de la coopération et du mouvement hlm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

* Retrouvez la description du rôle de Référent vie coopérative en page 22 de ce guide et dans la rubrique Vie coopérative du site de la Fédération : www.hlm.coop

SOMMAIRE

POURQUOI INCITER LES COOPÉRATEURS À SE MOBILISER ?	p.3
1. Quels atouts pour la coop ?	p.3
2. Quels avantages pour les coopérateurs ?	p.3
QUELLES PEUVENT ÊTRE LES MISSIONS DES COOPÉRATEURS ?	p.4
1. Un relai d'information	p.5
2. Un ambassadeur	p.6
3. Un porteur de projet	p.7
QUELLES NE SONT PAS LES MISSIONS DES COOPÉRATEURS ?	p.8
QUELQUES PISTES DE RÉFLEXION POUR MOBILISER LES COOPÉRATEURS ...	p.9
1. Les sources de motivation	p.9
2. Attention aux risques de démotivation !	p.12
3. L'échelle de participation	p.14
MENER UN PROJET MOBILISANT DES COOPÉRATEURS	p.15
1. Quelques recommandations sur les projets	p.15
2. La prise de contact	p.15
3. Le démarrage	p.17
4. Maintenir l'engagement dans la durée	p.19
CONCLUSION	p.22
LES OUTILS À VOTRE DISPOSITION	p.23



POURQUOI INCITER LES COOPÉRATEURS À SE MOBILISER ?

1. Quels atouts pour la coop ?

Dans sa recherche de lien avec ses coopérateurs, le fait d'en mobiliser certains dans des actions particulières et de leur donner un rôle plus actif peut comporter plusieurs atouts.

Du fait de son profil d'accédant ou de locataire, un coopérateur 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.

Possible **relai d'information**, 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 coopérateurs actifs sont une « vitrine » des valeurs et des actions de la coop, qui montre qu'elle agit pour et avec les résidents. Ils sont les témoins de la différence coopérative et peuvent agir en faveur d'une **meilleure compréhension du modèle coopératif** et du rôle du coopérateur dans la gouvernance afin d'encourager la participation active.

Un coopérateur qui se mobilise est d'ailleurs susceptible de **s'impliquer davantage au sein de la gouvernance**, jusqu'à en **devenir administrateur** du collège utilisateur, consolidant ainsi l'essence même des coopératives d'ilm. En travaillant à la mobilisation de coopérateurs, la coopérative pourra aussi plus facilement identifier des candidats potentiels pour ces postes d'administrateurs, qu'ils s'engagent ou non dans des actions par ailleurs.

2. Quels avantages pour les coopérateurs ?

En étant consultés et en ayant la possibilité de se mobiliser dans certaines actions auprès de la coop, les coopérateurs pourront trouver des avantages non négligeables, le premier étant la **qualité de service**. En effet, la coop pourra **mieux répondre à leurs besoins** en termes de services et d'accompagnement si elle bénéficie de leurs retours et de leur participation. Ils pourront bénéficier d'un **contact plus régulier** et plus facile avec elle sur certains sujets et ainsi **se sentir plus écoutés**, d'autant plus s'ils ont la possibilité de faire part de leurs idées pour des projets futurs.

La coop peut aussi choisir de se servir de cette mobilisation pour apporter une **meilleure communication aux coopérateurs**, 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.

Il peut s'agir aussi d'une **animation locale plus riche** qu'ailleurs et d'une dynamisation de la vie de leur résidence, induisant une **ambiance plus conviviale et positive**, qui leur permettra de faire de nouvelles rencontres et de **tisser du lien avec d'autres résidents**.

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.

QUELLES PEUVENT ÊTRE LES MISSIONS DES COOPÉRATEURS ?

A priori, une coopérative d'ilm peuvent tenter de mobiliser tout coopérateur, locataire ou accédant.

L'enjeu étant d'identifier les personnes qui montrent l'envie de s'impliquer pour la coop et pour leur voisinage. Si la possibilité doit leur être laissée de s'engager selon leurs envies, le but n'est pas pour autant de satisfaire uniquement leurs intérêts personnels. Il y a intérêt à ce que la personne **adhère aux valeurs coopératives, ou à minima qu'elle n'aille pas à leur rencontre**. Elle 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.

Une bonne pratique peut être d'écrire une **charte de bonne conduite**, pour partager un code de conduite commun favorisant le « bien faire ensemble ».

Le coopérateur agira **bénévolement**, la coop ne peut en aucun cas le rémunérer pour ses actions. Il vaut mieux attirer son attention sur le **temps** que nécessiteront ses missions, afin qu'il s'organise en amont.

Tous les coopérateurs n'auront 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 ou des actions régulières. Il revient à la coop d'**adapter les missions aux capacités de temps et aux envies de chacun**, 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.

Par ailleurs, les missions du coopérateur peuvent être variées et dépendent des besoins de chaque coop et des actions qu'elle veut développer.

1. Un relai d'information

Comme dans certaines coopératives, le coopérateur peut être mobilisé en premier lieu pour relayer des informations entre les autres 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 le mettre en première ligne des plaintes sur 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 mobilisé 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

La Coop'HLM Le COL organise des réunions en pied d'immeuble. **Les coopérateurs identifiés comme ambassadeurs 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 coopérateur en question 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 qu'encore une fois il 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 coopérateur actif serait alors le porte-parole des autres résidents pour leur permettre de proposer des idées pour de nouveaux projets à mener avec la coop. Il peut également relayer leur envie de mobilisation sur ces projets potentiels pour que la coop puisse identifier les projets les plus fertiles. A terme il pourrait être en charge de l'animation d'une boîte aux lettres pour recueillir les idées par exemple.

Dans le sens inverse, on pourrait envisager un coopérateur référent par résidence qui **diffuserait 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, il serait un **facilitateur** à qui la coop doit apporter les moyens d'agir.

Bonne pratique

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

2. Un ambassadeur

Certaines coopératives voient plutôt l'engagement de coopérateurs sous l'angle d'ambassadeurs qui apporteraient leurs retours d'**expérience**.

Auprès des prospects, le coopérateur peut être invité à **témoigner de son expérience d'achat ou de location et d'associé**. Ce témoignage peut prendre la forme écrite, audio, vidéo, en direct ou encore par téléphone. S'il est d'accord, l'ambassadeur 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.

S'il s'est mobilisé sur des missions particulières et qu'il est satisfait de cette expérience, il peut aussi la promouvoir pour inciter d'autres coopérateurs à s'impliquer à leur tour. 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**.

Bonne pratique

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

3. Un porteur de projet

Par ailleurs, la coop peut envisager de solliciter des coopérateurs dans le cadre des projets qui ont trait à la vie coopérative. Elle peut les faire **contribuer à leur organisation**, voire à leur **mise en œuvre** et à la **communication**.

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...).

Les coopérateurs représentent en effet une ressource essentielle pour développer ces actions car ils **apportent leur regard de locataires et d'accédants**, proposer des idées qui sont directement issues de leur expérience propre et, en fonction de leurs envies, **porter tout ou partie du projet**.

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

Ils peuvent aussi **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.

Les coopérateurs ont aussi un intérêt à consulter voire à impliquer leurs coopérateurs lorsqu'elles **confectionnent des documents et supports** (plaquettes de présentation, site internet, newsletter...) pour les adapter au mieux aux attentes et intérêts de leur public.

A terme, la coop pourrait faire **travailler ses coopérateurs motivés en réseau entre résidences** en constituant 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.

QUELLES NE SONT PAS LES MISSIONS DES COOPÉRATEURS ?

- ✘ Si la coop peut solliciter la participation de ses coopérateurs à certaines actions qu'elle mène, elle ne doit pas leur 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...). Ils doivent être une contribution supplémentaire et complémentaire aux projets mais n'ont aucunement vocation à remplacer gratuitement le personnel salarié.
- ✘ Si la coop souhaite mobiliser des coopérateurs « relais d'information », attention à ne pas en faire les porte-paroles des mécontentements de chacun (ils ne doivent pas se transformer en coopérateurs/concierges/uniques référents identifiés d'une résidence). Il est important que la coop veille à maintenir un cadre et à communiquer le plus clairement possible sur le rôle de ces coopérateurs pour que ceux-ci ne soient pas sollicités de manière inopportune par des voisins souhaitant formuler des réclamations sur leur logement. Ils portent un message collectif et n'ont 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 les coopérateurs mobilisés pour qu'ils sachent ce qui relève de leur rôle ou non et puissent 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 coopérateur 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 ce coopérateur d'aucune autorité officielle sur les autres, mais simplement d'une voix auprès de la coop pour être force de proposition et l'aider dans ses actions.

QUELQUES PISTES DE RÉFLEXION POUR MOBILISER LES COOPÉRATEURS

Mobiliser les coopérateurs, trouver les moyens de les motiver, de les faire participer de la bonne manière, de maintenir le lien une fois créé, n'est pas une mince affaire et est un vaste sujet de réflexion et d'expérimentations, tant chez les coopératives d'hlm que dans le milieu coopératif et même plus largement dans le cadre de toute initiative participative.

Voici quelques pistes de réflexion et cadres de pensée qui peuvent être utiles pour structurer un projet impliquant des coopérateurs.

1. Les sources de motivation

La mobilisation des coopérateurs peut dépendre de différentes sources de motivation. Voici une catégorisation issue de lecture de travaux sur l'engagement bénévole,¹ qui peuvent nourrir la réflexion sur les stratégies de mobilisation de coopérateurs.

L'enjeu de la coop est de réussir à stimuler ces différents leviers de motivation, soit en s'adaptant au profil du coopérateur, soit en tentant de répondre à toutes ces catégories pour intéresser tout le monde, quelles que soient les motivations profondes de chacun.

L'adhésion à des valeurs, la 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 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 a intérêt à se concentrer sur la **promotion de son modèle** et ce qu'il implique, montrer sa différence (société de personnes, **lucrativité limitée, gouvernance démocratique...**) et faire comprendre au futur référent le **rôle essentiel qu'il jouera** dans sa consolidation.

Il est donc important de mettre en place à la fois une **communication** claire, mais aussi de mettre en avant les **actions** déjà mises en place ainsi que celles qui sont en projet, pour montrer que ces arguments ne sont pas uniquement théoriques mais bien ancrés dans la pratique.

La coopérative doit se concentrer sur le développement d'un **sentiment d'appartenance**, montrer au coopérateur que sa place est essentielle, voire militante en fonction des cas.

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.

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 chercher à mobiliser **plusieurs coopérateurs par résidence** et non un seul, 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.

Elle peut aussi se concentrer sur des **projets participatifs**, qui regroupent les coopérateurs, soit par résidence soit de manière transverse.

Si elle propose des missions régulières (type missions d'information), a coop peut également organiser des points d'étape réguliers sous forme de **temps de rencontre** entre tous les référents.

Il est important de **ne jamais négliger l'aspect convivial** de ces différents temps quels qu'ils soient. Par exemple en prévoyant systématiquement de partager un repas, un apéritif, un jeu...

Bonne pratique

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

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 par extension 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...

Une bonne pratique est aussi de **consulter** régulièrement les coopérateurs sur leurs besoins, leur expérience, soit de manière générale pour y apporter des réponses concrètes (dans le cadre des questionnaires de satisfaction par exemple), soit en amont d'un projet que la coop veut développer.

Attention aux coopérateurs qui seraient trop centrés sur leurs intérêts individuels 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, à des degrés différents. Certains montreront une plus forte implication personnelle et le sens du challenge que d'autres.

La coop peut s'appuyer sur ce type de motivation pour rendre ces coopérateurs **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.

Le besoin de reconnaissance

Si cet aspect est rarement la source première de motivation à l'engagement dans des petits projets locaux ou dans le sociétariat d'une coop, c'est un besoin qui est **toujours présent** et qu'il ne faut pas négliger.

Quelles que soient les formes de participation, il est important de toujours **valoriser** celle-ci, car c'est en partie ce qui donnera envie à la personne de continuer à s'impliquer. Cette reconnaissance peut prendre plusieurs aspects sur lesquels nous reviendrons.

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. 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 coopérateurs, 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 coopérateurs 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 coopérateurs 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 les coopérateurs mobilisés 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 coopérateurs 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 coopérateurs pendant les premières prises de contact** avec les autres résidents pour qu'ils s'habituent à cette démarche. La coop pourrait par exemple organiser un premier tour des résidents en binôme ou en groupe avec le ou les salariés en liens avec les coopérateurs mobilisés ou présents sur les résidences, afin de les présenter et d'expliquer leur rôle. Cela montrerait en plus la reconnaissance de la légitimité de ces coopérateurs actifs par la coop.
-  Il faut aussi **définir une échelle d'action adaptée**, en l'occurrence la plus locale possible, pour que les coopérateurs n'aient pas à faire face à un nombre trop grand d'habitants et puissent facilement tisser du lien.

Bonne pratique

La Coop'HLM Le Logis Breton 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 coopérateur dans la **formulation du discours** à apporter aux autres 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 coopérateurs actifs sont locataires et d'autres accédants, ou si des coopérateurs actifs locataires doivent s'adresser à des 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

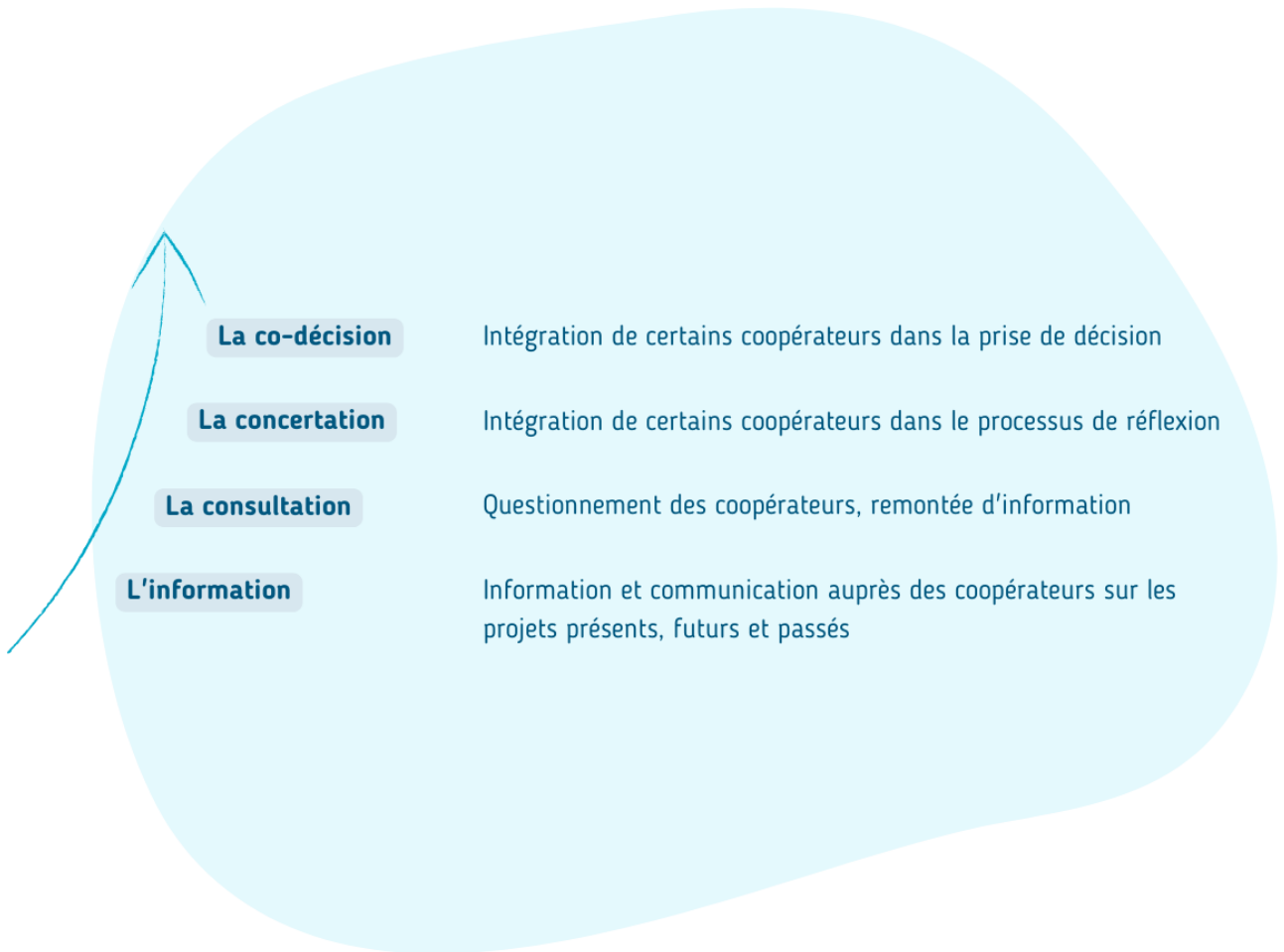
La Coop'HLM Le COL résout ces tensions en montant des **projets ludiques** comme un jardin partagé. **L'habitat participatif** est également un bon vecteur d'apaisement.

- > 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 coopérateurs 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. 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 coopérateurs en question 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.
- ✓ 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.

3. L'échelle de participation

L'échelle de participation citoyenne est un outil de réflexion utilisé dans le cadre de montages de projets participatifs.

Chaque échelon représente un niveau d'implication différent : plus on monte sur l'échelle, plus le public cible est partie prenante du projet.



Pour l'utiliser il ne s'agit pas de viser à tout prix le niveau le plus élevé, mais de se questionner sur le niveau le plus pertinent d'implication dans la réflexion et la conception en fonction du projet et de ses enjeux.

Il est important de garder en tête qu'impliquer des personnes dans un projet n'est pas simple et demande de l'énergie pour les motiver, leur expliquer le cadre, maintenir une dynamique sur la durée du projet... Ainsi, plus on monte sur l'échelle, et donc plus on augmente le niveau d'implication, plus cela demandera du temps et de l'énergie de la part des porteurs de projet ! C'est un aspect à anticiper dans la charge de travail de la coop.

MENER UN PROJET MOBILISANT DES COOPÉRATEURS

Voici maintenant quelques bonnes pratiques et différentes étapes pour mener à bien un projet visant à mobiliser des coopérateurs.

1. Quelques recommandations sur 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 coopérateurs. 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 personnes prêtes à participer puissent se projeter, comprendre leur impact et être attirées par certains projets qui renforceraient leur motivation.

2. La prise de contact

Il est primordial de réfléchir au biais par lequel on souhaite entrer en contact avec les résidents. Ce moment peut être décisif pour la suite.

Ce premier contact peut être **général**, 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

La Coop'HLM Le Col 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 personnel 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

La Coop'HLM Le Col 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 l'organisme est présent. A cette occasion, l'organisme 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 coopérateurs. 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 actifs et de ne pas augmenter d'un seul coût la charge de travail pour la coop.

Bonne pratique

La Coop'HLM Le Logis Breton 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 outils** pour permettre aux coop de faire leur propre diagnostic territorial : <https://www.hlm.coop/node/12682>

Bonne pratique

Un organisme hlm fait **appel à l'association Couleurs d'Avenir** 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.

3. 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 coopérateurs ayant répondu présents pour leur présenter le projet et les premières étapes. C'est l'occasion de créer du convivial dès le début.

Bonne pratique

La Coop'HLM Le COL 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

La Coopérative hlm de la Haute Garonne 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 coopérateur, 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, l'organisme établit une **programmation annuelle**.

Bonne pratique

La Coop'HLM Le Logis Breton 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

La Coop'HLM Le COL 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

La Coop'HLM Le Logis Breton 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 projets.

4. Maintenir l'engagement dans la durée

Pour réussir à mobiliser les coopérateurs 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 coopérateurs 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

La Coop'HLM Le Logis Breton 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 coopérateurs actifs, 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 coopérateurs et tout élément important. Ces tâches demanderont du temps à ce salarié, cela doit 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 actifs 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, les motiver, construire de nouveaux projets, faire évoluer les missions et méthodes de travail si besoin. En fonction des capacités de déplacement, ces rencontres pourraient prendre la forme de moments conviviaux. La fréquence et le format des réunions seront idéalement décidés en concertation avec les coopérateurs.

Bonne pratique

La Coop'HLM Aiguillon Résidences organise des soirées pour ses habitants-relais.

✓ Selon les besoins des coopérateurs, 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, la coop peut aussi proposer un **soutien financier**. Il lui revient de fixer le montant et les 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.

Bonne pratique

La Coop'HLM Le Logis Breton a développé le dispositif IDCoop', un **soutien financier et technique** aux coopérateurs qui souhaitent porter des projets collectifs sur les résidences.

✓ Enfin pour encourager la mobilisation des coopérateurs, 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.

Les réflexions présentées dans ce guide n'ont pas de vocation scientifique, mais peuvent 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 **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

Devenez Référent.e Vie coopérative

Pour accompagner les Coop'HLM dans le développement de leur vie coopérative, la Fédération a mis en place un réseau de Référents Vie coopérative.

Le rôle de Référent Vie coopérative permet avant tout d'**intégrer un réseau d'information et d'échange** et d'**être le contact privilégié de la Fédération** pour la diffusion d'informations, d'outils ou de rendez-vous en lien avec cette thématique.

Chaque Référent est libre de **s'impliquer à sa manière**, en fonction de ses capacités de temps, des objectifs de la coop, des sujets jugés prioritaires, etc. Dans tous les cas il sera informé des différentes possibilités d'implication : réunions, groupes de travail, formation...

Tout collaborateur peut être volontaire pour occuper ce rôle, quelle que soit sa fonction au sein de sa coop, s'il ou elle s'intéresse aux réflexions et actions que porte ou pourrait porter sa coop en termes de vie coopérative.

Le Référent Vie coopérative est généralement...

Un référent sur le sujet au sein de sa coop : il est au courant des projets menés par lui ou ses collègues sur cette thématique ;

Un intermédiaire entre sa Coop et la Fédération : il diffuse à son équipe les outils créés par la Fédération et remonte à la Fédération les projets menés par la coop, ainsi que les difficultés et besoins identifiés ;

En réseau avec les autres référents : il participe à des réunions thématiques et s'implique selon ses envies dans les groupes de travail.

A ce jour, le réseau compte plusieurs dizaines de personnes et il accueille régulièrement de nouveaux membres. **Vous pouvez nous rejoindre à tout moment !**

LES OUTILS À VOTRE DISPOSITION

La Fédération a créé plusieurs outils qu'elle met à disposition des coop pour communiquer auprès de leurs associés :

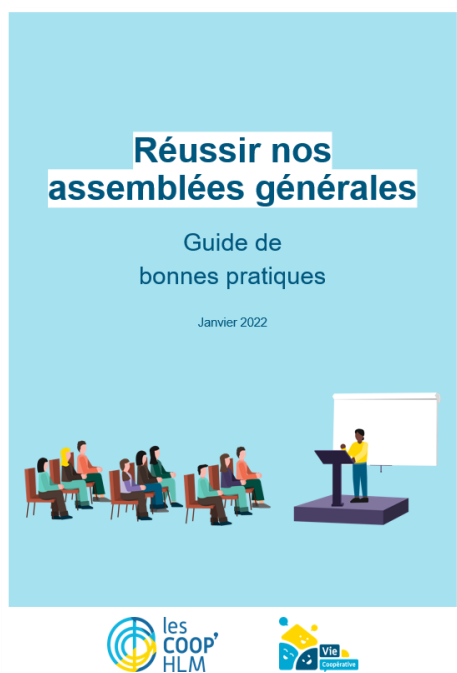
Le Livret d'accueil du coopérateur



Le dépliant sur le rôle d'administrateur



Le guide « Réussir nos AG »



Le kit Culture Coop'



Rendez-vous sur <https://www.hlm.coop/la-vie-cooperative> onglet « La boîte à outils Culture coop' » pour les télécharger et suivre les actualités

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

01 40 75 68 54 // 07 61 11 93 75

