

COMITÉS DE RÉSIDANTS ET CONSEILS DE CONCERTATION

Comment mobiliser les salariés et les résidents ?



NOVEMBRE 2017



AVANT PROPOS

En logement-foyer, la participation des résidants est souvent réduite au conseil de concertation, instance difficile à instaurer et à faire vivre.

Avec la création des comités de résidants, instance complémentaire aux conseils de concertation, l'occasion est donnée aux professionnels de repenser ces dispositifs de participation et la manière d'impliquer l'ensemble des parties prenantes.

Comment expliquer cette nouveauté qui s'ajoute au conseil de concertation ? Comment valoriser les organes de représentation des résidants ? Comment donner envie de s'y impliquer ? Tel est le défi auquel se sont attelés les membres du groupe de travail "participation" de l'Unafo.

Cette production collective, sans prétention, s'adresse à tous les acteurs des logements-foyers désireux de donner consistance (ou du moins d'y tendre !) aux instances de représentation des résidants.

Nous remercions Adoma, Alfa3a, Alfi, Alotra, Amicale du Nid 93, Amitel, Aréli, Arpej, Coallia, Lerichemont qui ont activement participé à l'élaboration de ce document.

SOMMAIRE

-  COMITÉ DE RÉSIDANTS PAGE 4
ET CONSEILS DE CONCERTATION ?

-  AU-DELÀ DES CONSTATS ET DES IDÉES REÇUES PAGE 6

-  LES ORGANES DE REPRÉSENTATION PAGE 7
DES RÉSIDANTS : C'EST POSITIF !

-  AVANT LA MOBILISATION, L'ÉTAT DES LIEUX PAGE 8

-  MOBILISATION COMME VISION PAGE 8

-  MOBILISATION COMME SENS PAGE 9

-  MOBILISATION COMME CADRE DE RÉFÉRENCE PAGE 9

-  MOBILISATION COMME SOUTIEN PAGE 11

-  MOBILISATION COMME MESSAGES PAGE 11



COMITÉ DE RÉSIDANTS ET CONSEIL DE CONCERTATION ?

Au départ, il s'agit d'une initiative ascendante émanant des résidants – avec un “a”*. En réalité, de certains résidants, dans certains établissements (les foyers de travailleurs migrants) et dans certains territoires (Ile-de-France dont le département de Seine-Saint-Denis). Pourquoi ? Pour interpeller les gestionnaires sur les conditions de logement jugées mauvaises.

En 1979, par voie de circulaire (la circulaire “Stoléru”), les fonctions de ces comités sont définies. Près de 20 ans plus tard, le législateur crée un outil composé de représentants de gestionnaires et de représentants de résidants : c'est le conseil de concertation. L'initiative ascendante et sectorisée devient une injonction descendante applicable à l'ensemble des logements-foyers à l'exception des foyers de jeunes travailleurs, établissements relevant également du code de l'action sociale et des familles (décret de la loi “Engagement national pour le logement” de 2007).

Le dernier changement est apporté en 2014 : la loi pour l'accès au logement et à un urbanisme rénové (ALUR) maintient le conseil de concertation et le complète par une instance, un lieu d'expression dédié aux résidants, le comité de résidants (décret du 14 mars 2016). Cette évolution est la résultante d'attentes fortes portées par des associations et des collectifs de résidants logés en foyer de travailleurs migrants (FTM) situés en Ile-de-France.

Les fonctions de ce nouvel organe de représentation n'ont pas été définies par le décret et celles du conseil de concertation restent inchangées. Il convient ainsi de penser l'articulation entre ces deux instances. Le comité de résidants peut notamment être un lieu de préparation du conseil de concertation et, par conséquent, précéder le conseil de concertation.

Pour aller plus loin : *La participation en logement-foyer*, Unaf, 2015.

Références : L. 633-4, R. 633-5 à R. 633-8 du CCH



EN BREF > Ce qui est en vigueur

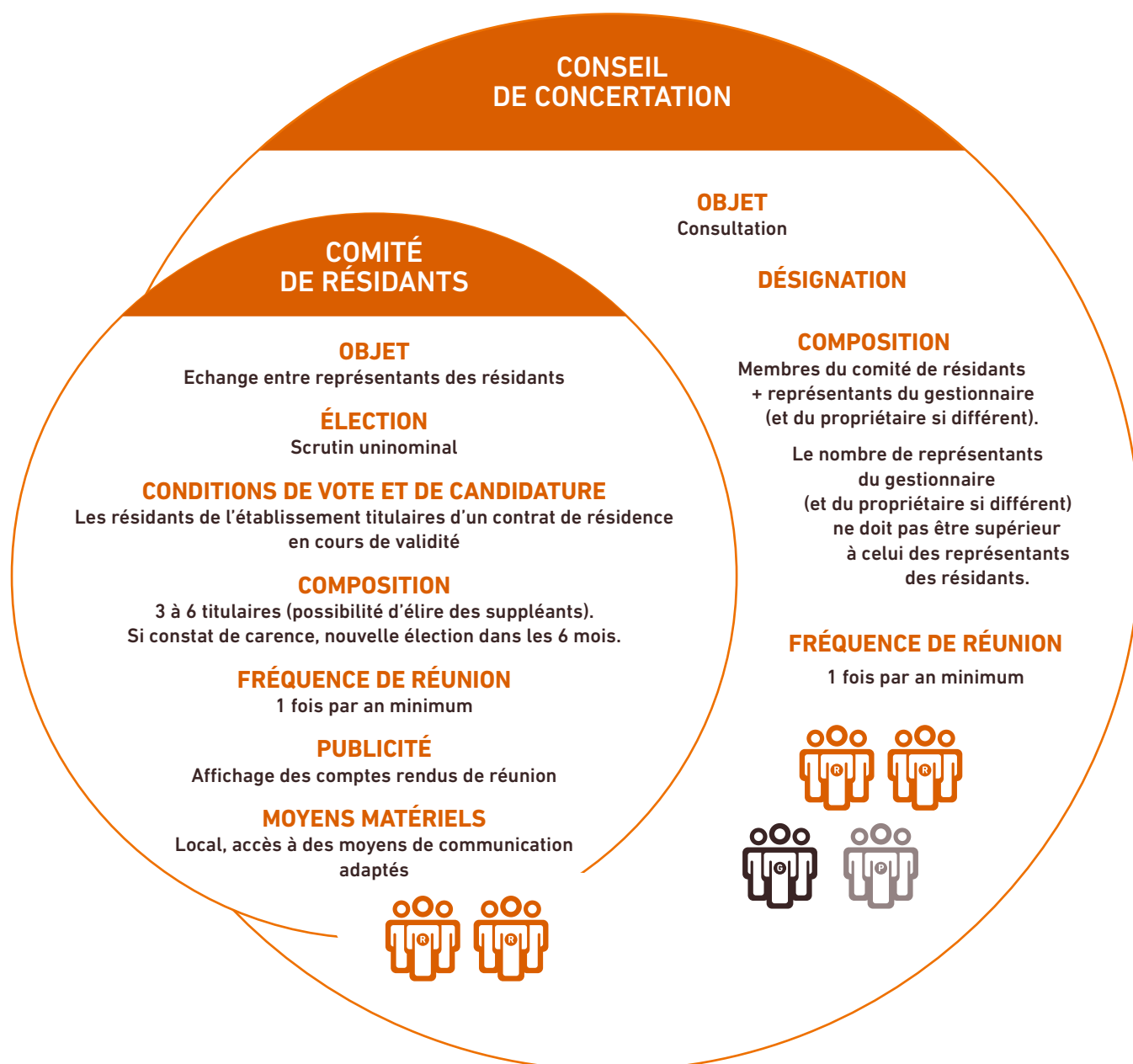
Le conseil de concertation est une instance composée de représentants du gestionnaire et de représentants du comité de résidants. Les membres du conseil sont consultés notamment sur l'élaboration et la révision du règlement intérieur, préalablement à la réalisation de travaux et sur tout projet et toute organisation, dont la gestion des espaces communs, susceptibles d'avoir une incidence sur les conditions de logement et de vie des occupants.

Le comité de résidants est une instance composée exclusivement de représentants de résidants. Le rôle de cette instance n'a pas été défini par les textes en vigueur. Dans les établissements de moins de trente résidants, le comité de résidants est constitué de l'ensemble des titulaires d'un contrat de résidence (art. D. 633-7-2 du CCH).

*Résidant avec un “a” : il s'agit d'une position de l'Unaf, qui promeut, à travers cette orthographe, l'acte d'habiter “chez soi” des résidants de foyers, résidences sociales, etc., et qui souhaite volontairement s'éloigner du caractère précaire qu'évoque la dénomination “résident”.

LES CONDITIONS D'ÉLECTION ET LES MODALITÉS DE FONCTIONNEMENT PRÉVUES PAR LES TEXTES

Organes de représentation des résidents (établissements de 30 résidents et plus)





AU-DELÀ DES CONSTATS ET DES IDÉES REÇUES

Nombreux sont les gestionnaires à considérer les organes de représentation des résidants comme des outils inadaptés, complexes, lourds à mettre en œuvre. Expériences et exemples à l'appui, la liste des points négatifs est assez fournie. Et pourtant, faut-il baisser les bras ? Bien évidemment non et, qui plus est, quitte à devoir organiser régulièrement des élections de représentants de résidants, autant que cela soit utile et efficace. Dépassez sans tarder les idées limitantes ! En voici quelques-unes.

Les conseils de concertation et comités de résidants seraient des lieux de contestation et de conflit

A l'origine, en Ile-de-France, les comités de résidants ont été créés par les personnes logées en FTM, afin de pouvoir revendiquer auprès du gestionnaire de meilleures conditions de logement. Vécues par certains gestionnaires comme un outil de rapport de force et de contestation, les instances de représentation peuvent avoir une mauvaise image. Si ces situations ont marqué les esprits au sein de certains FTM franciliens, elles ne sauraient être généralisables à l'ensemble des logements-foyers.

Les instances de représentation des résidants sont des outils de dialogue et de compréhension mutuelle entre deux parties (résidants et gestionnaires). Si ces outils ont des règles de fonctionnement validées et comprises par tous et que les finalités de la participation ainsi que ses différentes modalités de mise en œuvre sont intelligibles et partagées, alors les instances de représentation des résidants peuvent répondre aux attentes des gestionnaires comme à celles des résidants.

Les représentants de résidants ne porteraient pas l'intérêt collectif

Il peut arriver que certaines personnes logées soient tentées de défendre leur intérêt personnel sans se soucier des attentes des autres résidants. Cette dérive peut être prévenue en définissant collectivement les fonctions et les rôles des représentants des résidants (ex. : engagement avec la signature d'une charte des membres du comité de résidants, information sur le rôle du représentant de résidant en réunion collective, etc.).

Les résidants ne seraient pas intéressés pour être représentants des résidants ou représentés par des résidants

Si le désintérêt existe chez une partie des résidants, la question à se poser est *“qu'est-ce qui motive les résidants ?”* Chaque établissement loge des personnes aux attentes et aux parcours de vie différents à l'égard de leurs conditions de vie. Qui sont les résidants et quels sont leurs centres d'intérêt à l'égard de leur logement, du gestionnaire, du cadre de vie ? Les messages visant à informer et à promouvoir les instances de représentation doivent être ciblés et adaptés à leurs destinataires.

Les équipes de site auraient peu de temps à consacrer à l'organisation des élections de représentants de résidants

Les élections de représentants de résidants nécessitent une organisation, des moyens humains, du temps et une logistique. Des gains de temps et une rationalisation des tâches à mener peuvent être trouvés en proposant des modèles d'outils de communication, en mutualisant les bonnes pratiques et en pilotant les différentes actions à orchestrer à l'échelle d'un territoire.

Par ailleurs, consacrer du temps à l'organisation des élections des membres des comités sera perçu positivement par les équipes de site si ces instances de représentation sont des atouts dans la vie de l'établissement et dans le rapport gestionnaire-résidants.

Etre représentant de résidants, c'est trop de responsabilités

Représenter les autres peut, dans certaines situations et en fonction des personnalités, être ressenti comme synonyme de pression quotidienne (ex. : mécontentement relatif à une demande non satisfaite d'un résidant).

Si ces dérives peuvent s'exprimer, elles peuvent aussi être évitées en prévoyant plusieurs élus, en définissant et en communiquant sur les rôles des membres des organes de représentation, en formalisant des documents de fonctionnement des comités ou conseils, en étant en soutien ou à leurs côtés, si le besoin est manifeste.



LES ORGANES DE REPRÉSENTATION DES RÉSIDANTS : C'EST POSITIF !

Trois fonctions s'inscrivent pleinement dans votre activité de gestionnaire de logement-foyer :

La densification de la relation gestionnaire-résidants

Le point de départ de la réflexion sur la participation, c'est la relation gestionnaire-résidants. Pourquoi ? Parce que vous êtes des acteurs du logement accompagné et que vous êtes des professionnels de terrain, en contact direct avec les résidants.

La participation est intrinsèque au métier de gestionnaire de logement-foyer. Elle peut se traduire par de l'information, de la consultation, de la concertation ou de la codécision. Les représentants des organes de représentation peuvent alors être les interlocuteurs de ces différentes modalités de participation en fonction des sujets et des enjeux.

La valorisation d'un outil d'expression collective

Le comité de résidants et le conseil de concertation sont des outils de la participation et non une fin en soi. Ils sont prévus par les textes, vous devez donc prendre les mesures nécessaires pour constituer ces instances. Que l'on préfère les systèmes de représentativité ou les modèles coopératifs et directs, le modèle de représentativité des résidants s'impose aux gestionnaires. C'est une obligation, mais... elle présente le mérite de questionner la manière dont les professionnels s'approprient cet outil, de repenser les positionnements respectifs entre gestionnaires et résidants et n'exclut pas d'autres formes de participation. N'oubliez pas, une obligation est une contrainte, sauf si on décide d'en tirer parti !

Mieux répondre aux attentes, mieux gérer au quotidien

Développer la relation avec les résidants, c'est renforcer le travail de proximité, assurer une veille, faire remonter les besoins, les insatisfactions et les suggestions, développer/laisser s'exprimer les potentialités et les talents des salariés et des résidants, instaurer une relation de confiance, etc. En d'autres termes, c'est non plus seulement faire *pour* le résidant mais c'est faire *avec* le résidant afin d'améliorer ses conditions de logement, d'être acteur d'un lieu de vie et, dans une approche plus gestionnaire, de valoriser l'image de votre organisme et de garantir un fonctionnement optimal de l'activité.

Une fois dit cela, comment faire ? Comment s'y prendre pour mobiliser les salariés et les résidants ?



AVANT LA MOBILISATION, L'ÉTAT DES LIEUX

On part rarement de rien, il y a toujours des actions qui ont été menées, des professionnels qui ont une expérience sur le sujet ou des outils qui ont été créés. Il faut toujours partir de l'existant, alors, quelle photographie ? Quelle matière recueillir ? Petit tour d'horizon des questions à se poser...

Chiffres clés

> Collecte des données

Quelles sont les données disponibles ? Quelles sont les sources ? Sont-elles exploitables ? Quelle est la dernière mise à jour ? Ex. : nombre d'établissements en service, taux d'établissements avec un conseil, nombre de procès-verbaux de carence, nombre moyen de candidats aux élections, nombre de réunions des conseils de concertation par établissement et/ou par type de résidence, etc.

> Analyse des données

Analyser les données existantes à l'échelle de l'organisme, par territoire ou par produit, en lien avec les collaborateurs, pour étayer les données quantitatives (ex. : pourquoi, dans certains sites, les élections ont abouti et, dans d'autres, pas ?)

Organisation et maîtrise de l'activité

Qui fait quoi ? Qui décide ? Qui est responsable de quoi ? Quel processus/procédure ? Quels outils existants ? Quelle disponibilité de ces outils et par qui ? Quelle évaluation des actions menées ?

Résultats/objectifs

Que se passe-t-il après une élection et quelles sont les pratiques des gestionnaires ? Quels retours des équipes de site sur les avantages et les difficultés rencontrées ? Quel est le retour d'expérience des résidents en la matière ? Quels impacts sur la qualité de service et les relations gestionnaire-résidents ? La participation peut être de l'information, de la consultation, de la concertation ou de la codécision : quelle participation est à l'œuvre et sur quel sujet ?



MOBILISATION COMME VISION

Qu'est-ce qui est visé ? Vers quoi faut-il tendre ? Affranchissez-vous des contraintes et des cadres existants pour définir l'idéal comme horizon. Voici ce que les membres du groupe de travail Unafo ont imaginé.

L'organe de représentation des résidents désirable

> Pour le résident

Une instance simple en termes d'organisation et de fonctionnement, un accès à de la formation, un accès à des moyens adaptés pour animer le conseil.

> Pour le salarié (responsable de site principalement)

Une instance, garante de l'amélioration des relations entre salariés et résidents, aurait un impact positif dans le travail. Elle serait un moyen de tracer les décisions prises (ex. : compte-rendu de réunion), de faire passer des messages à sa hiérarchie, d'être force de proposition pour l'amélioration des conditions de logement des résidents.

Le gestionnaire rêvé serait...

- > **Pour le résidant (selon les membres du groupe de travail) :** empathique, ouvert, à l'écoute, disponible (horaires adaptés à ceux des résidants notamment), doté du sens de l'équité, réactif, impliqué professionnellement, soucieux du respect de ses engagements, doté du sens de la négociation, et qui jouerait un rôle d'alerte si nécessaire.
- > **Pour l'organisme gestionnaire :** rigoureux, impartial, polyvalent, prudent dans ses réponses aux résidants. Le gestionnaire saurait motiver ses choix, aurait le sens de la discrétion et serait respectueux des personnes logées, saurait bien informer, bien communiquer, gérer les conflits, aurait la "fibre" sociale, saurait mobiliser des compétences et gérer de manière dynamique un groupe, disposerait de moyens financiers et humains adaptés.

MOBILISATION COMME SENS

Si je fais les choses par contrainte, je n'y mets que peu de volonté. Si je fais les choses parce que cela m'anime et fait écho à mes valeurs, alors j'avance avec enthousiasme. Faites avancer vos équipes avec enthousiasme ! Voici les questions dont les réponses ne doivent pas être négligées.

Les valeurs

Pourquoi, au sein de l'organisme gestionnaire, la participation des résidants est-elle importante ?

Les finalités

En termes de gestion, en quoi la participation pourra-t-elle faciliter l'atteinte des objectifs de l'organisme gestionnaire au sein des établissements concernés ? En termes de confort et de qualité de vie dans le logement, quels seront les impacts positifs pour les résidants ?

- > **Sources :** prendre appui sur les écrits existants. Quels sont les documents de référence traduisant les valeurs de l'organisme ? Quels sont les documents qui précisent le sens de la participation, et plus particulièrement des organes de représentation des résidants ? A qui ces documents s'adressent-ils ?
- > **Idée :** une fois les finalités définies (collectivement), les formaliser par écrit dans un document de référence sur la participation. Ce document de référence est fait par et pour les salariés de l'organisme. Il fait l'objet d'une validation par votre direction générale.

MOBILISATION COMME CADRE DE RÉFÉRENCE

Pour bien fonctionner à plusieurs, quelques règles simples et intelligibles sont à définir. Elles sont garantes du bon fonctionnement des instances de représentation, des engagements des parties et des périmètres d'action. Vous l'aurez compris, poser le cadre de référence est une exigence à n'oublier sous aucun prétexte !

Qui fait quoi ?

> Pour les salariés

- **La feuille de route :** quelles sont les orientations et le plan d'action ? Quelles sont les actions liées à la participation des résidants dans les fiches de poste, quelle définition des indicateurs de suivi et de résultats ?

- **L'équipe** : sur qui pouvez-vous vous appuyer ? Pour faire quoi ? Qui a besoin d'être soutenu ? Au-delà de votre organisme, les tierces personnes sont-elles associées aux conseils de concertation (propriétaire, élus locaux, etc.)
- **Le pilotage** : quelle programmation des actions dans le temps et par qui ? Rétro-planning par établissement, rétro-planning général du processus électoral, choix d'un référent sur certains thèmes nécessitant de la coordination (ex. : communication), bilan annuel des comités de résidents et conseils de concertation (en lien avec les représentants de résidents)
- **Ces rétro-plannings doivent définir les actions, le pilotage, les acteurs, les échéances.**
- **Les moyens matériels** : liés à l'élection et pour l'activité des comités de résidents (*a minima* ceux prévus par les textes de référence).

> **Auprès des représentants des résidents**

Le cadre d'intervention des comités de résidents et conseils de concertation

- **Rôles respectifs des instances** : à quoi servent les organes de représentation ? Quel est leur positionnement par rapport au gestionnaire ? Quel est leur positionnement par rapport aux résidents ? Ce qu'ils peuvent faire et ce qu'ils ne peuvent pas faire ? Ce qui est souhaitable et ce qui ne l'est pas et pourquoi ?
- **Champ d'intervention des conseils de concertation** : quels peuvent être les sujets traités ? Quels sont les sujets non négociables (ex. : revalorisation de l'équivalent "loyer + charges") ?
- **Engagements des représentants (résidents et gestionnaires)** : transparence, écoute, objectivité, intérêt collectif, etc.

A formaliser par écrit dans le document de référence sur la participation. A expliciter et à partager avec les résidents (ex. : traduction dans le règlement de fonctionnement du comité de résidents et du conseil de concertation). Prévoir des éléments de langage (ex. : sujet non négociable). Mettre en récit les rôles du comité de résidents et du conseil de concertation dans le cadre de la politique de la participation menée par votre organisme

Comment ?

- > **Définir les modalités de fonctionnement du comité de résidents et du conseil de concertation (prévoir des règles de fonctionnement)**
 - Qui fait quoi dans le comité ? Comment les membres du comité communiquent-ils avec les résidents ? Comment s'assurer que le comité va bien se réunir dans le mois qui suit l'élection et au moins une fois par an ? Faut-il proposer une trame et des règles de modération dans le compte-rendu de réunion qui fera l'objet d'un affichage dans la résidence ? Les réponses à ces questions sont à anticiper et à co-construire avec les résidents élus.
- > **Définir les modalités électorales et les conditions d'exercice du mandat**
 - Qui peut être candidat ? Qui peut voter ?
 - Quelles sont les règles de scrutin et les outils de dépouillement ?
 - Combien de représentants titulaires (voire des suppléants) ?
 - Quelle est la durée du mandat ?
 - Ces règles (prévues par les textes et définies par l'organisme gestionnaire) doivent être intégrées au règlement intérieur de la résidence.
 - Quelles sont les conditions matérielles (bulletin, enveloppe, isolement, urne, etc.) ?
- > **Idée** : à formaliser par écrit dans un protocole électoral et actualiser la clause dédiée du règlement intérieur de la résidence.



MOBILISATION COMME SOUTIEN

Parce qu'organiser des élections et faire vivre des organes de représentation des résidants est complexe, il est recommandé d'aider les responsables de site et de s'inscrire dans une démarche de progrès continu, où l'aventure est collective.

> En direction des salariés

- Valoriser l'atteinte des objectifs.
- Réduire les tâches administratives : modèles de document et centralisation des ressources dans un espace (ex. : Intranet) accessible par les responsables de site.
- Favoriser les échanges d'expériences et le partage des savoirs/savoir-faire, outils.
- Faciliter la montée en compétence des salariés (formations, documentation).
- Consolider les expériences dans lesquelles les résidants ont participé à la vie de l'établissement.

> En direction des résidants

- Faciliter et normaliser les tâches administratives : modèle de documents (ex. : compte-rendu).
- Aider à la transmission d'expériences entre représentants (recueil, guide, ateliers de transmission de savoirs, etc.).
- Aider à l'ouverture sur l'environnement et à la citoyenneté (acteurs locaux, documentations, séminaires...).
- Mettre à disposition et diffuser de la documentation de vulgarisation du fonctionnement d'une résidence (ex. : règles applicables).



MOBILISATION COMME MESSAGES

Usez et abusez des mots pour informer, faire adhérer et convaincre ! Adaptez vos outils et vos messages, glissez-vous dans la peau d'un communicant !

> En direction des salariés

- Développez le sentiment d'appartenance à l'organisme gestionnaire autour des valeurs.
- Valorisez tout impact de la participation sur les missions du gestionnaire (ex. : bilan, portrait d'un responsable de résidence ou d'une démarche sur les conseils et comités de résidants en communication interne) à la fois auprès des salariés et de votre direction.
- Elaborez des éléments de langage sur les différents sujets sensibles des organes de représentation pour lever les craintes des salariés.

> En direction des résidants

- Pour atteindre les cibles, adaptez les messages aux caractéristiques principales des destinataires.
- Pour motiver, travaillez les messages en vous basant sur ce qui donne envie aux résidants (notamment, qu'est-ce qu'ils y gagnent ? Qu'est-ce que ça change pour eux ?)
- Pour rendre concrets les propos/illustrer, donnez des exemples d'actions sur lesquelles il vous est possible d'agir.
- Pour argumenter en cas de réticence, listez les sujets concernés et prévoyez des éléments de langage.
- Utilisez différents moyens de communication à l'écrit et à l'oral et identifiez les outils les plus appropriés selon les résidences : affiche, réunion, porte à porte, courrier, sms, e-mail, Facebook, etc.
- Communiquez au bon moment : lister les moments forts de communication dans l'année.
- Avant diffusion, testez les outils de communication entre vous ou auprès d'un échantillon de résidants pour valider leur efficacité.
- Pair à pair : si vous avez identifié des résidants ayant une expérience positive des comités de résidants ou conseils de concertation, proposez-leur de témoigner (la communication entre pairs est souvent plus impactante que celle d'un gestionnaire auprès d'un résidant).



29/31 rue Michel-Ange - 75016 Paris

Tél. 01 40 71 71 10 - contact@unafo.org - www.unafo.org

