

# habitation

REVUE TRIMESTRIELLE DE L'ASSOCIATION ROMANDE  
DES MAÎTRES D'OUVRAGE D'UTILITÉ PUBLIQUE

JUIN 2024

- \_ UN BUREAU D'ARCHITECTES POUR TROIS MOUP
- \_ LA PAIX, UN QUARTIER PIONNIER DE LA RÉNOVATION ÉNERGÉTIQUE
- \_ GOUVERNANCES (1) PARTICIPATIVE ET (2) PARTAGÉE

N° 2

# COOPÉRATIVE D'HABITATION ET GOUVERNANCE PARTAGÉE

Pour certaines coopératives d'habitation, la gouvernance partagée fait partie de leur ADN alors que d'autres ont recours à des outils en cours de projet ou dès l'accueil des premier-ère-s habitant-e-s. Dès lors, comment se construit une gouvernance partagée, dans le respect des valeurs fondatrices des coopérateur-trice-s ?

ELODIE SIMON, ARCHITECTE

Pendant trois ans, dans le cadre des activités du jardin du Léman affilié aux jardins du Nous, l'équipe de bénévoles du projet Coop&Gouv a organisé des rencontres annuelles autour des coopératives d'habitation et de la gouvernance partagée. Les jardins du Nous sont des espaces autonomes de coapprentissage et de coproduction de communs sur le faire ensemble. L'équipe Coop&Gouv était composée de Lisa Levy, pilote du projet, Yvan Schallenberger et Joy Robert de présence active, David Laou, engagé dans la promotion de la communication non violente et Elodie Simon, architecte.

**«Au-delà de la technicité des outils coopératifs, le facteur humain semble jouer un rôle central dans tout développement d'une gouvernance partagée.»**

Les journées d'échange sont des espaces de liens et de pratiques pour évoluer ensemble, vers un habitat partagé et collectif. Elles permettent de collecter des retours d'expériences de coopératives déjà bien ancrées dans le paysage romand et les attentes de jeunes coopératives, en cours de réalisation. Des professionnel-le-s de la gouvernance partagée sont aussi venus nourrir les discussions. Les résultats des questionnaires préliminaires ont dévoilé les points de tension et les recherches d'améliorations auxquelles les coopératives font face. Comment effectuer un partage des tâches et définir les rôles nécessaires au fonctionnement de la coopérative? Comment gérer les conflits?



Atelier des six chapeaux à la coopérative du Bled. Crédit: Coop&Gouv 2023 · Elodie Simon



Atelier du Storyboard au Bled lors de la 3<sup>e</sup> édition de Coop&Gouv. Crédit: Coop&Gouv 2023 · Elodie Simon

Quelles règles de fonctionnement générales sont à adopter dès le début et comment les mettre en place? Comment organiser les séances? En bref, comment mettre en place une structure de gouvernance au sein de la coopérative d'habitation et avec quel degré de participation?

A travers des tables rondes, des forums ouverts ou encore des ateliers en petits groupes, les participant-e-s ont pu collecter, des uns et des autres, des éléments

de réponse à leurs questions. Voici un échantillon de témoignages partagés.

## La posture de coopération et l'inclusion des membres

Au-delà de la technicité des outils coopératifs, le facteur humain semble jouer un rôle central dans tout développement d'une gouvernance partagée. Dès lors, comment cultiver la posture de coopération et soutenir l'inclusion des membres?

# TIMELINE D'UN HABITAT COLLECTIF PARTICIPATIF

## Sources du projet

Intentions des personnes sources  
Processus d'entrée  
Communication sur le projet

0

*Un précadrage général du projet est posé et des personnes intéressées sont réunies*

*Un précadrage plus précis du projet est établi*

1

## Rêves et objectifs

Cadre intentionnel  
Cadre d'équipe  
Cadre architectural  
Agenda des rencontres et outils collaboratifs  
Processus de résolution des désaccords et conflits  
Temps d'implication et ressources financières  
Critères de lieu et de terrain  
Statut juridique provisoire  
Choix de prestataires  
Concours

## Plan & budget

Plan du bâtiment et des usages  
Chantiers participatifs  
Montage financier  
Montage juridique final  
Acquisition du terrain  
Calendrier de construction  
Règlements complémentaires  
Attribution des logements  
Concertation des parties prenantes locales

2

*Les différents aspects du projet sont évalués, planifiés et validés*

*Le bâtiment est construit, les clés sont remises et les personnes emménagent*

3

## Construction

Détails constructifs  
Aménagements extérieurs  
Visites de chantier  
Chantiers participatifs

## Vie collective

Entretien du bâtiment  
Système de communication interne  
Aménagements extérieurs  
Projets collectifs

4

*La vie collective commence*

## Éléments transversaux

Formation en gouvernance collective et en gestion cyclique de projet  
Structure organisationnelle en règles, cercles et rôles  
Participation et autonomie dans les décisions  
Formation en communication assertive  
Visites de coopératives  
Prototypage de vivre ensemble

- 1 -



Introduction à la troisième édition des journées Coop&Gouv aux Plaines-du-Loup à Lausanne. Crédit: Coop&Gouv 2023 · Lisa Levy

Un projet de coopérative prend du temps et il se peut que des «générations» de coopérateur-trice-s se succèdent.

Une des recommandations émises lors des journées d'échange a été de porter une attention particulière au processus d'inclusion progressif. Ce dernier garantira un bon accueil et une intégration douce du nouveau membre tout en assurant la protection du groupe déjà en place. Le processus d'inclusion progressif peut être accompagné d'un système de partage des informations et du savoir. L'objectif premier est de conserver l'énergie du collectif à son maximum au cours des différentes phases du processus de projet et de continuer à développer le sentiment d'appartenance et la confiance des membres.

Comment inclure les enfants aux activités de groupe et aux prises de décisions? A la coopérative de Cressy, une commission des enfants a été créée afin d'impliquer les plus jeunes dans la définition des projets et aussi à la gestion de l'immeuble. A travers de courts ateliers mixant écrits et dessins, les enfants ont pu proposer des projets. «Ce sont de superbes occasions de les former aux outils de la vie et à la décision collective», témoigne Yen Nhi Nguyen, habitante de la coopérative.

Dans notre vie quotidienne, nous sommes tous-ttes «source» de projets. La personne source a pris l'initiative de concrétisation

#### LIENS UTILES

##### **Collectif Coop&Gouv**

Collectif auto-organisé pour promouvoir la gouvernance partagée au sein des coopératives d'habitation.



##### **Les jardins du Nous**

Les jardins du Nous sont des espaces d'apprentissage de la gouvernance partagée organisés en communautés.  
<https://www.jardiniersdunous.org/jdn/p?u=home>



##### **Présence active**

L'équipe de Présence active facilite les collaborations et l'organisation collective.  
<https://presence-active.org/>



##### **Non violent communication Geneva**

NVC Geneva promeut la communication non violente à Genève.  
<https://nvcgeneva.ch/>



##### **Vincent Delfosse**

Vincent Delfosse est au service du lien avec soi-même, l'autre et la nature.  
<https://www.unmonde.ch/>



##### **Yannick Laignel**

Solucracy est une méthode ouverte et partagée de participation citoyenne.  
<https://solucracy.com/fr>



à la suite d'une intuition ou d'une inspiration, sans pour autant être forcément à l'origine de l'idée. Le projet de coopérative d'habitation a aussi sa personne source. Vincent Delfosse, guide de randonnées et formateur certifié en communication non violente, partage lors d'un témoignage, la difficulté d'un-e coopérateur-trice à s'identifier à sa place et à son rôle de personne source. Huit ans après l'arrivée des premier-ère-s habitant-e-s, la coopérative rencontre des difficultés à structurer son organisation et ses réunions, ses prises de décision et à gérer les conflits internes. Après discussions, la personne source, qui peinait à transmettre son savoir, continuait d'exercer une influence tacite importante sur le groupe. Un accompagnement spécifique de la personne source a été nécessaire même s'il n'a pas abouti à la faire rester dans le groupe.

### Un exemple de gestion du conflit

Une seule personne peut créer des tensions et déstabiliser l'ensemble du groupe en place. Selon le témoignage de Yannick Laignel, cofondateur de Solucracy, il est arrivé qu'une personne bloque le processus de développement d'un projet en s'opposant systématiquement à toute décision prise par le groupe. Celui-ci a alors développé une forme d'intelligence protectrice où chacun-e, en souhaitant se protéger, a mis en place des petites stratégies conduisant à l'isolement de la personne problématique. Dès lors, comment prévenir ces situations déstabilisantes? La définition au préalable, d'un système de résolution des conflits et, le cas échéant, le recours à une médiation permettent de limiter les postures non coopératives des membres du groupe. Il peut aussi être opportun d'organiser en amont, une séance de précadrage avec la personne source pour définir quels sont les points rigides et flexibles du projet. Enfin, les définitions d'un cadre intentionnel comportant, entre autres la vision, les missions et les valeurs du groupe et d'un cadre relationnel, précisant la nature des relations, sont fortement recommandés.

Il y a un temps pour tout! Il est bon de garder à l'esprit que le séquençage des moments passés ensemble est bénéfique

dans tout processus participatif; il y a un temps pour le débat d'idées, un temps pour la prise de décision, un temps pour la résolution de conflits et un temps pour la célébration.

### Architecture et participation

L'outil du jugement majoritaire peut être utilisé pour produire des avis sur des préférences des coopérateur-trice-s. Il permet d'abord de se positionner «de soi à soi» après avoir bien compris les enjeux. Exprimés sous forme de tableau, il permet d'identifier pour chaque option, les tendances et les pourcentages de personnes plutôt favorable ou non, les sujets qui divisent, etc. Sur la base des préférences récoltées et des propositions, les décisions peuvent ensuite être prises au consentement. La décision par consentement est une décision collective ne générant pas d'objection. Yvan Schallenberger, cofondateur de Présence active, a utilisé l'outil du jugement majoritaire pour accompagner les membres d'une coopérative d'habitation. L'urgence était de transmettre aux architectes des choix clairs pour qu'ils puissent avancer dans le travail de conception du bâtiment. Le jugement majoritaire a permis de récolter des avis sur les choix de matériaux et de préférences architecturales. Ils ont pu être transmis directement à l'architecte qui a retravaillé des variantes de projet sur la base des avis récoltés. Les coopérateur-trice-s ont ensuite pu statuer sur les variantes proposées, en discussion avec l'architecte.

Que peut-on faire de participatif dans un projet d'habitat collectif et à quel moment du processus de projet? La «timeline de la participation», téléchargeable sur le site <https://coop-et-gouv.ch/>, fait la synthèse d'ateliers participatifs menés dans le cadre des journées Coop&Gouv; elle rassemble des démarches préventives pour réduire les risques de conflit et augmenter les chances de réussite. Les éléments rassemblés sont présentés sous forme chronologique, associés à chaque étape du processus de projet d'habitat collectif participatif.

Les habitants d'une coopérative lausannoise souhaitaient participer à l'ensemble du processus; de la conception à la construction de leur futur lieu de vie. Un

dialogue avec les architectes a alors été mené pour sélectionner une technique de construction adaptée à un chantier participatif pour la réalisation de cloisons intérieures au rez-de-chaussée de l'immeuble. Une fois de plus, l'outil du jugement majoritaire s'est révélé être un outil redoutable pour exprimer les préférences des membres sur les trois options constructives envisagées, avant d'être transmises aux architectes. Le chantier participatif a été un moment rassembleur et de célébration au sein de la coopérative. «Construire soi-même est une occasion de fédérer le groupe d'habitant-e-s et de créer un lien fort avec leur bâtiment» a témoigné Sylvain Meigniez, habitant de la coopérative.

En pratique, certains de ces outils peuvent parfois sembler mécaniques et les processus trop rigoureux. Pourtant l'ensemble des témoignages recueillis lors des journées d'échange s'accordent à dire qu'ils sont nécessaires pour avancer collectivement et incarner une démarche participative.

En complément, la formation des équipes à la gouvernance partagée, en amont ou en cours de processus, est essentielle pour développer un langage commun et une base de connaissance partagée. Enfin, la confiance reste un élément central au sein de toute coopérative; faire confiance au groupe, à l'intelligence collective et aux outils qui nous aident à exprimer nos besoins. ■