

Fiches d'aide au démarrage des groupes

Sommaire

Fiche 1 : <i>De l'idée au lancement du projet</i>	Page 2
annexe 1 : une association loi 1901	Page 4
Fiche 2 : <i>Qui constitue le groupe?</i>	Page 8
annexe 2 : Les compétences nécessaires	Page 9
Fiche 3 : <i>Organiser le travail collectif (projet en auto-promotion)</i>	Page 11
Fiche 4 : <i>Organisation de la discussion et prise de décisions</i>	Page 13
Fiche 5 : <i>La communication</i>	Page 15
Fiche 6 : <i>Recrutement et intégration de nouveaux membres</i>	Page 16
Fiche 7 : <i>Prévention, gestion de conflits</i>	Page 17
annexe 3 : Les 7 principes de Rochdale	Page 18



LA VIE DU GROUPE

Fiche 1 : De l'idée au lancement du projet

I/ Comment émerge un projet ?

Dans la vie de chacun, l'habitat joue un rôle primordial. Plus généralement, il revêt un aspect sociétal, économique et environnemental. Les personnes qui souhaitent lutter contre le repli sur soi, la spéculation immobilière et le gaspillage peuvent se reconnaître dans les valeurs de la coopérative d'habitants.

Charte d'Habicoop – Fédération Française des Coopératives d'Habitants

Les coopératives d'habitants, les associations de préfiguration, les structures régionales, les partenaires institutionnels et les personnes physiques rassemblés au sein d'Habicoop, Fédération Française des Coopératives d'Habitants, partagent les valeurs et la vision suivantes :

- La coopérative d'habitants offre un rapport original au patrimoine : la propriété, collective à travers la détention de parts sociales, est intimement liée au droit d'usage.
- La fonction d'habitat et l'intérêt collectif priment sur l'investissement immobilier et l'enrichissement financier individuel.
- La coopérative d'habitants refuse la spéculation et la ségrégation sociale des territoires.
- La coopérative d'habitants veille à ne pas exclure les personnes en difficulté. Notamment, les difficultés financières ne doivent pas être un facteur limitant. Elle se refuse à toute discrimination. Chaque coopérative d'habitants se dote librement de règles de vie commune permettant l'admission de nouveaux coopérateurs.
- Nul-le ne peut être contraint-e de vivre en coopérative d'habitants ; l'adhésion à cette conception de l'habitat est libre.
- La coopérative d'habitants implique la mutualisation d'espaces et de services qui favorise notamment la solidarité, l'échange et la modération de la consommation.
- Le projet des coopératives d'habitants est participatif, porté par de futur-e-s habitant-e-s lors de sa phase de conception.
- Dans un esprit de coopération, de responsabilité et d'éducation populaire, chaque habitant-e est co-décisionnaire au sein d'un système de gestion collective.
- Les décisions entre coopérateurs sont prises démocratiquement selon le principe une personne = une voix, indépendamment du nombre de parts sociales ou de tout autre critère. Le consensus et le consentement sont préférés au vote à la majorité.
- La coopérative d'habitants veille à diminuer son empreinte écologique par ses choix architecturaux et techniques, son territoire d'implantation ainsi que son fonctionnement au quotidien.
- La coopérative d'habitants est ouverte sur son quartier et son environnement ; elle participe activement à la vie du territoire sur lequel elle est implantée.

- La coopérative d'habitants ne fait pas reposer sur les générations futures d'habitant-e-s les coûts d'usage des premières ; chacun-e participe à la durabilité du bien habité.
- Chaque coopérative d'habitants participe à la vie du mouvement coopératif, par la mutualisation d'expériences, d'informations et de moyens financiers, au profit du développement d'un véritable tiers-secteur dans l'habitat en France.

Charte adoptée par l'assemblée générale extraordinaire du 27 octobre 2007, révisée par l'assemblée générale extraordinaire du 21 mai 2016.

II/ S'informer sur la coopérative d'habitants :

- site internet d'Habicoop Fédération française
- sites d'organisations québécoises ou suisses
- réunions d'information
- visites de coopératives habitées, témoignages

III/ Impulser le démarrage du projet :

- 1) Quand l'idée arrive à maturation dans la tête de quelqu'un ou quelques uns, on peut se lancer en fédérant d'autres personnes partageant les mêmes aspirations et prêtes à s'engager dans un projet collectif. Généralement, une première réunion va regrouper ces personnes pour décider ensemble de démarrer un projet de coopérative d'habitants. Puis d'autres suivront pour en préciser et affiner les objectifs et les modalités. La nécessité de créer une association loi 1901 peut alors apparaître (cf annexe 1).
- 2) Si un appui extérieur est souhaité, l'organisation d'une réunion peut se faire avec l'intervention d'Habicoop Aura.
- 3) Le projet peut être initié par une collectivité territoriale désireuse de réaliser un habitat innovant sur un territoire donné. Le terrain peut déjà être identifié.

En savoir plus :

Sites à consulter :

en France: Habicoop Fédération Française des Coopératives d'Habitants : <http://www.habicoop.fr>

en Rhône – Alpes:

Habicoop Aura : écrire à info@habicoop-aura.fr

Chamarel : cooperativechamarel.wordpress.com

Le Moulin la Gargousse : gargousse-blog.blogspot.com

Le Village Vertical : www.village-vertical.org

au Québec: agrtq : <http://agrtq.qc.ca/>

en Suisse : <https://www.codha.ch/>

LA VIE DU GROUPE

annexe 1 : une association loi 1901

I/ Pourquoi créer une association loi 1901 ?

1. L'association acquiert une personnalité juridique (personnalité morale) qui lui permet :
 - d'exercer des actions en justice.
 - de recevoir des dons manuels, des subventions de l'Etat, de la Région, du département ou de la commune après immatriculation.
 - de percevoir des cotisations de ses membres.
2. La déclaration lui permet également de posséder et d'administrer:
 - un local destiné à l'administration de l'association et aux réunions de ses membres.
 - des immeubles nécessaires à l'application de ses buts.
3. Une association non déclarée est dite association de fait et peut fonctionner mais ne bénéficie pas d'une capacité juridique. Elle peut percevoir les cotisations de ses membres mais pas de subventions publiques.

Pour qu'une association 1901 puisse bénéficier de subventions publiques, il faut qu'elle puisse fournir un certificat d'identification au répertoire national des entreprises et de leurs établissements (numéro SIREN/SIRET). Il est délivré par l'INSEE dont dépend la Région du siège social de l'association, sur simple demande.

II/ Comment créer une association loi 1901 ?

Pour acquérir une personnalité morale, une association doit se doter de statuts qui définissent ses buts et son fonctionnement et tenir au minimum une Assemblée Générale par an.

◆ Rédiger les statuts :

Des statuts type sont mis à disposition par les préfetures. On peut les examiner, les discuter, les modifier. La rédaction des statuts est libre mais demande une véritable concertation des membres fondateurs. En effet, si la loi du 1er Juillet 1901 laisse aux associations une grande liberté, il n'en est pas moins que son caractère très général ne la rend pas toujours apte à régler les différents litiges survenant entre membres et administrateurs, ou membres eux-mêmes.

Il faut donc profiter de cette grande marge de liberté pour établir des statuts sur mesure par rapport à l'activité concernée et aux actions qu'elle engage. Il faudra d'ailleurs au fur et à mesure de la vie et de l'évolution de celle-ci, s'assurer que les statuts sont toujours adaptés, et, le cas échéant, effectuer les modifications nécessaires. Les associations déclarées et publiées ont l'obligation légale de faire connaître, par une déclaration modificatrice déposée à la préfecture ou à la sous-préfecture tous les changements survenus dans leur administration ou direction et toutes les modifications apportées à leurs statuts et ce, dans un délai de 3 mois.

On a tout intérêt à rédiger des statuts assez généraux.

Des points pourront être précisés dans le Règlement Intérieur plus facilement modifiable.

◆ Déclarer l'association :

La déclaration de l'association est à adresser par voie postale à la préfecture ou à la sous-préfecture du siège social de l'association.

Elle contient :

- le titre de l'association,
- l'objet de l'association,
- l'adresse du siège social,
- les noms, professions, domicile et nationalité des personnes chargées de son administration,
- un exemplaire des statuts signé par au moins deux personnes en charge de l'administration de l'association,
- une enveloppe timbrée portant l'adresse personnelle du président ou celle du siège social de l'association.

L'administration adresse un récépissé dans les cinq jours suivant la remise du dossier complet. Il porte mention du numéro d'inscription au registre national des associations (RNA). Ce document est utile à l'association dans toutes les démarches qu'elle effectuera.

◆ Publication au Journal Officiel :

L'association doit nécessairement demander la publication de sa déclaration, de son objet et de son siège social. Celle-ci est automatiquement envoyée par la préfecture (ou la sous-préfecture) aux journaux officiels.

◆ Formulaire en lignes :

Pour les éléments d'information généraux et les modèles de statuts :

<https://www.associations.gouv.fr/>

III/ Association reconnue d'utilité publique :

Dans certains cas particuliers, il est possible d'obtenir la reconnaissance d'utilité publique.

Art 200 du Code Général des Impôts: "Lorsqu'une association déclarée porte un projet dont la mission d'intérêt général s'étend aux domaines philanthropique, social, sanitaire, éducatif, scientifique, culturel ou concerne la qualité de la vie, l'environnement, la défense des sites et des monuments, la solidarité internationale, il est possible de demander la reconnaissance d'utilité publique."

Ce statut permet d'élargir les capacités juridiques de l'association mais surtout de bénéficier de donations et de legs voire d'exercer une activité commerciale si celle-ci entre dans son domaine d'intervention. Les démarches à effectuer sont longues et fastidieuses et l'association doit remplir un certain nombre de conditions (exister en association déclarée depuis au moins 3 ans, présenter les comptes de cette période, avoir un budget conséquent, prouver que l'association peut assurer son équilibre financier, son influence doit dépasser le cadre local ...)

La demande doit être adressée au Ministère de l'Intérieur, accompagnée des statuts de l'association. Celle-ci sera ensuite transmise au Conseil d'Etat qui accorde la reconnaissance d'utilité publique.

IV/ Choix du fonctionnement des organes dirigeants :

Il existe une grande liberté et une variété de modes d'organisation définis par les statuts et éventuellement le règlement intérieur. La direction de l'association peut être hiérarchisée ou collégiale.

1. Le mode hiérarchisé:

Le fonctionnement de l'association selon un mode citoyen repose sur une logique démocratique et républicaine. Les membres du bureau sont élus directement par l'assemblée générale ou par le conseil d'administration. Ce mode de fonctionnement correspond à la formule issue des des statuts types distribués en préfecture.

2. Le mode collégial :

L'organisation en bureau induit une certaine hiérarchie dans l'association, qui peut ne pas plaire à certains. Ceux qui cherchent une organisation plus horizontale seront alors tentés par les associations collégiales. La loi 1901 prévoit en effet plus de liberté. Il est possible de se passer de nommer un président, et d'opter alors pour une co-présidence de plusieurs membres.

A noter que ce type d'organisation, bien que reconnu du point de vue législatif, peut poser problème vis à vis des institutions qui sont habituées à une identification précise d'un unique responsable.

Mais de nombreuses associations fonctionnent déjà avec cette organisation collégiale, et il est ainsi de plus en plus facile pour les nouvelles associations de se faire reconnaître.

Pour la responsabilité bancaire (signer les chèques, gérer les comptes), il faut tout de même désigner un responsable. De même il est conseillé de désigner un unique trésorier afin de faciliter la mise à jour des finances de l'association.

V/ Fonctionnement interne de l'association :

◆ L'assemblée générale (AG)

L'Assemblée générale contrôle le fonctionnement de l'association, elle est le lieu où s'exprime la démocratie puisque constituée par tous les adhérents de l'association. La tenue d'une assemblée générale est obligatoire au moins une fois par an mais un rythme différent peut être décidé par le groupe et peut varier selon les étapes du projet (le fonctionnement en Assemblées Générales régulières paraît le mieux adapté pour une association coopérative). Les statuts définissent les modalités de convocation et de délibération de l'AG.

Rôles de l'AG:

- elle entend le rapport moral et le rapport financier et approuve les comptes (annuellement)
- elle examine les questions importantes et élit les membres du Conseil d'Administration
- elle doit respecter la règle du quorum, elle n'est valide que si sont présents la moitié des adhérents plus un
- elle doit fixer annuellement le montant de la cotisation.

Les AG sont préparées par un Ordre du jour envoyé au moins une semaine à l'avance pour permettre à chacun d'en prendre connaissance et de proposer d'éventuels compléments.

Il est souhaitable de désigner un animateur (éventuellement différent à chaque fois), qui distribue la parole et qui fait respecter l'ordre du jour.

Pour chaque point débattu en AG, un travail préparatoire par 2 ou 3 personnes peut rendre la prise de décision plus rapide.

Elles sont suivies d'un compte-rendu envoyé à tous.

Le procès verbal des délibérations :

A différentes occasions concernant l'activité associative, ces comptes rendus ou extraits peuvent être exigés par les administrations ou par les organismes sociaux pour les demandes d'agrément, de subvention ou du contrôle de l'utilisation des fonds, ou par l'administration fiscale, lors de la formalité annuelle relative à l'imposition de l'association à l'impôt sur les sociétés sous réserve de son assujettissement.

◆ Le Conseil d'administration (CA)

Le conseil d'administration (nombre restreint d'adhérents pour gérer et prendre les décisions courantes) peut dans le cas d'une association à visée de création d'une coopérative être confondu avec l'AG.

◆ Le bureau

Il est souhaitable que les tâches associatives soient partagées par le maximum d'adhérents (principe de coopération). Le bureau n'est pas obligatoire mais le plus fréquemment utilisé. Trois fonctions nécessaires sont définies et distribuées: président, trésorier, secrétaire. Il est conseillé de nommer des adjoints pour ces trois fonctions (diminution de la charge de travail, partage des responsabilités, concertation, remplacement le cas échéant).

La tâche de secrétariat est déterminante en ce qui concerne la préparation des AG et la rédaction des comptes rendus, mais aussi pour faire circuler les informations auprès de tous (formule Bulletin par exemple) et assurer la mémoire de l'ensemble de réflexions et actions de l'association, ainsi que la tenue des registres obligatoires.

Le président et le trésorier ouvrent un compte bancaire. Le trésorier tient les livres de compte.

VI/ Comment modifier ou dissoudre une association ?

1/ Modification :

Lors de la création de l'association, les fondateurs peuvent prévoir dans les statuts des possibilités d'évolution qui autorisent à tout moment les adhérents à modifier l'objet de l'association, son siège social et ses règles de fonctionnement.

Attention: bien encadrer l'objet de l'association lors de la création de l'association est important pour éviter les dérives qui pourraient être entraînées par la modification des statuts.

En l'absence de telles possibilités d'évolution prévues dans les statuts, l'association ne peut subir aucune modification substantielle: pour parvenir à réaliser les adaptations souhaitées, les membres de l'association doivent la dissoudre et créer une nouvelle association.

<https://www.associations.gouv.fr/1006-dissoudre-une-association.html>

Tous les changements, à l'exception de ceux affectant seulement le règlement intérieur, doivent être déclarés à la préfecture dans les 3 mois. Ils doivent également être consignés dans un registre spécial gardé par l'association.

Si le siège social de l'association est transféré dans un autre département, la déclaration de modification sera effectuée (ou à transmettre) à la préfecture dont relève le nouveau siège.

2/ Dissolution

La décision de la dissolution volontaire de l'association est prise par l'AG selon une procédure fixée par les statuts. La dissolution de l'association peut être déclarée à la préfecture (si les membres ne souhaitent pas qu'elle soit considérée comme simplement "en sommeil") en transmettant un formulaire de dissolution, un exemplaire du procès verbal de la délibération de l'AG et un exemplaire des statuts mis à jour.

Une fois les dettes de l'association éteintes et les apports éventuellement repris, il peut rester dans le patrimoine du groupement un actif en nature ou en espèces. Ce produit de liquidation est dévolu selon les règles fixées par les statuts ou définies par l'assemblée générale qui en déterminent librement le ou les bénéficiaires. Si les statuts de l'association n'ont rien prévu, les bénéficiaires de la dévolution peuvent désigner: une autre association, une autre personne morale de droit privé (fondation, syndicat, société ...) ou une personne de droit public (collectivité territoriale, établissement public ...).

LA VIE DU GROUPE

Fiche 2 : *Qui constitue le groupe? Quelles compétences ?*

I/ A l'origine le groupe est constitué de quelques individus, motivés par un même objectif: construire un projet de coopérative d'habitants. Ces personnes peuvent avoir le souhait d'intégrer la future coopérative ou pas.

II/ Les initiateurs du projet forment un noyau dur et sont particulièrement actifs pour cristalliser les motivations communes.

Au fur et à mesure que de nouvelles personnes arrivent, chacun s'approprie ce projet et partage une responsabilité à la fois individuelle et collective qui vise à son aboutissement. Chaque membre arrive avec ses compétences propres et pourra, au contact du collectif, en développer d'autres. La mutualisation des compétences et des savoir-faire permet la reconnaissance de chacun et rend possible une progression de l'individu et du groupe.

III/ Pour un bon fonctionnement du groupe dans le temps, il est important que soient présents quelques facteurs de réussite:

- la volonté de s'entraider.
- une bonne communication (écoute et respect de l'expression des autres).
- une bonne information de tous et le souci de garder la mémoire pour les futurs membres.
- la confiance dans la structure du groupe, qui peut préserver des rivalités d'influences.
- La confiance dans la volonté de chacun de voir aboutir le projet.
- L'implication personnelle (équité ou en fonction de la disponibilité et des envies de chacun ?).
- la capacité à faire face à des difficultés venues de l'extérieur.
- la capacité de recul, de prise de conscience des dysfonctionnements, de réflexion pour trouver des solutions.

IV/ Des reconfigurations possibles :

Ces étapes importantes peuvent amener un membre à quitter le projet, mais en amener d'autres à le rejoindre:

- au moment de la définition de la vision du projet et de la rédaction de la charte certains s'en iront parce qu'ils réaliseront que le projet ne leur correspond pas.
- au moment de se mettre d'accord sur les conditions financières: s'il existe une différence importante de moyens, certain(e)s préféreront abandonner le projet, même s'il existe des solutions pour les foyers modestes, le montage financier prendra alors plus de temps et peut être un facteur dissuasif .
- Lorsqu'une opportunité de foncier se présentera et que la nécessité de s'engager financièrement se fera sentir: certain(e)s s'en iront parce que l'endroit ne leur convient pas ou alors ils déclineront l'offre réalisant qu'ils ne sont pas prêts à vivre le projet.

LA VIE DU GROUPE

annexe 2 : Les compétences nécessaires à une opération immobilière collective.

Cette fiche se propose de lister les actions à exécuter dans différents domaines de compétences afin de :

- Mieux évaluer la tâche, sans la sous-estimer, mais en rationalisant les inquiétudes.
- Mieux anticiper, donc mieux gérer.
- Identifier les compétences disponibles dans le groupe (individuelles et collectives) et déterminer ce que le groupe peut faire ou pas, ce qu'il doit faire ou pas, ce qu'il a envie de faire ou pas.
- En déduire les domaines où le groupe doit se former et/ou rechercher une aide et/ou faire appel à des professionnels.
- Il sera utile de faire un état des lieux au démarrage du projet, mais aussi de l'actualiser régulièrement en fonction des arrivées et des départs et des acquisitions progressives par les membres du groupe.

Compétences dans le domaine de la gestion des groupes

POUR :

a/ Projection :

- Constituer un groupe en définissant un cadre, des valeurs (charte).
- Etablir un plan d'action.
- S'informer sur les projets existants, échanger avec d'autres groupes.

b/ Organisation :

- Se donner une méthodologie de gestion efficace : animation, organisation, planification, échéancier, calendrier, suivi des tâches, rythme des réunions, outils de communication interne, mode de prises de décisions défini. Formaliser et archiver les comptes-rendus des discussions et les décisions.
- Responsabiliser chacun en définissant des tâches et des missions pour tous.

c/ Relations :

- Réfléchir aux modalités d'accueil, d'entrée, de sortie.
- Réfléchir aux situations de crise, à la gestion des conflits.

Compétences dans le domaine de la communication externe

POUR :

- Informer, donner de la visibilité au projet : réunions, documents adaptés : plaquette de présentation, powerpoint, lettre d'info, participation à des débats, interviews (presse écrite, radios, internet...), site.
- Poser les bases du partenariat (collectivités, financeurs).
- Intervenir dans l'espace politique (entrevues, lettre ouverte...).

Compétences dans le domaine administratif et juridique

POUR :

- Constituer une association loi 1901, rédiger ses statuts, son règlement intérieur.
- Comprendre les instances définissant l'aménagement de l'urbanisme.
- Etablir les conventions, les contrats, les protocoles avec les partenaires.
- Etudier, sélectionner un statut juridique pour la société.
- Rédiger des statuts en tenant compte des spécificités du projet : démocratie, répartition financière, gouvernance....

- Créer la société : dépôt des statuts, enregistrement....
- Rédiger les conventions, les compromis de vente ou de bail emphytéotique avec les mairies, les propriétaires.
- Rédiger les contrats pour la maîtrise d'œuvre et les bureaux associés.
- Rédiger les pièces administratives de marché des entreprises.
- Déposer le permis de construire.
- Déclarer l'achèvement des travaux auprès de la commune.
- Rédiger les baux, les conventions de capitalisation, les contrats de copropriété.
- Suivre les contrats de maintenance, les contrats d'assurance.

Compétences dans le domaine financier

POUR :

- Gérer la trésorerie de l'association.
- Etudier la faisabilité du projet.
- Identifier la capacité de financement individuelle et collective.
- Etablir le budget, sur la base du chiffrage de l'architecte.
- Rechercher les financements : emprunts, fonds propres, subventions fonds privés.
- Négocier et contractualiser les emprunts.
- Négocier les honoraires de l'architecte, des professionnels associés.
- Choisir les assurances (tarifs, couvertures).
- Etudier le devis des entreprises.
- Effectuer le suivi du « tableau de bord financier » (paiement des travaux réalisés, des acomptes, du solde).
- Suivre la gestion financière de la coopérative : charges, versements, capitalisation, mode de répartition, entrées, sorties, acquisition de parts sociales.

Compétences techniques

POUR :

- Etablir un pré-programme.
- Comprendre le rôle de la maîtrise d'ouvrage ; la déterminer.
- Comprendre le rôle de la maîtrise d'œuvre.
- Collecter les données concernant le site, le terrain.
- Rechercher les contraintes réglementaires et techniques (ex : niveau d'adaptabilité, parkings etc.).
- Consulter des programmistes. Définir le programme immobilier.
- Choisir l'architecte, les bureaux associés, les entreprises.
- Choisir les matériaux, les sources d'énergie.
- Déposer le permis de construire.
- Signer les marchés.
- Participer aux réunions de chantier.
- Analyser les travaux et les comptes-rendus de la maîtrise d'oeuvre pour critique et validation.
- Déclarer l'achèvement des travaux auprès de la commune.
- Suivre les contrats de maintenance.
- Suivre les contrats d'assurance.
- S'approprier les notices techniques des installations.
- Suivre la consommation d'énergie.

LA VIE DU GROUPE

Fiche 3 : *Organiser le travail collectif (projet en auto-promotion)*

I/ Travailler sur la vision commune, élaborer une charte :

La charte est un document synthétique auquel on peut se référer pour se recentrer sur les valeurs communes. Cela permet de clarifier ce que chacun souhaite et refuse, et de le formuler par écrit.

Il est essentiel que chacun participe à cette élaboration. Cette étape permet de construire le collectif et de stimuler l'engagement de tous.

La charte doit contenir une définition et une explication des valeurs fondamentales du groupe, l'énumération des objectifs à atteindre et les moyens d'y parvenir.

II / Travailler sur la durée :

Un processus d'autopromotion demande nécessairement du temps.

- Réfléchir ensemble au laps de temps dans lequel on aimerait idéalement accomplir le projet. Ensuite, lister les actions à réaliser, les objectifs à atteindre, les compétences à acquérir, les personnes à contacter, les partenariats à mettre en oeuvre. En les listant sur un échéancier, on obtient une idée plus réaliste de la durée nécessaire à la réalisation du projet. Par exemple, trouver du foncier est une étape qui peut demander beaucoup de temps.

III/ Se répartir les tâches :

1. Identifier les compétences et centres d'intérêt de chacun :

Une fois les grandes lignes et étapes du projet identifiés, reste à déterminer qui fait quoi. Chacun a des aptitudes spécifiques et pourra s'impliquer en fonction de son envie, selon son domaine de prédilection. Si, pour certaines tâches, les compétences n'existent pas en interne, on peut choisir de s'autoformer ou de se former.

2. Pourquoi se répartir les tâches ?

Le processus d'autopromotion construit par le groupe est long et pluridisciplinaire.

Plusieurs aspects sont à creuser parallèlement car leurs avancements sont interdépendants. Par exemple, aborder le montage financier et juridique suppose que l'on soit en mesure de connaître les besoins individuels et collectifs du groupe et ses capacités financières (planification), en fonction des possibilités de financement existant et du montage juridique le plus adapté.

- Pour quadriller les champs d'actions, et bâtir progressivement le projet, il est donc conseillé de mettre en place une organisation qui délimite les tâches à effectuer, détermine qui s'en charge, en vertu d'un échéancier.
- Même si vous l'on a pas réuni les éléments suffisants pour décider d'un aspect spécifique collectivement, on peut "préparer" le travail en collectant des informations pour la suite (sur l'éco-construction et les labels, par exemple)
- Les tâches, selon leur nature et l'investissement qu'elles demandent, peuvent être assumées par une personne seule (par exemple, le chef des travaux ou le trésorier), un binôme (chargé par exemple d'étudier les différentes formules juridiques possibles), ou l'intégralité du groupe.

3. Mise en place de commissions de travail :

Suivant le nombre de membres au sein du groupe, on peut mettre en place des commissions de travail (comprenant au moins 2 personnes) ou désigner des référents pour gérer un aspect particulier.

La composition de chaque sous-groupe n'est pas statique. Suivant la disponibilité des membres, elle pourra évoluer, certains groupes pourront fusionner (financier et juridique), ou disparaître une fois l'objectif atteint.

4. Responsabilisation et suivi des tâches :

- Lors des réunions, on peut établir quelles sont les tâches à répartir (définir la nature exacte de celles-ci), les personnes (ou groupes de personnes) qui s'en chargent et selon quel échéancier. Le choix et l'affectation des personnes dans une fonction ou la délégation d'une tâche se fait sur la base du consentement des membres présents, après une discussion ouverte dans le groupe. Au début des réunions suivantes, un moment est alors consacré au suivi des tâches: chaque responsable explique où il en est, s'il respecte l'échéancier ou pas et pourquoi.

- Si un membre du groupe manque régulièrement à ses engagements, cela génère des tensions et des conflits. Cette situation est à repérer et à gérer le plus rapidement possible.

LA VIE DU GROUPE

Fiche 4 : *Organisation de la discussion et prise de décisions*

I/ **Les réunions de travail du groupe :**

- Afin de permettre une prise de décision collective, le groupe ne fera pas l'économie de réunions régulières et relativement fréquentes.

L'ordre du jour, auquel chacun peut participer, sera envoyé à tous, quelques jours avant la réunion et complété si besoin au début de la séance.

- Afin de favoriser l'expression de tous les participants, des règles de tour de parole seront énoncées. Il est souvent utile de désigner également un animateur et un "gardien du temps".

Les réunions de travail peuvent commencer ou se terminer par un repas partagé. Ce temps convivial contribue à établir des relations différentes dans le groupe.

II/ **Les prises de décision :**

- **Le vote à majorité:** c'est le principe qui prévaut dans nos démocraties occidentales. L'inconvénient majeur est qu'une minorité significative peut se sentir écartée du processus décisionnel et donc entraver la bonne marche du projet.

- **Le compromis** est une autre méthode pour prendre une décision, habituellement par la négociation. Deux parties ou plus, annoncent leur position respective et la changent petit à petit, par des concessions mesurées. La négociation peut conduire à une insatisfaction des deux parties, car personne n'est totalement satisfait.

- **Le consensus** est un moyen de prendre une décision qui fait appel à la créativité de chacun. C'est un processus dans lequel aucune décision ne peut être prise tant que tous les participants ne l'ont pas acceptée. Ce peut être long à mettre en place, car le consensus est le produit patient de toutes les meilleures idées et volontés dans un groupe, dans un esprit de cohésion et d'équilibre. Les minorités sont entendues au cours du processus, et pas seulement à la fin: la décision est élaborée collectivement.

- **Consentement opposition non bloquante :** Dans le cadre de la recherche du consensus, une ou plusieurs personnes peuvent exprimer une opposition non bloquante pour ne pas arrêter le processus de décision.

- **Vote à la majorité qualifiée:** Idem que pour le consensus (proposition, modifications, ...) si ce n'est qu'il s'agit de voter et que la décision n'est adoptée que s'il y a une nette majorité en sa faveur (à définir collectivement).

- **Repli sur le vote à la majorité:** si le processus du consensus a échoué à plusieurs reprises, le groupe peut décider de se rabattre sur un vote à majorité, simple ou qualifiée. Certains rappellent cependant qu'il faut être prudent dans l'usage des méthodes de repli parce que cela peut permettre de faire l'économie des discussions cherchant la meilleure solution possible: il y a un risque probable de "diluer" la qualité des décisions. De plus, il y a aussi un risque d'entamer la confiance et la cohésion du groupe si les gens constatent qu'ils ont moins d'influence sur les décisions collectives parce qu'une méthode plus rapide a été choisie.

- **Unanimité moins une (ou deux) voix** : la décision est adoptée même si une (voire deux) personnes s'y opposent, mais pas plus.

- **Disposition de temporisation**: cette disposition permet au groupe, si tous ses membres ne sont pas convaincus par une proposition, de la tester, sans devoir par la suite obtenir un nouveau consensus pour la révoquer si l'essai n'est pas concluant. Le groupe accepte la proposition pour une période donnée – un mois, six mois, un an, etc. - à la suite de quoi la proposition est automatiquement révoquée et on revient à la situation d'origine. La décision ne peut être maintenue (ou modifiée) que par l'obtention d'un nouveau consensus. Pour cette disposition, il est important de tenir un registre efficace des décisions afin qu'elles soient bel et bien suivies et que les questions puissent être re-posées une fois la période de test terminée.

Le mode de décision est à définir clairement au moment de la rédaction du règlement intérieur.

III/ Importance des traces écrites :

Après chaque réunion, un compte-rendu écrit sera envoyé à toutes les personnes concernées et conservé dans un cahier, classeur, fichier informatique ...

Coucher sur papier permet de revenir sur ce qui a été dit ou décidé, retrouver l'histoire, l'évolution, les raisons d'être ... L'écrit permet aussi à certains moments de faire un bilan, de revenir sur ce qui a été dit, décidé, orienté, et de constater ce qui en a réellement été fait.

Il est cependant nécessaire de bien garder en tête le contexte dans lequel telle ou telle chose a été écrite. Cela permet de reprendre certaines décisions qui ne sont pas adaptées. L'écrit ne doit pas être figé, mais doit être un outil pour le présent et l'avenir.

LA VIE DU GROUPE

Fiche 5 : *La communication, la circulation de l'information en interne et vers l'extérieur*

I/ Communication interne :

1. Il est indispensable que tous les membres du groupe ait accès au maximum d'informations concernant le projet.
C'est un élément d'efficacité pour la formation des idées et la prise de décision collective. Les ordres du jour des réunions doivent être connus de tous en amont. Les compte-rendus détaillés qui suivent les rencontres permettent aux membres du groupe (y compris à ceux qui n'ont pas pu y participer) d'avoir une référence commune pour les décisions adoptées, les calendriers ...
Des pièces jointes contenant les courriers reçus, envoyés, des compte-rendus de commissions etc., complètent ces compte-rendus.
Tous ces documents, conservés précieusement, seront très utiles également pour les personnes qui arriveront plus tard.
2. La communication par Internet, en utilisant par exemple une liste de diffusion est évidemment une solution pratique et rapide.
Cela ne doit pas dispenser de bien s'assurer au moment des réunions que le niveau d'information est bien le même pour tous.

Il est prudent aussi de se doter de règles concernant cet outil :

- les informations qui circulent par la liste de diffusion doivent concerner le projet et seulement le projet.
 - veiller à ne pas utiliser la fonction "répondre à tous" systématiquement. En effet, le nombre de mails échangés peut vite devenir excessif.
 - Enfin, la correspondance par mail, si elle a l'avantage de laisser une trace écrite, ne remplace pas une discussion *in vivo*. Il est compliqué et souvent peu productif de débattre par le biais de cet outil.
3. La création d'un site réservé aux adhérents du groupe permet de rassembler toutes les informations concernant le projet: statuts, règlement intérieur, compte-rendus.

II/ Communication vers l'extérieur :

La communication autour du modèle de coopérative d'habitants en général et du projet en particulier permet de les faire connaître et reconnaître en tant que nouvelle forme d'habitat.

1. Du groupe vers ses partenaires: les élus, les services techniques de la commune, puis les architectes, les entreprises, les banques ...
2. Du groupe vers son environnement: voisinage, associations de quartier ...
3. Du groupe vers le grand public: médias, salons, colloques, débats, réunions d'information, création d'un site ...
4. Du groupe vers un cercle plus large constitué par des personnes soutenant le projet et désireuses de s'informer sur son évolution: lettre d'information, lisible, vivante.

LA VIE DU GROUPE

Fiche 6 : Recrutement et intégration de nouveaux membres

I/ Recruter de nouveaux membres :

1. Quand ?

- ➔ Le groupe de départ n'est pas toujours assez nombreux pour le nombre de personnes qu'il s'est fixé.
- ➔ Des personnes ont fait le choix de quitter le groupe. Il est alors nécessaire de les remplacer.

2. Par quel moyen ?

- Au début du projet, le groupe opte souvent pour un élargissement à des amis, des amis d'amis.
- Puis le bouche à oreille peut fonctionner.
- Enfin, il peut arriver que l'on souhaite ouvrir à un public plus large. Tous les canaux de communication vers l'extérieur (voir fiche 5) se révèlent alors utiles.
- Parfois, des personnes ayant eu connaissance du projet souhaitent le rejoindre. Si le groupe est complet à ce moment-là, une liste d'attente peut être ouverte.

II/ Intégrer de nouveaux membres :

C'est généralement le principe de la cooptation qui est adopté.

1. C'est en premier lieu la personne qui choisit de rejoindre un projet. Pour cela, il est nécessaire qu'elle ait connaissance de la charte et qu'elle se reconnaisse dans les valeurs de la coopérative d'habitants. Elle doit également pouvoir s'informer sur le fonctionnement du groupe, son histoire, en consultant les écrits qui les relatent. Il faut enfin qu'elle "se sente bien" dans le groupe et qu'elle pense y trouver sa place. Elle pourra alors décider ou non de demander sa cooptation.
2. Le groupe, de son côté, doit pouvoir faire connaissance avec le demandeur, apprécier ses motivations, sa capacité à rejoindre le projet ... Il est préférable que la cooptation d'une personne se fasse à l'unanimité de l'ensemble du groupe.
3. Il revient à chaque groupe de définir le protocole d'intégration de nouveaux membres (questionnaire, entretien, stage, ...) Cependant, certaines étapes semblent incontournables.
 - un temps d'information et de première rencontre.
 - un temps d'implication de l'arrivant (paiement d'une cotisation, présence à des réunions voire participation à des travaux...).
 - un temps d'étude de faisabilité financière.
 - le temps de la cooptation proprement dite: demande motivée et officielle du nouvel arrivant et acceptation ou refus du groupe. En cas de refus, en expliquer les causes à la personne concernée.Durant toutes ces étapes, un parrainage peut être proposé pour accompagner "le nouveau" en dehors des temps de réunion et lui préciser certains points, répondre à ses interrogations ...

LA VIE DU GROUPE

Fiche 7 : *Prévention, gestion de conflits*

Les désaccords sont normaux et même souhaitables au sein d'un groupe coopératif. Ils permettent d'avancer, quand ils sont dépassés grâce à l'intelligence collective.

I/ Du désaccord au conflit :

Même si tous les participants se sont mis d'accord sur des valeurs, chaque individu arrive dans le groupe avec son propre système de références, ses besoins, ses désirs. La présence des autres va déclencher différentes réactions:

- ➔ Dans le cas d'un désaccord, on peut exprimer avec aisance son point de vue et ses intérêts sans anxiété et sans dénier ceux des autres.
- ➔ Si l'on ressent la peur d'être jugé, méprisé, attaqué, rejeté, cela peut conduire à la passivité ou à l'agressivité, et générer le conflit entre deux personnes ou plusieurs.
- ➔ Les trois dangers qui menacent le plus gravement le groupe sont:
 - le phénomène du "bouc émissaire",
 - la formation de deux "clans" qui s'affrontent
 - la tentation de la prise de pouvoir par une ou plusieurs personnes.

II/ Prévenir, gérer les conflits :

Si l'on ne peut complètement éviter les conflits, on peut prévoir une organisation et des outils pour les limiter et éviter qu'ils n'aboutissent à l'éclatement du groupe:

- présenter la charte d'Habicoop (cf. Fiche 1) et les 7 principes de Rochdale (annexe 3) et s'assurer que chacun y adhère.
- rédiger avec soin la charte qui définit et présente la coopérative (Fiche 3).
- veiller aux attentes de chacun et vérifier qu'elles correspondent bien au projet (Fiche 3)
- donner à chacun la possibilité d'accéder à toutes les informations (Fiches 2, 4 et 5).
- choisir un mode de prise de décision qui privilégie le consensus ou le consentement et ne pas hésiter à reporter une décision qui ne semble pas "mûre" (Fiche 4).
- établir des règles de prise de parole qui permettent l'expression de tous (inscriptions, tour de table ...) et l'écoute respectueuse et active (Fiche 4).
- éviter les débats et les prises de décision sur Internet (Fiche 5).
- rédiger systématiquement des compte-rendus de réunions auxquels se référer (Fiches 4 et 5).
- établir un règlement intérieur, des règles de vie, une charte financière, qui fixent les modalités du fonctionnement de la coopérative, tout en restant susceptibles d'évoluer dans le temps (fiche 4).
- Valoriser la responsabilisation de tous, pour que chacun ait conscience qu'il a un rôle à jouer, qu'il peut influencer sur les décisions collectives, qu'il appartient au groupe (cf. Fiches 2 et 3).
- dans le même esprit, répartir les tâches en fonction des envies, des compétences, de la disponibilité, des possibilités de chacun. L'idéal étant que deux personnes au moins partagent la même responsabilité (fiche 3).
- organiser des séances de travail pour éclaircir ce que chacun "met derrière les mots".
- Instituer des moments spécifiques pour que préoccupations ou frustrations puissent s'exprimer et que des solutions soient apportées collectivement.

Les pistes ne sont malheureusement pas une garantie totale. Parfois les conflits s'installeront malgré tout de façon durable et conduiront à des départs ou à l'éclatement. Le groupe est un organisme vivant qui naît, évolue ... et peut mourir.

LA VIE DU GROUPE

annexe 3 : Les 7 principes de Rochdale

L'Alliance Coopérative Internationale a énoncé sept grands principes véhiculés par les SCOP:

1- L'adhésion volontaire et ouverte à tous :

Les coopératives sont des organisations volontaires, ouvertes à toutes les personnes qui peuvent utiliser leurs services et qui sont disposés à accepter les responsabilités de l'adhésion, sans discrimination fondée sur le sexe, le statut social, la race, la politique ou la religion.

2- Le pouvoir démocratique exercé par les membres :

Les coopératives sont des organisations démocratiques dirigées par leurs membres, qui participent activement à établir leurs politiques et à prendre des décisions. Les hommes et les femmes qui sont des représentants élus sont responsables auprès des membres. Dans une coopérative élémentaire, les membres ont des droits de vote égaux, tandis qu'une coopérative à un autre niveau est organisée de manière démocratique.

3- La participation économique des membres :

Les membres contribuent de façon égale au capital de leur coopérative et la dirigent démocratiquement. Au moins une partie de ce capital est habituellement la propriété commune de la coopérative. Ils reçoivent habituellement une rémunération limitée, le cas échéant, sur le capital souscrit comme condition d'adhésion. Les membres répartissent les excédents pour une ou plusieurs des raisons suivantes : le développement de la coopérative, éventuellement par l'établissement de réserves, dont au moins une partie est indivisible, ce qui profite aux membres dans la proportion de leurs transactions avec la coopérative et soutient d'autres activités approuvées par les membres.

4- L'autonomie et l'indépendance :

Une coopérative est une organisation autonome d'auto-assistance dirigée par ses membres. Si elle conclut des conventions avec d'autres organisations, y compris des pouvoirs publics, ou si elle recueille des capitaux de sources extérieures, elle le fait à des conditions qui assurent la direction démocratique par ses membres et maintient son autonomie coopérative.

5- L'éducation, la formation et l'information :

Une coopérative offre de l'éducation et de la formation à ses membres, à ses représentants élus, à ses gestionnaires et à ses salariés afin qu'ils puissent contribuer efficacement au développement de la coopérative. Elle informe le grand public – particulièrement les jeunes et les leaders d'opinions – sur la nature et les avantages de la coopération.

6- La coopération entre les coopératives :

La coopérative sert ses membres très efficacement et renforce le mouvement coopératif en collaborant avec les autres coopératives dans le cadre de structures locales, régionales, nationales et internationales.

7- L'engagement envers la communauté :

Tout en mettant l'accent sur les besoins de ses membres, la coopérative travaille pour le développement durable de la communauté au moyen des politiques acceptées par ses membres.