

# ARECCOOP

## **Cahier de travail** **Formation Vie coopérative**

**29 & 30 juin 2023**





Ce cahier appartient à :

Fonction :

La coop :

Le projet vie coop :



# Introduction

Au-delà des services qu'elles proposent et du respect légal de leurs statuts, les coopératives d'hm ont à cœur de donner corps aux valeurs qu'elles défendent. C'est pourquoi elles travaillent quotidiennement pour animer la vie coopérative et tisser un lien particulier avec leurs coopérateurs.

## Qu'est-ce que la "vie coopérative" ?

Le terme "vie coopérative" renvoie à toute action qui contribue au renforcement du mode de fonctionnement de la coopérative et à la concrétisation de l'état d'esprit qui lui est inhérent.

Au-delà des métiers exercés par la coopérative, la vie coopérative est la traduction du projet collectif qui la régit, et qui a trait à la participation démocratique des associés à la gouvernance, ainsi qu'à la qualité et la transparence des processus décisionnels.

La vie coopérative, c'est donc l'ensemble des initiatives qui contribuent à animer le sociétariat et à tisser un lien particulier entre les associés, afin de les inciter à s'impliquer collectivement dans le développement et la pérennisation du modèle coopératif.

Pour ce faire, le champ des possibles est large et les coopératives développent des projets très variés, qui transcendent le cadre de leurs activités initiales d'organismes hlm pour améliorer le bien-être de l'habitant dans son lieu de vie.

Mais pour trouver un écho auprès des coopérateurs et avoir un impact à plus ou moins long terme sur l'implication de ces derniers dans la coop, il est indispensable de cadrer ces projets afin :

- qu'ils soient adaptés aux enjeux de la coop,
- qu'ils répondent à des besoins et attentes réelles de la part des associés,
- de doter les porteurs de projet des moyens nécessaires pour leur permettre de les mener à bien.

Ce cahier est une aide méthodologique sur le cadrage et la gestion d'un projet vie coop, il apporte des questionnements, des clés de réflexion et des outils utiles, en suivant 4 étapes fondamentales de la gestion de projet :

1. L'identification des besoins (p.3)
2. La définition du projet (p.6)
3. Le pilotage du projet (p.9)
4. Le bilan du projet (p.12)

Ce cahier est accompagné d'un modèle de cadrage de projet en format Excel à compléter par les porteurs de projet.



# Étape 1 : l'identification des besoins

Le but de cette première étape est d'analyser finement les besoins des coopérateurs auxquels le projet cherchera à répondre. Cette étape est souvent négligée et pourtant, elle est indispensable pour développer un projet adapté et augmenter les chances de réussite.

- **Si vous avez déjà un projet** : il s'agit de vérifier ou de préciser les besoins des coopérateurs, indépendamment des objectifs pour la coopérative, afin d'adapter le projet le cas échéant ;

- **Si votre projet n'est pas encore défini** : identifiez des besoins des coopérateurs auxquels vous souhaitez répondre et qui correspondent à des objectifs de la coopérative.



## Que faire à ce stade ?

D'une part, **aller au contact des coopérateurs**, les questionner pour connaître leurs points de vue, leurs avis sur le projet.

Cela peut prendre plusieurs formes : questionnaire, échanges informels, entretiens téléphoniques... Mais la relation humaine est toujours la plus qualitative !

Les avantages de cette démarche :

- Prendre la température pour savoir si le projet va recevoir un accueil positif, s'il répond bien à des attentes. Confronter nos impressions et nos projections à la réalité ;
- Aller au contact permet en même temps de développer ou renforcer le lien avec les coopérateurs et de créer de l'attente et de l'envie vis-à-vis du projet, ce qui sera utile lors de sa mise en œuvre.

D'autre part, **se questionner en interne** sur le sens et l'utilité du projet, les ambitions de la coop, afin de bien coller à la stratégie de la coop, de ne pas passer à côté des objectifs initiaux.



**Remplir les parties 1 et 2 du cadre logique** (onglet 1 du fichier Excel)



## Quelques questions à se poser (entre autres) pour analyser les besoins et mieux définir le projet :

### 1. Quel est (ou quels sont) le(s) public(s) cible(s) ?

Quelle est la situation à laquelle sont confrontées ces personnes ?

Quel moment de la vie du coopérateur ce projet concerne-t-il ? (cf. schéma p.5) -> futurs ou déjà coopérateurs, niveau de connaissance du modèle coopératif, niveau de participation à la gouvernance / à la vie coopérative...

Quels sont les manques, besoins ou attentes des coopérateurs concernés par cette situation ?

### 2. Les personnes concernées sollicitent-elles l'intervention de la coop sur la situation ?

Pour quelles raisons attendent-elles une réponse de la coop ?

Les personnes attendent-elles des actions précises ou une réponse peu définie ?

### 3. Quel est (ou quels sont) le(s) ambition(s) du projet pour la coop ?

Qu'attend la coop de ce projet ? En quoi est-ce important pour la coop ? En quoi cela va permettre de renforcer la vie coopérative, sur quels aspects de la vie coopérative va-t-on travailler ?

Pourquoi la coop s'intéresse-t-elle à la situation de ces personnes ?

Au nom de quoi (quels valeurs, objet social, choix stratégiques) veut-on mener ce projet ?

Quel est le positionnement des instances dirigeantes ou d'autres services ?



## Quelques outils utiles :

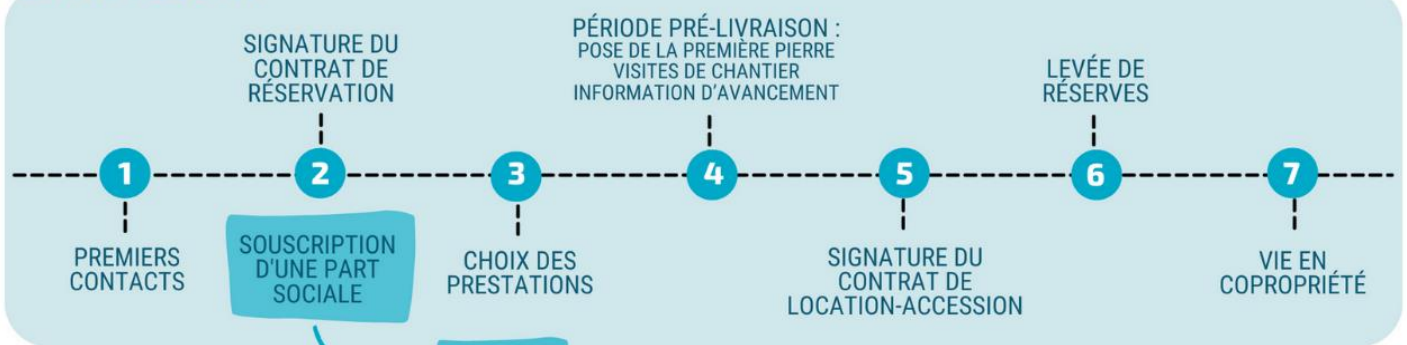
- Le schéma des **moments clés de la "vie du coopérateur" et des contacts avec la coop** (p.5)
- Les différentes **sources de motivation** sur lesquelles s'appuyer pour inciter les coopérateurs à participer (p.5)
- Les **méthodes d'enquête** comme :
  - Le questionnaire / sondage
  - L'entretien / la rencontre avec les publics cibles
  - La carte mentale



Exemples à retrouver dans la **boîte à outils sur les méthodes d'enquête** de la Fédération



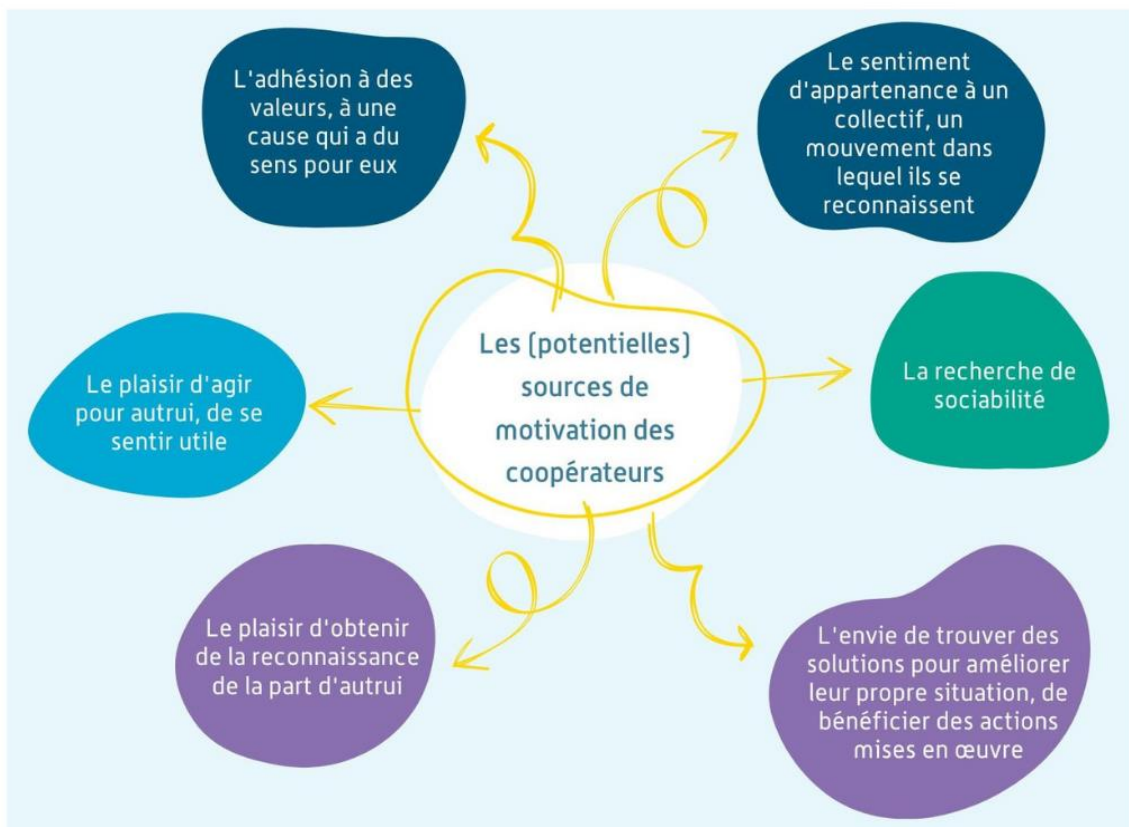
## EN ACCESSION



## EN LOCATIF



Schéma issu du travail porté par les coop pendant la formation Vie coopérative de 2022



# Étape 2 : la définition du projet

L'enjeu de cette deuxième étape est de définir le cadrage du projet, c'est-à-dire ses contours, avant de rentrer dans le détail des actions.



## Que faire à ce stade ?

- **Définir le projet** à partir des objectifs et besoins identifiés pendant la première étape ;
- **Identifier les parties prenantes** du projet : les personnes qui seront concernées directement ou indirectement par le projet, et qui seront impliquées dans la réflexion, la réalisation et le suivi du projet ;
- **Analyser les éléments de contexte** (internes ou externes à la coop) qui auront potentiellement un impact, positif ou négatif, sur le projet afin d'anticiper les adaptations ;
- **Esquisser à grands traits les actions concrètes** à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs.

Quelques points d'attention à ce stade :

- Généralement ce type de projet conduit vers des **démarches participatives** qui laissent une place importante aux coopérateurs. Il est important de bien clarifier le rôle que la coop veut leur donner dans la conception et la réalisation du projet, si elle veut les impliquer ou non et de quelle manière, afin de cadrer cette participation et de pouvoir fixer clairement les règles du jeu. Cela permettra à la coop d'avancer dans le bon sens avec ceux qui sont intéressés, et aux coopérateurs de bien comprendre ce qu'ils peuvent ou ne peuvent pas attendre du projet.
- Le cadrage du projet doit être **partagé avec la direction d'une part, et les personnes (notamment les collaborateurs ou partenaires) qui seront impliquées d'autre part**, afin de s'assurer que chacun est d'accord avec cette répartition des rôles et sera en capacité d'accomplir ses missions.

➤➤➤ Remplir les parties 3 et 4 du cadre logique (onglet 1 du fichier Excel)



## Quelques questions (parmi d'autres) à se poser pour fixer le cadre du projet et principales actions à mener :

### 1. Quel est le contexte du projet ?

Dans quel contexte le projet s'inscrit-il ? A quelle stratégie est-il lié ? De quelles réflexions découle-t-il ? Qui les porte ?

Où en est la coop sur le développement de sa vie coopérative ? Quelle est la place de ce projet dans ce cadre ? A quel moment intervient-il ?

Quels sont les atouts / faiblesses de la coop ? Qu'est-ce qui va favoriser / freiner la réussite du projet ?

Quels éléments extérieurs à la coop (territoire, conjoncture...) peuvent impacter le projet et comment ? Quels éléments de réponse, d'adaptation, identifie-t-on déjà à ce stade ?

### 2. Quels sont les contours du projet ?

Sur quelle période le projet se déroulera-t-il ?

Quelles sont les grandes actions à mener ? Sur quelle temporalité ?

Quel est le résultat ou l'impact attendu pour chacune de ces actions ?

Comment pourra-t-on établir que le résultat attendu est atteint ?

### 3. Qui sera impliqué dans le projet ?

Qui va porter le projet ?

Quels collaborateurs participeront et comment ?

Quels coopérateurs participeront, pourquoi et comment ? Par quels moyens prévoit-on cette participation ?



## Quelques outils utiles :

- Les étapes de réflexion sur la participation des coopérateurs et notamment l'**échelle de participation - étape 4** (p.8)

**i** Sur la participation des coopérateurs, consultez le **guide de la Fédération** dédié à ce sujet sur le site internet.



- La méthode **SMART** pour les objectifs et les actions à mener :  
*Specific* = spécifiques : formulés de façon concise et concrète.  
*Measurable* = mesurables : dont les impacts peuvent être évalués de façon quantitative ou qualitative.  
*Achievable* = atteignables : réalistes, faisables au regard des moyens de la coop.  
*Relevant* = pertinents : qui répondent aux besoins identifiés.  
*Timed* = cadrés dans le temps : inscrits dans un calendrier raisonnable.

# La participation des coopérateurs

## dans la réflexion et la création d'un projet

### 1 Pourquoi faire participer ?

La participation est un **moyen** au service de **quelles fins** ?  
Quels sont les intérêts pour la coop ?

### 2 Qui faire participer ?

#### Nombre

Veut-on faire participer tout le monde ?

#### Pro fil

Quelles personnes ont un intérêt à participer, dont la participation fera sens ?  
Quelles sont celles qui ne participent pas et pourquoi ?

### 3 A quoi faire participer ?

#### Choix opérationnels

Concernent les projets et **actions concrètes**

#### Choix managériaux

Concernent les **ressources nécessaires**, l'organisation des projets (nommer des associés référents par ex)

#### Choix stratégiques

Concernent les positionnements et **orientations stratégiques** de la coop

### 4 Quel niveau de participation ?

<b>La co-décision</b>	Intégration de certains coopérateurs dans la prise de décision
<b>La concertation</b>	Intégration de certains coopérateurs dans le processus de réflexion
<b>La consultation</b>	Questionnement des coopérateurs, remontée d'information
<b>L'information</b>	Information et communication auprès des coopérateurs sur les projets présents, futurs et passés

Le niveau de participation est fondamental car il aura des effets sur les efforts à fournir par la coop (plus on monte sur l'échelle et plus on doit fournir d'efforts pour faire participer) et sur les attentes des coopérateurs

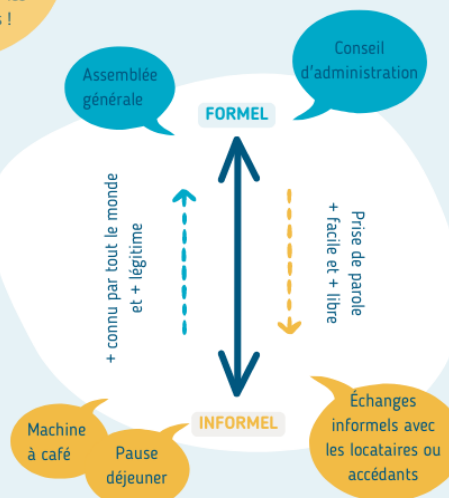
Par exemple : consulter les coopérateurs pour identifier des besoins/attentes et les impliquer dans la réflexion sur le projet (consultation/co-décision) puis informer tout le monde de l'existence du projet

Il ne s'agit pas de choisir le plus haut niveau de participation à tout prix mais de réfléchir au niveau le plus pertinent

Attention à ne pas créer un sentiment de frustration en donnant l'impression de faire participer sans que cela ait un réel impact sur les décisions finales !

### 5 Quel degré de formalisme ?

On peut choisir de faire participer dans des espaces + ou - formels



# Étape 3 : le pilotage du projet

Le but de cette troisième étape est de piloter et mettre en œuvre le projet.

Pour cela il faut d'abord préciser le détail des actions à mener et les moyens à mobiliser pour chaque action, afin de s'assurer de sa faisabilité et de faciliter sa mise en œuvre en collaboration avec les personnes mobilisées.



## Que faire à ce stade ?

### AVANT DE DÉMARRER LE PROJET :

- Commencer par bien **cadrer le projet** : détailler les actions à mener (qui, quand, comment...) dans un document partagé avec le reste de l'équipe. Ce document servira de tableau de bord et permettra à tout le monde de suivre l'avancée du projet ;
- Établir un **rétroplanning**, qui pourra être mis à jour au fur et à mesure de la mise en œuvre du projet.



**Compléter le cadrage et le calendrier du projet** (onglets 2 et 3 du tableau Excel)

### PENDANT LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET :

- Ne pas oublier le **reporting** : il s'agit de faire des points d'étape réguliers avec les personnes mobilisées par le projet. Prévoir un outil collaboratif pour un suivi au jour le jour, un calendrier de points d'étape (bilan écrit, réunion), voire des événements de présentation, notamment en CA et en AG ;
- La **communication** sur le projet (articles, synthèses, photos, vidéos, témoignages écrits ou en direct...) : utiliser les canaux de la coop (newsletter, site internet, réseaux sociaux, tableaux d'affichage...), affiches, flyers, courriers d'invitation ou récap dans les quittances de loyer... La communication sert autant la mise en œuvre du projet que sa valorisation a posteriori !



## Quelques outils utiles :

### Pour la gestion de projet :

- Exemple de tableau (p.11)
- Diagramme de Gantt (rétroplanning) -> tuto pour faire son propre diagramme de Gantt sur Excel : <https://www.excel-exercice.com/diagramme-de-gantt/>
- Outils de gestion de projet : Trello.com, Teams, Excel (utiliser en priorité ce qui existe déjà en interne)

### Pour la réflexion collective, en présentiel ou visio :

- Tableaux blancs en ligne (Draft.io)
- Mind maps (Miro.com)
- Méthodes d'intelligence collective

### Pour la communication :

- Les outils de la Fédération (flyer sur la gouvernance coop, livret du coopérateur, dépliant sur le rôle d'administrateur, glossaire vie coop, MOOC Culture Coop', vidéos...)
- Pour les créations visuelles, préférer powerpoint à word ; Canva.com
- Pour les montages vidéo maison, InShot



Tous les outils de la Fédération sont à retrouver sur **l'onglet dédié à la vie coopérative**. Ils sont à la libre disposition des coopératives, qui peuvent les utiliser tels quels ou créer des déclinaisons.

La Fédération a également créé une série de vidéos pédagogiques disponibles sur sa **chaîne Youtube**.



La suite **Framasoft** est un outil en ligne gratuit, basé sur des logiciels libres, qui permet de mettre en place des sondages, discussions, calendriers, travail en collaboration...



### Quoi et quand ?

- Description de l'étape
- Résultats attendus (indicateurs quanti / quali)

### Qui ?

- Qui est responsable ou coordonne ?
- Qui est impliqué et comment ? (équipe, coopérateurs)
- Qui d'autre est concerné ?
- Qui peut aider et pourquoi ?
- Qui peut freiner (et pourquoi) ?

### Comment ? (Moyens financiers)

- Budget
- Moyens financiers déjà mobilisés (en € et en %)
- Moyens financiers à mobiliser (en € et en %)
- Sources de financement possibles ?

### Comment ? (Moyens matériels)

- Moyens matériels déjà mobilisés
- Moyens matériels à mobiliser
- Outils utiles existants (coop, fédé, partenaires, etc.)

### Contexte

- Atouts de la coop pour réussir l'étape
- Points faibles de la coop qui entravent l'étape
- Facteurs externes favorables ou défavorables

### Reporting et communication

- Évaluation de l'étape : qui, quand et comment ?
- Reporting : qui, à qui, quand et comment ?
- Quelle communication en interne ?
- Quelle communication en externe ?

## Etape 1 :

--	--	--	--

--	--	--	--

--	--	--	--

--	--	--	--

--	--	--	--

--	--	--	--

Remarques/commentaires

## Etape 2 :

--	--	--	--

--	--	--	--

--	--	--	--

--	--	--	--

--	--	--	--

--	--	--	--

Remarques/commentaires


# Étape 4 : le bilan du projet

Il est important de ne pas s'arrêter à la mise en œuvre du projet, mais de prévoir une analyse et un retour d'expérience afin d'évaluer l'efficacité du travail accompli, de capitaliser les bonnes pratiques et d'identifier les limites. Ces retours d'expérience pourront servir pour les prochains projets ou pour améliorer celui-ci, s'il a vocation à être prolongé ou réitéré.



## Que faire à ce stade ?

- Dresser le bilan du projet, **comparer les objectifs et les résultats obtenus** ;
- Organiser un **retour d'expérience** de toutes ou quelques unes des personnes qui ont été concernées par le projet, pour savoir s'il a répondu à leurs attentes, si elles identifient des choses qui auraient pu se passer autrement, des choses à améliorer... Les différents points de vue (en fonction du profil des personnes et de leur rôle dans le projet) permettront de compléter votre propre retour d'expérience et de nourrir la réflexion pour une suite éventuelle ;
- **Capitaliser** ces informations de manière formelle et partagée, afin d'en retenir des leçons pour la suite, que ce soit pour poursuivre ce projet, le renouveler ou pour les autres projets à venir ;
- Organiser une **restitution** de ce bilan, a minima auprès de l'équipe de la coop et de la direction, si possible auprès du Conseil d'administration, ainsi qu'en AG. Il est aussi envisageable d'organiser un évènement dédié ou de prévoir un temps en visio pour présenter cette restitution à l'ensemble des coopérateurs ;
- Ne pas oublier de **communiquer** sur le projet ! Pour valoriser ce qui a été fait et ceux qui l'ont fait. Pourquoi pas par des témoignages (en AG ou en vidéo sur les réseaux sociaux) ? Et célébrer le projet avec les personnes qui ont participé, remercier ces personnes et maintenir le lien convivial qui a pu être créé à cette occasion.

 Il est important de **prévoir cette phase de bilan en amont du projet** (dès la phase 2), d'une part pour intégrer le temps qui lui sera dédié dans le calendrier du projet, et d'autre part pour anticiper le recueil pendant le projet des éléments qui seront analysés lors du bilan (exemple : le nombre de participants à tel évènement / des témoignages à chaud lors d'ateliers...).



**Compléter le bilan et la synthèse des retours d'expérience**  
(onglets 4 et 5 du tableau Excel)



## Quelques questions (parmi d'autres) pour effectuer le bilan du projet :

### 1. Le projet a-t-il été mené à son terme ?

A-t-on atteint les objectifs ?

Que dire des résultats obtenus (indicateurs) ?

### 2. Les acteurs se sont-ils mobilisés comme attendu ?

Pourquoi ?

Quels sont les points forts et les points faibles des contributions de chacun ?

### 3. Le calendrier du projet a-t-il été tenu ?

Que dire de la gestion du temps ?

### 4. Les moyens mobilisés ont-ils été suffisants ?

Que dire sur la mobilisation des moyens ?

Que dire de leur efficacité (le rapport « moyens mobilisés / résultats obtenus ») ?

### 5. Que dire de la prise en compte et des effets du contexte ?

### 6. Comment s'est passée l'évaluation des résultats ?

Que dire sur le reporting ?

Les personnes impliquées dans le projet ont-elles été interrogées sur leurs perceptions ?

Les personnes bénéficiaires du projet ont-elles été interrogées sur leurs perceptions ?

Que dire sur la communication, interne ou externe ?

### 7. Comment l'expérience est-elle valorisée ?

Comment garder une mémoire de la réalisation de ce projet (pour d'autres projets) ?



## Les outils à utiliser :

- Pour les **retours d'expérience** : voir les méthodes de l'étape 1
- Pour la **gestion de projet** et la **communication** : voir les méthodes de l'étape 3



## Accès à la plateforme de formation :

<https://arecoop.riseup.ai>

- ▶▶ Retrouvez les formations auxquelles vous êtes inscrit.e.s
- ▶▶ Échangez avec votre formatrice ou formateur et vos pairs
- ▶▶ Effectuez vos démarches (émargement, évaluation)
- ▶▶ Téléchargez vos supports de formation



Votre identifiant est votre adresse mail  
Générez votre nouveau mot de passe à la première connexion en cliquant sur  
"Mot de passe oublié"

# ARECCOOP

ARECCOOP – 14 rue Lord Byron – 75384 Paris cedex 08  
Tél. : 01 40 75 68 60 – Mail : formations@arecoop.fr

Association pour la révision, l'assistance et la formation des sociétés coopératives d'Hlm, des organismes d'Hlm et d'habitat social

Organisme de formation déclaré – Préfecture d'Île-de-France n° 11 752 27 48 75 – Association déclarée loi 1901 – Siret 784 180 986 00027 – code NAF 9499Z

[www.arecoop.fr](http://www.arecoop.fr)