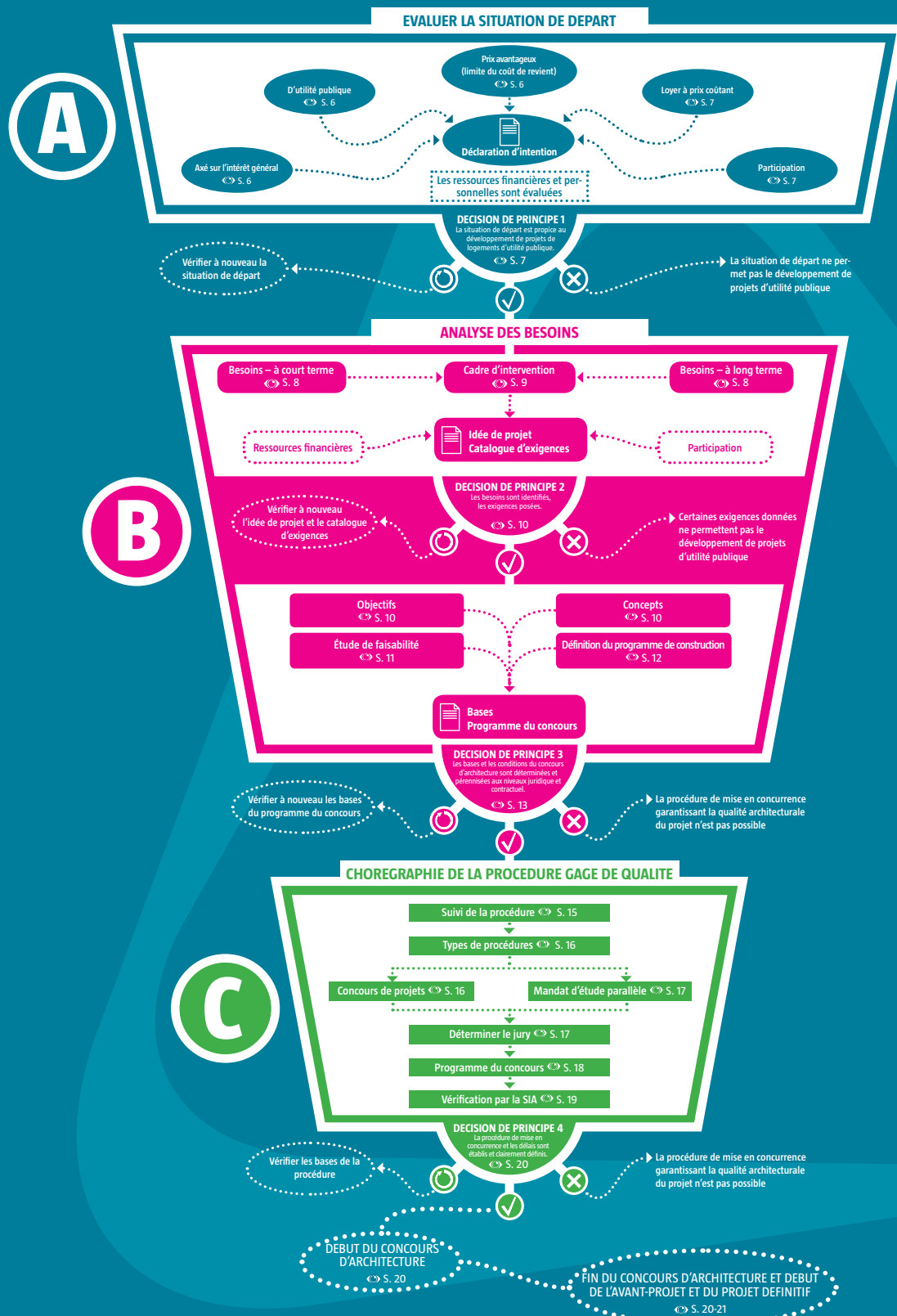


# ABC DU DÉVELOPPEMENT DE PROJETS ET DES CONCOURS D'ARCHITECTURE DANS LA CONSTRUCTION DE LOGEMENTS D'UTILITÉ PUBLIQUE



# Impressum

## Éditeur

Coopératives d'habitation Suisse

## Contenu et concept

Daniel Blumer

Centre de compétence pour la construction de logements d'utilité publique

[www.wbg-beso.ch/kompetenzzentrum](http://www.wbg-beso.ch/kompetenzzentrum)

Claude Marbach,

agpp (Entreprise pour des projets d'utilité publique)

:mlzd Architekten, [www.mlzd.ch](http://www.mlzd.ch)

Thomas Zahnd,

Groupe de travail interne - Coopératives d'habitation Suisse,

Planum Biel AG, [www.planum.ch](http://www.planum.ch)

## Graphisme

Michael Rothenbühler,

co.dex productions ltd. Biel/Bienne

[www.co-dex.ch](http://www.co-dex.ch)

## Relecture

Iris Diem,

diem.text, Biel/Bienne

[diem.text@hispeed.ch](mailto:diem.text@hispeed.ch)

## Traduction

Agnès Camacho-Hübner,

IntenCity Sàrl

## Membres du groupe d'accompagnement (par ordre alphabétique)

Nathane Elte, présidente ABZ ; Simone Gatti, expert+ Coopératives d'habitation Suisse ; Lea Gerber, Coopératives d'habitation Suisse ; Jürg Hänggi, Planung + Beratung, Berne ; Res Keller, développeur de projet, Zurich ; Andreas Gysi, Association Régionale (AR) Zurich ; Kathrin Hasler OFL, AR Winterthur ; Jürg Sollberger, président AR BeSo ; Jörg Vitelli, AR Nordwestschweiz ; Erich Wegmann, AR Winterthur ; Philipp Wigger et collaborateurs, Service d'urbanisme Berne ; Monika Willin, directrice AR Nordwestschweiz ; Andreas Wirz, AR ZH


## Avec le soutien


de l'OFL Office fédéral du logement

du groupe de travail interne de l'association faîtière Coopératives d'habitation Suisse

de l'association régionale Coopératives d'habitation Berne-Soleure

 **coopératives d'habitation Suisse**  
fédération des maîtres d'ouvrage d'utilité publique

 **coopératives d'habitation Suisse**  
association **berne-soleure** des maîtres  
d'ouvrage d'utilité publique

 Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

**Office fédéral du logement OFL**

–

Janvier 2018

# Table des matières

	<b>L'ABC – une ligne directrice à l'usage des coopératives et des communes</b> .....	<b>4</b>
	Le concours d'architecture, un gage de qualité.....	4
	Ensemble pour atteindre vos objectifs .....	5
<b>A</b>	<b>DEFINIR LA SITUATION DE DEPART</b> .....	<b>6</b>
	1. Axé sur l'intérêt général .....	6
	2. D'utilité publique.....	6
	3. Prix avantageux .....	6
	4. Loyer à prix coûtant.....	7
	5. Participation .....	7
	<b>Décision de principe 1</b> .....	<b>7</b>
<b>B</b>	<b>ANALYSE DES BESOINS</b> .....	<b>8</b>
	Besoins – à court terme.....	8
	Besoins – à long terme.....	8
	Des conditions de marché identiques malgré les investissements supplémentaires liés au développement durable .....	9
	<b>Décision de principe 2</b> .....	<b>10</b>
	Objectifs .....	10
	Concepts.....	10
	Étude de faisabilité.....	11
	Définir le programme de construction.....	12
	Le facteur temps.....	13
	<b>Décision de principe 3</b> .....	<b>13</b>
<b>C</b>	<b>CHOREGRAPHIE DE LA PROCEDURE GAGE DE QUALITE</b> .....	<b>14</b>
	Qualité .....	14
	Assurant .....	14
	Procédure .....	14
	Suivi de la procédure .....	15
	Types de procédure.....	16
	Le concours de projets .....	16
	Le mandat d'étude parallèle .....	17
	Jury .....	17
	Programme du concours .....	18
	Programme d'aménagement .....	19
	Vérification par la SIA .....	19
	Documents, propriété intellectuelle et droit de modification.....	20
	<b>Décision de principe 4</b> .....	<b>20</b>
	Concours d'architecture – entrez dans la danse.....	20
	Fin du concours d'architecture.....	20
	Démarrage de l'avant-projet et du projet définitif .....	21
	<b>GLOSSAIRE</b> .....	<b>23</b>
	Limites des coûts de revient de la Confédération.....	23
	Droit de superficie.....	23
	Instruments de financement pour maîtres d'ouvrage d'utilité publique .....	23
	Formes juridiques et organisationnelles des maîtres d'ouvrage d'utilité publique .....	24
	Maître d'ouvrage d'utilité publique.....	24
	Construction de logements coopératifs .....	25
	Loyer à prix coûtant.....	25
	Prix avantageux.....	25
	Taux d'intérêt de référence.....	25
	SIA .....	26
	Critères de location .....	26
	Coopératives d'habitation Suisse .....	27
	<b>ANNEXE</b> .....	<b>28</b>
	Aide-mémoire & guides (classés par date) .....	28
	Liens.....	28
	Liste d'adresses .....	29
	Charte des maîtres d'ouvrage d'utilité publique en Suisse .....	30

# RÉSUMÉ

La ligne directrice « ABC du développement de projets et des concours d'architecture dans la construction de logements d'utilité publique » que vous tenez dans les mains s'adresse aussi bien aux profanes qu'aux professionnels, aux maîtres d'ouvrage d'utilité publique qu'aux communes et aux autorités.

L'ABC vous mène au but pas à pas et vous aide à prendre vos décisions à chaque étape du processus.

L'ABC est à la fois une aide au démarrage pour ceux qui se lancent dans un nouveau projet et un guide pour ceux ayant déjà entamé une procédure assurant la qualité architecturale de leur projet.

L'ABC décrit l'ensemble des étapes nécessaires au développement d'un projet d'utilité publique et indique les principales décisions de principe correspondantes, exposées clairement dans un poster. Les termes et conditions essentiels au développement du projet sont expliqués plus en détail dans la brochure. L'ABC est donc à la fois un guide, une base de discussion et un instrument de contrôle, aussi bien pour les maîtres d'ouvrage que pour les communes.

Muni de l'ABC, vous pourrez aborder votre projet de manière ciblée et avec assurance, de préférence en collaboration avec les autorités et les experts des associations régionales et faitières du domaine de la construction de logements d'utilité publique

# L'ABC – UNE LIGNE DIRECTRICE À L'USAGE DES COOPÉRATIVES ET DES COMMUNES

Vous tenez dans vos mains l'« ABC du développement de projets et des concours d'architecture dans la construction de logements d'utilité publique ». Il vous conduit pas à pas à travers le processus du développement de projet – de la première idée à la fin du concours d'architecture. L'ABC consiste en un poster et une brochure : le **poster** vous permet de saisir l'ensemble du processus en un coup d'œil et de discuter de vos prochaines tâches;<sup>1</sup> la **brochure** explique en détail chaque étape du processus mentionnée sur le poster et informe plus précisément sur les défis correspondants et les conditions requises. À la fin de la brochure, vous trouverez un glossaire des principaux termes en rapport avec la construction de logements d'utilité publique.

L'ABC s'adresse aux débutants et aux experts, aux maîtres d'ouvrage d'utilité publique et aux communes et aux autorités. Il met en lumière la complexité du processus de développement de projets d'utilité publique et indique les principales décisions de principe. Il précise quelles conditions préalables sont nécessaires au développement d'un projet de construction de logements d'utilité publique<sup>2</sup> et répond à vos questions ou vous indique où trouver les réponses et qui serait susceptible de vous assister dans vos démarches.

## Quand une question en appelle une autre

- Quelles tâches doivent être accomplies avant de pouvoir lancer un concours d'architecture ?
- Quelle procédure de mise en concurrence est la plus adaptée à notre projet ?
- En tant que commune, comment procéder pour faciliter la construction d'un complexe résidentiel d'utilité publique ?
- Avons-nous réellement pris en compte tous les aspects importants et que faire pour la suite ?
- Vers qui se tourner pour obtenir conseil et assistance ?

L'ABC vous donne les réponses !

## Le concours d'architecture, un gage de qualité

Les maîtres d'ouvrage d'utilité publique sont des organisations de droit privé, à but non lucratif, qui construisent des bâtiments et des quartiers exemplaires sur le plan écologique et offrant une qualité de vie et d'habitat élevée. Les complexes résidentiels qu'ils réalisent disposent de logements modernes, de lieux de séjour attractifs ainsi que d'équipements publics annexes (garderies, commerces, cafés, espaces de bureaux et d'ateliers, etc.) qui contribuent au caractère vivant du lieu. Les loyers des logements d'utilité publique<sup>3</sup> restent avantageux sur le long terme grâce à la sobriété des standards en matière d'espace et de construction, à des processus efficaces et au renoncement volontaire à toute forme de rendement.

- 1 Si vous avez téléchargé cette ligne directrice au format pdf, vous pouvez soit imprimer vous-mêmes le poster à l'aide d'un plotter soit le copier sur une clé USB et le faire imprimer par un professionnel (en ligne ou non) au format A1 ou A0.
- 2 Cf. Office fédéral du logement OFL, 2013 : Logement à prix avantageux – un kit d'options à la disposition des villes et des communes ([www.bwo.admin.ch/bwo/fr/home/wohnungspolitik/studien-und-publikationen/preisquenstiger-wohnraum-ein-baukasten-fuer-staedte-und-gemeind.html](http://www.bwo.admin.ch/bwo/fr/home/wohnungspolitik/studien-und-publikationen/preisquenstiger-wohnraum-ein-baukasten-fuer-staedte-und-gemeind.html)) ; Association suisse pour l'aménagement national, 2010 : Promouvoir la construction de logements d'utilité publique, Territoire & Environnement janvier n° 1/10 ([www.vlp-aspan.ch/sites/default/files/te\\_10\\_01\\_0.pdf](http://www.vlp-aspan.ch/sites/default/files/te_10_01_0.pdf)) ; et aide-mémoire de Coopératives d'habitation suisse et de l'association régionale Wohnbaugenossenschaft Zurich – liste en annexe.
- 3 La notion de « projet de construction de logements d'utilité publique » englobe toujours les activités publiques annexes. Il s'avère donc essentiel de planifier avec soin l'offre d'activités commerciales et de services liée au complexe résidentiel d'utilité publique, de la coordonner avec le projet et de l'adapter aux conditions du marché.

De nos jours, les projets de nouveaux bâtiments tenant compte à la fois de l'évolution de la société et de ses défis sont généralement le résultat de concours d'architecture menés par les maîtres d'ouvrage d'utilité publique et qui en assurent la qualité, conformément aux bonnes pratiques des associations professionnelles. Au cours des dernières années, un grand nombre de ces concours, soigneusement préparés, ont généré une multitude de projets remarquables au niveau international. Les concours d'architecture,<sup>4</sup> gage de qualité, représentent une chance pour les projets de construction de logements d'utilité publique – mais cela uniquement s'ils sont organisés avec soin dès le départ et font ensuite l'objet d'un suivi professionnel sérieux.

## Ensemble pour atteindre vos objectifs

L'« ABC » est tiré de la pratique pour la pratique. Il vous montre la marche à suivre de manière simple et claire, et vous permet à tout moment de vous faire une idée des prochaines étapes de travail et décisions de principe. L'« ABC » entend favoriser la discussion et faciliter la compréhension de ce parcours complexe.

La présente brochure contient, en plus du glossaire, la charte des maîtres d'ouvrage d'utilité publique en Suisse, les références de plusieurs aide-mémoire et lignes directrices sur le même sujet et également les adresses des principaux contacts. Vous avez ainsi la possibilité d'aborder le développement de votre projet avec le soutien des experts des autorités, des conseillers des associations professionnelles de Coopératives d'habitation Suisse ainsi que de spécialistes issus des domaines de la planification et de l'architecture.

### **Nous vous apportons notre soutien:**

N'hésitez pas à contacter les associations professionnelles compétentes dans le domaine de la construction de logements d'utilité publique pour obtenir conseils et assistance pour votre projet. Les associations régionales de Coopératives d'habitation et les associations faitières des maîtres d'ouvrage d'utilité publique en Suisse disposent de grandes connaissances et d'un vaste réseau de spécialistes expérimentés. Elles peuvent assister les communes, les autorités et les maîtres d'ouvrage d'utilité publique de manière rapide et compétente.

<sup>4</sup> Les termes de « procédure de mise en concurrence » sont également employés.



# DEFINIR LA SITUATION DE DEPART

Si vous souhaitez (en tant que maître d'ouvrage ou commune) réaliser ou faciliter la réalisation d'un complexe résidentiel d'utilité publique, il vous faudra dans un premier temps formuler vos attentes et les consigner. Elles doivent être compatibles avec les exigences sociales, légales et financières en matière de construction de logements d'utilité publique<sup>1</sup>. Pour cela, cinq critères devront impérativement être respectés :



## 1. Axé sur l'intérêt général

Pour les maîtres d'ouvrage d'utilité publique, la construction de logements n'est pas un instrument de placement : les personnes sont au centre des préoccupations, jamais le rendement. Ces maîtres d'ouvrage ont l'intérêt général à cœur et se basent sur les principes d'effort personnel, d'autodétermination, de responsabilité individuelle, d'autogestion, de solidarité et de soustraction à la spéculation.<sup>2</sup> Par leurs propres moyens, mais souvent en collaboration avec les communes, le monde politique et les autorités, ils construisent et louent des logements dont les loyers restent avantageux sur la durée et qui favorisent la cohésion sociale.



## 2. D'utilité publique

Les maîtres d'ouvrage d'utilité publique peuvent aussi bien être des coopératives d'habitation, des fondations ou des sociétés anonymes. La définition légale de l'utilité publique est inscrite dans la loi sur le logement ;<sup>3</sup> elle stipule que les maîtres d'ouvrage d'utilité publique ne peuvent percevoir de rémunération de leurs capitaux propres que dans une certaine limite, ne reçoivent pas de tantièmes et, qu'en cas de dissolution de la coopérative et de vente des biens immobiliers, le bénéfice ne revienne pas aux membres (c.-à-d. les coopérateurs ou les actionnaires), mais soit affecté à une institution d'utilité publique aux buts semblables.

Est réputée d'utilité publique toute activité à but non lucratif qui sert à couvrir les besoins en logements à loyer ou à prix modérés. Contrairement aux promoteurs de constructions immobilières axées sur le rendement, les membres des maîtres d'ouvrage d'utilité publique ne bénéficieront jamais d'une plus-value économique ou de l'augmentation de la valeur d'un site, et ce quelle que soit la forme juridique choisie. Sont également exclus les profits spéculatifs ainsi que les primes et les dividendes élevés.



## 3. Prix avantageux

Les maîtres d'ouvrage d'utilité publique doivent être en mesure de proposer des logements à prix avantageux sur le long terme. Le coût d'une construction est calculé du bas vers le haut (bottom up) : en partant des personnes à revenus moyens et faibles et de leur budget, on calcule combien la construction d'un appartement devrait coûter pour permettre à cette majorité de la population de s'y installer.

1 Cf. Charte des maîtres d'ouvrage d'utilité publique en Suisse. Editeurs : Office fédéral du logement, Coopératives d'habitation Suisse, LOGEMENT SUISSE : 2013 (en annexe)

2 Cf. Die Geschichte der Wohnbaugenossenschaften und der Genossenschaftsidee. Aide-mémoire n° 62 ([www.wbg-schweiz.ch/dienstleistungen/fachpublikationen](http://www.wbg-schweiz.ch/dienstleistungen/fachpublikationen))

3 Cf. e.a. Loi sur le logement art. 37 ([www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/20010522/index.html](http://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/20010522/index.html))

En revanche, la construction de logements à des fins de placement procède du haut vers le bas (top down), ce qui signifie que le coût d'une construction dépend de la moyenne maximale du rendement locatif en vigueur sur le marché immobilier déduction faite du rendement visé.

La construction de complexes résidentiels d'utilité publique est considérée comme proposant des prix avantageux sur le long terme lorsque le coût de revient (y compris les coûts fonciers) est inférieur ou égal à la « limite des coûts de revient de la Confédération ».<sup>4</sup>

Pour les maîtres d'ouvrage d'utilité publique, le respect du coût de revient limite est la condition sine qua non pour pouvoir prétendre aux aides financières de la Confédération ou de Coopératives d'habitation Suisse.



## 4. Loyer à prix coûtant

Les maîtres d'ouvrage d'utilité publique doivent généralement proposer des loyers à prix coûtant. Cela signifie que le loyer doit correspondre au montant nécessaire pour couvrir les coûts réels (c.-à-d. les coûts de financement et d'exploitation ainsi que les frais administratifs et d'entretien).<sup>5</sup> Les loyers à prix coûtant sont calculés différemment d'un canton à l'autre. Toutes les méthodes de calcul ont toutefois en commun l'exclusion de tout rendement supplémentaire (au contraire de la construction de logements à des fins de placement). Concrètement, cela signifie, entre autres, qu'en cas de changement de locataire le loyer reste inchangé et n'est pas augmenté pour accroître le rendement, ce qui est sinon souvent le cas.



## 5. Participation

En Suisse, les coopératives d'habitants représentent la majorité des maîtres d'ouvrage d'utilité publique.<sup>6</sup> Les locataires sont également membres et copropriétaires de l'ensemble de la coopérative. Cela leur donne un droit de participation et de codécision. Ces différentes manières de s'engager représentent une véritable chance : en effet, qui est pris au sérieux et a la possibilité d'apporter sa contribution et de prendre part aux décisions est également prêt à assumer des responsabilités individuelles et collectives. La participation constitue donc une condition essentielle pour que les locataires se sentent responsables de leur voisinage et de leur édifice.



### **Décision de principe 1**

*Après discussion des idées pour le projet et évaluation de la situation de départ, le tout est consigné dans des lignes directrices, un manifeste, un concept ou un document de principe du comité, et éventuellement adopté par les membres. La démarche est conforme aux principes d'utilité publique, et il est clair pour tout le monde que les ressources nécessaires peuvent alors être attribuées au projet.*

*Si ces conditions sont remplies, les exigences de base du projet (y compris les besoins des membres et des résidents ainsi que ceux du maître d'ouvrage et de la commune) pourront être évaluées au cours de l'étape suivante.*

4 Limites des coûts de revient, cf. Glossaire en annexe. Dans le canton de Zurich, les coûts de construction maximaux dépendent des valeurs maximales et des montants forfaitaires fixés par le canton dans le cadre de l'encouragement à la construction de logements locatifs.

5 Cf. e.a. Wüest Partner AG, 2017 : Le droit de superficie sous la loupe, rapport final, Office fédéral du logement, Granges

6 Cf. Daniel Blumer, 2015: Formen und Bedeutung des gemeinnützigen Wohnungsbaus in der Schweiz, Handbuch Sozialwesen Schweiz, pp. 119-129





## ANALYSE DES BESOINS

Les projets de construction d'utilité publique doivent à la fois répondre aux standards actuels de l'habitat en termes de modernité et de voisinage et prendre en considération les besoins réels des (futurs) résidents. Afin d'être en mesure de garantir le bon fonctionnement de l'exploitation et de la location sur le long terme, il convient également d'anticiper les modes d'habitat et de travail des générations futures ainsi que l'évolution des techniques de bâtiment.

Pour satisfaire à ces exigences, il faut être à la fois capable de comprendre les besoins à court terme des membres et/ou des locataires et de mener des réflexions stratégiques sur les besoins à moyen et à long terme. Cela concerne les maîtres d'ouvrage d'utilité publique et les communes qui doivent élaborer une stratégie de développement de leur parc de logements, déterminer l'état de leurs bâtiments et veiller au renouvellement cyclique de leurs quartiers. En effet, les communes se doivent également de comprendre les attentes de leurs citoyens et d'accompagner cette analyse d'une politique d'urbanisation qui soutienne et favorise, entre autres, le maintien ou la réalisation de logements locatifs à prix modéré sur le long terme.

### Vérification des bases à l'usage des maîtres d'ouvrage d'utilité publique

1. Passage en revue de l'organisation – De quelles compétences et de quel savoir-faire dispose notre comité ? Cette composition nous permet-elle d'entreprendre notre projet de (nouvelle) construction ? De quelle manière nous organiser (professionnaliser) pour être en mesure d'accomplir les tâches requises ?
  2. Analyse du portefeuille – De quel parc de logements disposons-nous ? Quelles sont les forces et les faiblesses de nos immeubles ? Où se situent les risques et où les chances de développement ?
  3. Stratégie du portefeuille – Quel objectif visons-nous avec le développement notre coopérative ? Quelles sont les prochaines tâches et les prochaines étapes ?
- Les associations régionales et faitières vous assistent lors de la vérification.



### Besoins – à court terme

Les maîtres d'ouvrage d'utilité publique construisent pour leurs membres ou pour leurs locataires, les communes se développent pour leurs citoyens. Dans les deux cas, et quel que soit le type de construction (nouveau bâtiment, bâtiment de remplacement, agrandissement d'un bâtiment, etc.), il convient d'analyser ou de traiter les besoins de manière à pouvoir les intégrer dans un futur programme de construction. L'évaluation des besoins exige la sincérité de tous les participants, le professionnalisme du comité de direction, des ressources économiques et du temps. Il peut être souhaitable – aussi bien pour les maîtres d'ouvrage d'utilité publique que pour les communes – de faire appel à une assistance externe lors de cette étape.



### Besoins – à long terme

L'analyse des besoins permet de se faire une idée de l'évolution que connaîtront le parc immobilier et le milieu bâti à moyen et à long terme, et d'émettre des hypothèses quant au besoin de développement.

Les besoins et les exigences d'une coopérative (ou d'une commune) découlent de ses principes directeurs, de ses objectifs et de sa situation (financière, état de son portefeuille immobilier, etc.). C'est à ce moment que se posent les questions du niveau de mixité sociale souhaité ou encore de la future offre de logements.

L'analyse des besoins consiste en une évaluation des forces, des faiblesses, des opportunités et des risques relatifs au choix de logements et à la composition du parc immobilier et de l'environnement construit existants ou souhaités. Il faut pour cela prendre en considération, d'une part, la composition de la population et l'état des bâtiments et, d'autre part, l'évolution des technologies, la réglementation en matière de construction dans le cadre d'intentions politiques (densification, etc.) ainsi que l'évolution de la société à un niveau plus général (évolution démographique, nouvelles formes d'habiter, migration, évolution du revenu des ménages, etc.).

Dans ce contexte complexe d'analyse des besoins, vous avez le choix entre développer vos propres stratégies de renouvellement urbain (croissance basée sur la construction de nouveaux logements ou le remplacement de bâtiments existants, statu quo ou retour anticipé/vente partielle?) ou coopérer avec d'autres maîtres d'ouvrage d'utilité publique (prestations de services en commun, fusion, etc.). La thématique de la construction de bâtiments de remplacement, en particulier, requiert une longue phase de préparation, une offre de substitution pour les résidents concernés et, surtout, une communication régulière et détaillée.<sup>1</sup>

Il est donc conseillé aux maîtres d'ouvrage d'utilité publique de prendre contact suffisamment tôt avec les autorités, afin que leurs intérêts communs (p. ex. quartier sans ou avec peu de voitures) soient identifiés rapidement. Dans le cas de projets de construction de nouveaux bâtiments ou de bâtiments de remplacement, il convient de clarifier le plus tôt possible la marge de manœuvre en matière de droit de superficie et d'affectation des zones. Les communes aussi devraient contacter les associations de maîtres d'ouvrage d'utilité publique et les coopératives locales dès le départ, car ces dernières sont devenues des partenaires essentiels en ce qui concerne le développement à l'intérieur des quartiers.

La superposition des besoins des habitants, tels que mis en évidence, et des besoins à plus long terme de la coopérative permet au maître d'ouvrage d'utilité publique de savoir où se situe la nécessité d'intervention.

## Des conditions de marché identiques malgré les investissements supplémentaires liés au développement durable

Les conditions de marché sont pratiquement identiques pour la construction de logements d'utilité publique et pour les autres constructions. Les maîtres d'ouvrage d'utilité publique sont donc soumis aux mêmes exigences que les bailleurs axés sur le rendement. Ils doivent planifier, construire et louer leurs biens (contraints qui plus est par la limite du coût de revient et les loyers à prix coûtant) de manière au moins aussi rentable que les investisseurs en quête d'un placement, car ils construisent bien plus que des logements : ils effectuent des investissements supplémentaires en construisant des espaces communs et des espaces extérieurs attractifs et conviviaux, et souvent aussi des locaux destinés à l'ensemble du quartier, et pas seulement aux résidents, servant ainsi l'intérêt général (jardins d'enfants, crèches, commerces de première nécessité, etc.). Les maîtres d'ouvrage d'utilité publique ont des exigences élevées en ce qui concerne la réalisation, les nouveaux concepts de mobilité et la durabilité de leurs complexes résidentiels (société à 2000 watts, Standard Construction durable Suisse, etc.).

<sup>1</sup> Cf. Aide-mémoire « Wenn Baugenossenschaften vor umfassenden Erneuerungen stehen » de l'association régionale de Zurich (en annexe)



## Décision de principe 2

*Les besoins des membres, d'une part, et de la coopérative ou de la commune, d'autre part, sont identifiés. Les résultats obtenus sont consignés et pérennisés aux niveaux interne et externe : interne, p. ex. sous la forme d'une décision de principe de l'assemblée générale ou d'un document stratégique du comité ; il est d'ailleurs recommandé d'obtenir en même temps une décision budgétaire pour la suite du processus (concours et avant-projet) ; externe, p. ex. sous la forme d'une convention avec les autorités, d'un protocole d'accord (qui octroie un droit de superficie ou autorise l'achat en cas d'issue favorable) ou d'un contrat de plan entre un propriétaire foncier et le maître d'ouvrage d'utilité publique.*

*Lorsque ces conditions sont remplies et que la nécessité d'intervention est définie, il est alors possible de passer à l'étape suivante : détermination des objectifs et des concepts, qui seront ensuite contrôlés au moyen d'une étude de faisabilité.*



## Objectifs

Les objectifs sont déterminés en fonction de l'évolution stratégique de la coopérative ou de la commune dans leur ensemble. Les objectifs fixés pour la construction d'un nouveau bâtiment peuvent par exemple concerner la mixité sociale et le choix de logements, les coûts de construction maximaux et la part de fonds propres, l'organisation future ou l'intégration du projet dans le portefeuille. Ces objectifs serviront de base à l'élaboration des concepts nécessaires à la suite de la procédure.



## Concepts

Les concepts permettent de détailler et d'expliciter les objectifs sous forme de programme. Ils concrétisent quelque peu la nécessité d'intervention d'une coopérative en ce qui concerne le choix de logements (p. ex. des appartements sans obstacles pour les personnes âgées) ou résument les différentes façons de procéder d'une commune (p. ex. la construction de logements intergénérationnels à prix avantageux grâce à la cession de terrains communaux à un maître d'ouvrage d'utilité publique).

Les concepts représentent une des conditions préalables à l'élaboration du programme du concours. Ils favorisent la réflexion et permettent une éventuelle adaptation des objectifs.

Quelques exemples typiques de concepts définis en amont du concours :

- Les concepts d'habitat et de voisinage servent de base à l'élaboration du futur programme d'aménagement du concours d'architecture.
- Les concepts d'organisation concernent la mise en œuvre du projet de construction à la fin de la procédure de mise en concurrence (organisation du projet durant la phase de travaux, spécialistes internes ou externes à la coopérative, etc.).
- Les concepts de communication ciblent les phases avant, pendant et après le concours d'architecture. Des échanges réguliers et la transparence au sujet de l'état d'avancement du projet facilitent son acceptation par les membres de la coopérative, les autorités, le voisinage ou toute autre personne qui, lors d'une assemblée générale ou communale, participe au vote pour l'approbation du démarrage d'un projet, le financement d'un avant-projet ou l'octroi d'un droit de superficie.

Il convient également de mentionner le concept de financement, en raison de son importance dans le cadre du développement de projets d'utilité publique :

- Le concept de financement permet souvent de déterminer si un projet est viable. Dans le cas de nouvelles constructions, notamment, il convient d'élaborer des modèles de financement tôt dans le processus, afin de pouvoir entreprendre les démarches nécessaires auprès des institutions financières et des bailleurs de fonds de la Confédération ou de Coopératives d'habitation Suisse. Il arrive souvent que les nouvelles coopératives ou celles de petite et moyenne envergure manquent d'expérience en ce qui concerne le financement de nouveaux projets de construction. La formation continue proposée par Coopératives d'habitation Suisse leur fournit des informations utiles.<sup>2</sup>

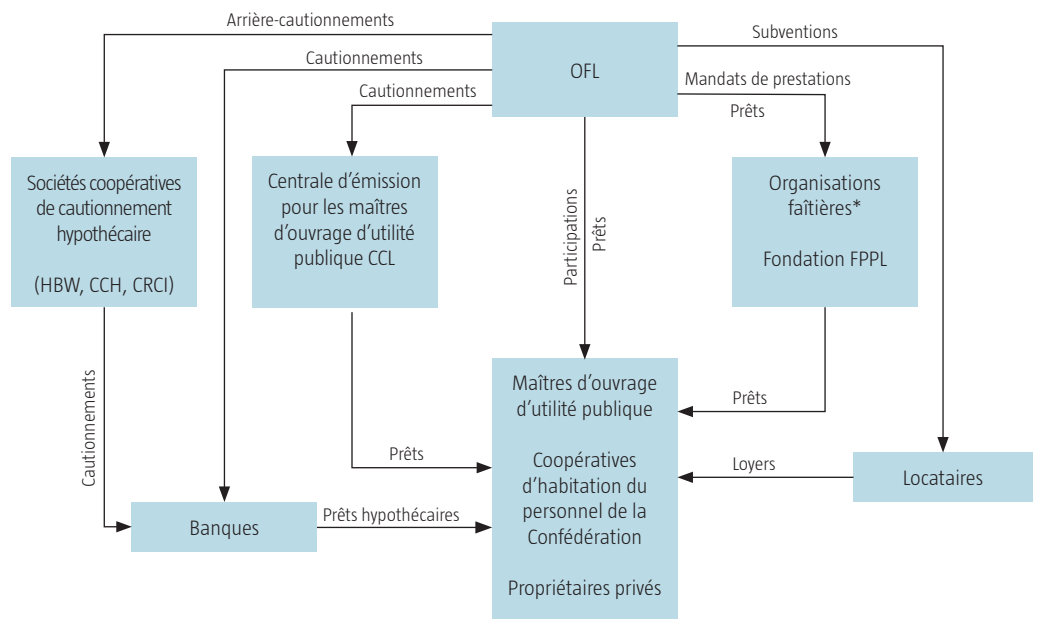


Schéma des instruments de financement, OFL©

\*Coopératives d'habitation Suisse, LOGEMENT SUISSE

À ce stade du processus, il est (à nouveau) recommandé d'avoir recours aux conseils des expert(e)s des associations régionales ou faitières d'utilité publique. Ils/elles pourront soit vous apporter une assistance directe au moment où vous en avez besoin soit vous conseiller des bureaux d'étude qualifiés possédant une solide expérience du développement de projets d'utilité publique.



## Étude de faisabilité

L'étude de faisabilité permet de vérifier s'il est possible de satisfaire aux exigences du maître d'ouvrage (et/ou de la commune) pour un site donné. Il s'agit donc d'une base essentielle pour l'élaboration du programme de concours et pour le choix de la procédure de mise en concurrence. Elle indique différentes variantes et se prononce, entre autres, sur la qualité potentielle des espaces extérieurs, le nombre de logements, les coûts approximatifs ainsi que sur les questions d'ordre juridique ou les mesures éventuelles devant être prises en compte (p. ex. dérogation à la réglementation générale).

D'un point de vue urbanistique, les études de faisabilité permettent d'évaluer la liberté d'action en matière d'aménagement du territoire et le potentiel d'un site, et mettent en

<sup>2</sup> Cf. la liste d'adresses et l'offre de formation continue correspondante en annexe.

lumière les forces et les faiblesses des modèles d'aménagement. Elles servent de base pour déterminer la marge de manœuvre (utilisation du sol, changement d'affectation, évolution de la hauteur des bâtiments, etc.) et permettent de régler tôt la question des dérogations possibles et les étapes de la procédure correspondantes (p. ex. s'il est possible pour les autorités d'accorder, dans le cadre d'une procédure simplifiée, des dérogations à un futur projet de construction de logements).

L'étude de faisabilité est synonyme de sécurité pour l'adjudicateur. Elle contribue à identifier les servitudes existantes (p. ex. le droit de construction rapprochée) et détermine les limites à l'intérieur desquelles le développement peut avoir lieu (p. ex. à quel moment il faut s'attendre à des oppositions, à un besoin de financement supplémentaire, à des demandes de dérogation ou encore à une votation populaire). Elle indique en outre si les exigences requises pour un projet – par exemple en termes d'offre de logements, de coûts approximatifs (+/- 15 %), d'accessibilité, de potentiel pour les espaces extérieurs, de qualité urbanistique – seront « non respectées », « respectées », voire même « surpassées ».

L'étude de faisabilité constitue donc une base importante pour l'élaboration du programme d'aménagement définitif et pour la formulation des directives du concours de projets. Elle est éventuellement accompagnée d'adaptations des plans d'affectation spéciaux ou de règles de dérogation, qui sont intégrées au programme du concours et doivent être vérifiées au préalable par la commune et le canton.

Une étude de faisabilité est en général attribuée sous forme de mandat direct et réalisée par un partenaire externe (bureau d'architecture, développeur de projet, etc.). Il est déconseillé aux maîtres d'ouvrage d'utilité publique de faire appel aux architectes « maison » responsables de l'entretien et de l'assainissement. Un bureau d'étude externe, sans lien avec les activités quotidiennes du maître d'ouvrage, et donc avec un point de vue neutre sur le projet, s'est avéré un choix judicieux à maintes reprises.

Les études de faisabilité sont souvent autant dans l'intérêt du maître d'ouvrage d'utilité publique que dans celui de la commune. Lorsque c'est le cas, notamment lorsque la commune cède un terrain lui appartenant en droit de superficie, il arrive souvent que l'étude soit mise au concours, accompagnée et financée en commun.



## Définir le programme de construction

Le programme de construction est défini en tenant compte des aspects liés à l'aménagement du territoire, des aspects juridiques et, en particulier, des aspects économiques mentionnés dans l'étude de faisabilité. Les investigations correspondantes ont pour objectif d'obtenir, à l'issue de ce processus, un projet de construction légalement acceptable et financièrement supportable. Il faut souligner ici qu'il est important que la commande de l'adjudicateur soit claire, précise et exhaustive. Quant au programme de construction, c'est comme au restaurant : ce qui n'a pas été commandé ne se trouvera pas dans l'assiette à la fin. Cette étape doit donc être abordée avec rigueur et professionnalisme.

Lors de la définition du programme de construction, les bases du développement futur du projet sont également posées, à côté de la commande en tant que telle. Il s'agit notamment des dispositions régissant la collaboration avec les futurs architectes. Cette collaboration intensive ne démarrera toutefois qu'avec l'élaboration et la révision communes de l'avant-projet et du projet définitif – c'est-à-dire après la fin du concours d'architecture. Il faut cependant décider assez tôt quelles formes de participation sont souhaitées, et ce dès la phase de travaux (les jeunes coopératives ou celles de petite taille participent déjà souvent à la phase de travaux avec des prestations propres) ; la question des conditions de rémunération doit également être rapidement évoquée. Ces dispositions spécifiques, usuelles pour

les projets d'utilité publique, doivent être déterminées et communiquées aux participants en amont du concours d'architecture.

## Le facteur temps

Les maîtres d'ouvrage d'utilité publique ne sont pas soumis à la crise des placements et n'ont pas l'obligation d'investir rapidement leurs capitaux improductifs pour les faire fructifier. Cependant, alors que les maîtres d'ouvrage les plus importants, professionnellement bien établis, ont la possibilité de s'engager rapidement sur un projet, les coopératives d'habitants de taille petite à moyenne ont souvent besoin d'une phase de préparation. Elles ne peuvent réaliser leurs projets qu'après être passées par leur processus décisionnel, avoir organisé la question du financement et avoir recruté les partenaires ad hoc. Seules une analyse approfondie de la situation de départ, une évaluation précise des exigences et, souvent, une étude de faisabilité évaluant la marge de manœuvre maximale pourront permettre d'atteindre les objectifs, exigeants. Et c'est uniquement sur cette base que les institutions financières pourront être convaincues de la qualité du projet et les moyens nécessaires obtenus.

Les communes et les autorités ont également un rôle à jouer. Lors d'une procédure d'octroi de droit de superficie ou d'une mise en concurrence de maîtres d'ouvrage d'utilité publique, elles devront tenir particulièrement compte du facteur temps. En annonçant tôt leurs projets (cession en droit de superficie), par exemple, elles favorisent l'implication des maîtres d'ouvrage d'utilité publique. En cas d'octroi de terrains communaux en droit de superficie, il est recommandé d'en déléguer l'attribution aux associations régionales ou d'intégrer ces dernières dans le processus. Afin d'encourager la réalisation de projets d'utilité publique, les communes devraient offrir aux maîtres d'ouvrage concernés la possibilité d'obtenir des aides financières au démarrage, des prêts et des cautionnements.<sup>3</sup> En effet, une fois le terrain acquis en droit de superficie, ou même acheté, les coûts sont immédiats. À partir de ce moment, « l'heure tourne », ce qui signifie que les maîtres d'ouvrage d'utilité publique doivent s'efforcer de réaliser leur complexe résidentiel le plus rapidement possible, afin de maintenir les intérêts de la phase de travaux et, par conséquent, les charges des futurs loyers au plus bas.



### Décision de principe 3

*Lorsque les concepts ont été élaborés, que l'étude de faisabilité a été réalisée, que le programme de construction a été défini et que les conditions juridiques ont été clarifiées et pérennisées dans un contrat, alors – et seulement alors ! – vous pouvez passer à l'étape suivante : le choix de la procédure la plus adaptée pour assurer la qualité architecturale de votre projet (concours d'architecture). Ici aussi il est opportun d'informer les membres des prochaines démarches du comité (à l'aide de séances d'information) et, le cas échéant, de leur demander leur approbation. Si cela n'a pas encore été fait, il est également temps de conclure les protocoles d'accord pour l'achat ou pour l'acquisition d'un droit de superficie avec les propriétaires fonciers et les autorités. Ces contrats permettront par la suite d'assurer le financement de l'avant-projet et du projet définitif par les bailleurs de fonds (banques, assurances, Fonds de Roulement, etc.).*

<sup>3</sup> Cette forme d'octroi de terrains communaux associée à un soutien financier durant la phase de démarrage a déjà été employée à de nombreuses reprises, et avec succès, à Zurich, Bâle et Berne, entre autres.



## CHOREGRAPHIE DE LA PROCEDURE GAGE DE QUALITE

Les procédures d'adjudication assurant la qualité architecturale du projet sont appelées procédures de mise en concurrence. Elles suivent des règles très précises et ont pour but de récompenser le projet répondant le mieux aux exigences posées par le maître d'ouvrage. Mais qu'entend-on exactement par « qualité », « assurant » et « procédure » ?

### Qualité

Les concours d'architecture génèrent la qualité grâce au fait que différents projets tentent de satisfaire les mêmes exigences (d'après le programme du concours) de différentes manières et avec différentes idées. C'est pourquoi on parle parfois aussi de concours d'idées. Les solutions proposées dans le cadre d'un concours mettent en lumière le potentiel et les contraintes d'un site et des exigences posées pour ce site. Et il n'est pas rare de trouver dans le large éventail d'idées proposées des solutions qui n'avaient pas encore été envisagées.

### Assurant

Le jury est en règle générale majoritairement composé de membres professionnels issus du domaine de la construction ou de la planification (architectes, paysagistes, planificateurs/trices), ainsi que de membres non professionnels (représentant(e)s de la maîtrise d'ouvrage et des autorités, spécialistes de la planification sociale et des sciences sociales) et de spécialistes-conseils sans droit de vote (professionnels de la construction de logements d'utilité publique, ingénieur(e)s en transports, planificateurs/trices des coûts, économistes de la construction, responsables des questions énergétiques, etc.). Cette commission est responsable du choix du projet le plus adapté. Pour ce faire, le jury s'appuie principalement sur le programme du concours et les critères d'évaluation fournis par le maître d'ouvrage.

Un jury composé de professionnels compétents qui suivent avec précision et de manière ciblée le règlement du concours et exécutent la mission qui leur a été confiée est, pour l'adjudicateur, le gage d'un projet légalement acceptable et qui remplit ou même surpasse les exigences du maître d'ouvrage. Il est donc de la plus grande importance que le choix des membres du jury s'effectue avec soin et réponde aux attentes du maître d'ouvrage (pour la construction de logements d'utilité publique, cela signifie concrètement le choix d'architectes familiarisés avec les attentes des coopératives).

### Procédure

Les procédures assurant la qualité architecturale ne sont pas menées de n'importe quelle façon, mais suivent au contraire des règles précises, et sont élaborées de manière indépendante et compréhensible.

En Suisse, ce sont les procédures de mise en concurrence élaborées par la société suisse des ingénieurs et des architectes (SIA) – SIA 142 (concours de projets, anonyme) et SIA 143 (mandat d'étude parallèle, non anonyme) – qui sont essentiellement appliquées, car elles favorisent la

qualité.<sup>1</sup> Les dispositions correspondantes garantissent l'égalité de traitement des participants et le respect de la propriété intellectuelle. Elles posent les bases d'un jugement objectif, indépendant et professionnel, et tiennent compte des attentes des maîtres d'ouvrage pour obtenir un projet réalisable et de grande qualité.<sup>2</sup>

Les maîtres d'ouvrage d'utilité publique ont la possibilité de s'écarter de manière ponctuelle des règlements de la SIA mentionnés plus haut, par exemple pour ce qui est du montant des honoraires. Conformément à la décision de la Conférence de coordination des services de la construction et des immeubles des maîtres d'ouvrage publics KBOB, il est actuellement recommandé de fixer les dispositions relatives aux honoraires dès le début d'une procédure, ainsi qu'il est d'usage dans les pouvoirs publics.<sup>3</sup>

Dans le but de toucher un large public de professionnels, les concours en procédure ouverte sont publiés dans les revues et sur les plateformes online spécialisées.

Afin que la mise en œuvre de la procédure gage de qualité soit couronnée de succès, il est indispensable d'être attentif aux points suivants :



## Suivi de la procédure

Les maîtres d'ouvrage d'utilité publique (et souvent même les communes) engagent un bureau d'étude qui sera responsable du suivi du concours. Au cas où un soutien professionnel n'aurait pas encore été intégré à la fin de la phase d'analyse des besoins, il s'agit du dernier moment pour le faire. S'il existe de nombreux bureaux d'étude à même de préparer les concours, ils ne sont pas tous familiarisés avec les exigences spécifiques relatives à la réalisation de projets d'utilité publique. Les responsables du suivi oublient fréquemment que, pour les coopératives petites et moyennes comme pour les communes, la modération du processus décisionnel représente une part importante de l'élaboration du programme et prend beaucoup de temps.

C'est pourquoi il est recommandé d'avoir recours, avant le début de la procédure, aux prestations de conseil et d'assistance qu'offrent les associations faitières des coopératives d'habitation ou leurs associations régionales.

Le bureau d'étude ou le spécialiste responsable du suivi de la procédure doit avoir une bonne connaissance des exigences relatives au développement de projets d'utilité publique et, de préférence, de l'expérience dans les projets de construction de logement d'utilité publique.

Les responsables du suivi de la procédure élaborent le programme du concours en étroite collaboration avec le maître d'ouvrage. Dans le cas de concours de projets d'utilité publique, cette collaboration s'avère même essentielle. Les coopératives ayant peu de connaissances de la procédure ou de connaissances pratiques devront fournir un travail supplémentaire, notamment lors de l'élaboration du programme d'aménagement et de la discussion des chiffres-clés.

1 Les procédures 142 et 143 de la SIA ne sont pas les seules à assurer la qualité : il existe d'autres formes de procédure (appel d'offres investisseurs, etc.), qui peuvent s'avérer appropriées en fonction des besoins spécifiques. Pour les coopératives et les communes, il importe toutefois que la situation de départ ait été évaluée et que l'analyse des besoins ait été effectuée, quelle que soit la procédure choisie au final. Les ajustements éventuels au cours de la dernière étape, à savoir le choix de la procédure, sont uniquement nécessaires dans certains cas spéciaux et comparativement marginaux (vous pourrez alors compter sur les conseils des spécialistes ou des responsables du suivi de votre projet). Dans le présent ABC, nous nous concentrerons donc uniquement sur les deux procédures de la SIA mentionnées ci-dessus, qui sont les plus fréquemment utilisées.

2 Cf. « Merkblatt zur Planung von Neubauten » de l'association régionale Zurich, « Règlement SIA 142 » et « Règlement SIA 143 » – bibliographie en annexe

3 Cf. Aide-mémoire KBOB : Recommandations relatives aux honoraires d'architectes et d'ingénieurs (révisé : état juillet 2017)



Un suivi de concours conscient des défis que pose la maîtrise d'ouvrage de logements d'utilité publique, capable de modérer ou de coacher le processus décisionnel exigeant et disposé à le faire contribue grandement à la précision du programme d'aménagement et à l'adéquation du programme du concours avec les tâches définies.



## Types de procédure

On distingue en principe deux types de procédures : anonyme et non anonyme. En fonction du contexte et des exigences spécifiques, la sélection d'un projet peut s'effectuer soit à l'aide d'un concours de projets, anonyme, soit à l'aide d'un mandat d'étude parallèle, non anonyme.

En règle générale, le choix se porte plutôt sur le concours de projets. Il peut s'agir d'une procédure ouverte, sur invitation ou sélective, qui est relativement économique tout en apportant un vaste choix de solutions. Le mandat d'étude parallèle, quant à lui, est une procédure de dialogue. Il a toujours lieu sur invitation ou en procédure sélective et n'admet ainsi qu'un nombre limité de participants au concours et donc un choix de solutions restreint. Le dialogue a lieu dans le cadre des présentations intermédiaires des équipes participantes.



## Le concours de projets

Les concours de projets garantissent l'anonymat des participants, ce qui facilite l'évaluation objective des contributions. Cette forme de procédure permet d'obtenir un vaste choix de solutions ; après comparaison, le meilleur projet est sélectionné pour une poursuite du travail.

Les concours de projets peuvent être de différentes natures : à un ou plusieurs degrés, ouverts, sélectifs ou sur invitation.

Ils demandent un gros investissement en temps et en argent de la part des participants. Les concours à un degré en procédure ouverte attirent souvent de nombreuses candidatures. L'organisateur doit être conscient de l'investissement que cela représente pour les participants et faire en sorte que le temps et les ressources allouées à l'évaluation des travaux soient suffisants. Il est également possible d'avoir recours à des concours en procédure sélective ou sur invitation. S'ils réduisent le nombre de participants et, par conséquent, le nombre de solutions possibles, ils augmentent en revanche les chances de succès de chaque participant, et donc leur motivation à s'investir de manière plus intensive pour ce mandat.

Une phase de préqualification permet d'estimer quel(le)s candidat(e)s possèdent les qualifications nécessaires pour mener à bien, en cas de succès, la suite du projet.

Le jury détermine à la fois le classement, les prix et la répartition de la dotation allouée pour cette procédure.<sup>4</sup> Il a la possibilité d'accorder une mention à certaines contributions qui, bien que n'étant pas en totale adéquation avec le programme du concours, proposent une solution particulièrement intéressante ou innovante. Pour autant que cela soit spécifié dans le programme du concours, le jury peut même adjuger la première place à un tel projet et le recommander pour une poursuite du travail.

Le projet lauréat peut être révisé – ce qui est généralement toujours le cas. Un changement des orientations fondamentales n'est cependant plus possible ! C'est pourquoi le programme du concours et le programme d'aménagement doivent être solides et précis.

<sup>4</sup> La somme globale des prix se base généralement sur la ligne directrice 142i-103f de la SIA : « Détermination de la somme globale des prix pour les concours d'architecture » (2015), p.11

Les concours de projets représentent une procédure appropriée pour les projets de construction dont le cadre peut être défini de manière précise.



## Le mandat d'étude parallèle

Le mandat d'étude parallèle est une procédure non anonyme basée sur le dialogue et qui favorise la qualité architecturale du projet. La discussion entre les participants et le collège d'experts en est l'élément central. Il est donc impératif d'organiser au minimum une présentation intermédiaire (en général deux voire trois) et une présentation finale.

Un programme de concours précis et bien conçu n'en reste pas moins important, afin que les bureaux d'étude participants puissent développer leur projet indépendamment les uns des autres et ainsi proposer une grande diversité de solutions au collège d'experts. Contrairement au concours de projets, les propositions reçues ne sont ni notées ni classées, mais servent de point de départ à la discussion au sujet des pistes à explorer, des solutions envisagées et des développements possibles du projet. Les projets déposés sont finalisés au cours d'un processus itératif (par étapes successives, répétitif) entre les soumissionnaires et le collège d'experts. Au terme de l'évaluation, le jury recommande au maître d'ouvrage le projet qui mérite d'être développé plus avant.

La possibilité d'échanger directement avec les équipes sur des questions de fond plaît bien aux coopératives. C'est pourquoi les maîtres d'ouvrage d'utilité publique optent souvent pour un mandat d'étude parallèle. De cette manière, le panel de participants peut être limité en ciblant de préférence des bureaux d'étude jeunes et innovants ainsi que des bureaux d'étude possédant déjà une expérience en matière de construction de logements à prix avantageux en faveur de l'intérêt général. De même que pour les concours de projets avec une phase de préqualification, le nombre réduit de participants augmente les chances de succès, ce qui motive d'autant plus les bureaux d'étude.

Lors d'un mandat d'étude parallèle, l'indemnité perçue par tous les participants est identique et couvre environ 80 % des dépenses. Cela permet aux bureaux d'étude de se consacrer de manière soutenue aux exigences du projet, qui doivent, là aussi, être indiquées de manière précise et compréhensible aux participants. De la même manière, les critères de jugement doivent être formulés avec précision.

Les mandats d'étude parallèles consistent toujours en une procédure sélective ou sur invitation, avec un nombre limité de participants (jusqu'à dix bureaux d'étude). Il faut également souligner que, en raison de l'absence d'anonymat, l'égalité de traitement des participants représente un défi de taille pour le jury.

Les mandats d'étude parallèles sont une forme particulière de mise en concurrence des prestations d'architecture ou d'ingénierie, et conviennent notamment aux situations dont le cadre de référence n'est pas ou ne peut pas être déterminé de manière suffisamment définitive. L'organisateur d'un mandat d'étude parallèle se trouve soumis à des exigences élevées, car il s'agit d'une procédure longue, dont les coûts et la quantité de travail sont plus importants que pour un concours de projets.



## Jury

Le jury (aussi appelé collège d'experts en fonction de la procédure utilisée) est composé de membres professionnels et de membres non professionnels ainsi que de spécialistes-conseils sans droit de vote.

Le travail du jury commence avec la révision et l'adoption du programme du concours et finit avec le vernissage, l'exposition des travaux des participants et la publication du rapport du jugement, qui contient aussi la recommandation d'adjudication au projet lauréat.

C'est donc le jury qui approuve le programme du concours et qui peut demander au préalable certaines adaptations (des précisions dans la procédure, le choix de spécialistes-conseils supplémentaires sans droit de vote, etc.). C'est également le jury qui détermine quel projet est classé au premier rang, quelles mentions sont adjugées, quel projet est recommandé pour une poursuite du travail et quels éléments du projet lauréat doivent être revus.

Le choix des membres du jury incombe au maître d'ouvrage. Une bonne compréhension de la part des membres de la valeur, des objectifs et des enjeux de la construction de logements d'utilité publique a une influence directe sur l'évaluation des projets : plus ils s'y entendent, plus la discussion autour de la qualité des projets déposés est précise. C'est pourquoi le jury doit être composé avec soin et de manière réfléchie. Il est donc conseillé de se renseigner au sujet de jurés professionnels et de s'entretenir avec d'autres maîtres d'ouvrage ayant déjà organisé des concours pour la construction de logements d'utilité publique. C'est également valable pour les jurés non professionnels prenant part au vote. En plus de la représentation du maître d'ouvrage, il faudrait qu'il y ait dans le jury au moins une autre personne issue d'une profession ou d'un domaine en rapport avec la thématique des logements communautaires, d'utilité publique ou coopératifs.

Il est essentiel de trouver des spécialistes sensibilisés aux spécificités de la tâche à accomplir, car ils doivent aussi avoir le courage de mesurer les projets d'architecture à l'aune, parfois étroite, des exigences de la construction de logements d'utilité publique (des solutions rationnelles, innovantes et à des prix avantageux ; une qualité d'habitat élevée sur de petites surfaces ; une accessibilité et des espaces extérieurs favorisant la cohésion sociale ; etc.).

Quant aux spécialistes-conseils avec voix consultative (sans droit de vote), il devrait s'agir de personnes ne craignant pas de poser des questions critiques constructives aux auteurs d'un projet ou aux membres du jury ayant droit de vote. C'est ainsi que leurs connaissances spécifiques pourront être intégrées à la procédure et renforcer la qualité du projet en ce qui concerne les aspects sociaux, économiques et écologiques. Il est donc pertinent de recourir au savoir-faire des spécialistes-conseils dès le stade de la formulation du programme du concours.

En ce qui concerne la composition du jury, il arrive également aux maîtres d'ouvrage d'utilité publique de mener ponctuellement des procédures où il y a parité entre membres (non professionnels) liés au maître d'ouvrage et membres (professionnels) indépendants. De telles procédures ne sont toutefois pas compatibles avec les directives des associations d'architectes et de planificateurs.



## Programme du concours

Le programme du concours définit l'ensemble des exigences du maître d'ouvrage et contient toutes les informations utiles, à savoir : les dispositions légales en matière de construction et d'aménagement du territoire ; la commande du maître d'ouvrage (programme d'aménagement, budget prévisionnel, valeurs de référence en lien avec la durabilité sociale et écologique, etc.) ; les exigences du maître d'œuvre à respecter obligatoirement (les coûts, la taille, la typologie et le choix des logements, etc.) ; les critères de jugement pour la sélection du projet lauréat ; le jury, la somme globale des prix ainsi que les conditions-cadres juridiquement contraignantes.

Dans le programme du concours, est uniquement demandé aux participants ce qui est nécessaire à la compréhension des projets soumis, ce qui peut être évalué par des spécialistes compétents et ce qui est pertinent pour la prise de décision. Pour assurer le bon déroulement du concours, le maître d'ouvrage engage un bureau d'étude responsable du suivi.

## Programme d'aménagement

Pour le maître d'ouvrage, le programme d'aménagement représente la partie la plus importante du programme de concours. Si le jury a la possibilité de faire des propositions concernant la précision et l'optimisation du programme d'aménagement, il ne peut en revanche pas le modifier librement sur le fond. En d'autres termes : l'élaboration d'un programme d'aménagement solide et tourné vers l'avenir est la tâche principale du maître d'ouvrage, et ce dernier devrait lui accorder autant de temps que nécessaire (pour les analyses, la discussion et les prises de décision). Dans ce programme sont consignés, entre autres : la future offre d'espaces (clés, tailles, types et typologies des appartements, etc.), les attentes relatives aux logements (accessibilité pour tous, souplesse, etc.), les exigences spécifiques à l'ensemble du complexe résidentiel (p. ex. part d'activités favorisant la cohésion sociale) ainsi que des coûts clairs (p. ex. coût de construction 10 % sous la limite du coût de revient).

Le système d'évaluation de logements (SEL) de l'Office fédéral du logement est un outil utile pour l'élaboration du programme d'aménagement d'un projet d'utilité publique (et ensuite pour le jury au moment de l'évaluation des contributions). Il a été conçu par l'OFL en étroite collaboration avec des professionnels de l'architecture et de la construction de logements d'utilité publique, et fournit de précieuses informations, sous forme de critères et de checklists, concernant les exigences auxquelles est soumise la qualité de l'habitat, mais aussi leur analyse et leur évaluation.<sup>5</sup>

Le programme d'aménagement est une directive programmatique et non une ébauche d'aménagement. Il doit donc réussir à formuler les exigences du maître d'ouvrage en termes d'aménagement de manière précise et détaillée, tout en restant suffisamment ouvert pour admettre des propositions de construction différentes et parfois totalement inattendues. Lors de son élaboration, il est ainsi essentiel de déterminer quelles exigences sont requises, quels aspects sont souhaités et où une liberté de conception est délibérément accordée. Ce grand écart perpétuel entre ouverture et rigueur permet au jury de comparer les variantes et d'identifier le meilleur projet.

La mise au point d'un programme d'aménagement précis est un processus exigeant, qui demande et mobilise de nombreuses ressources. Cet investissement doit être planifié.



## Vérification par la SIA

Une procédure bien préparée et équitable permet d'identifier la solution optimale d'un point de vue conceptuel, formel, écologique, économique et technique. C'est pourquoi les associations professionnelles des domaines de l'architecture, de l'ingénierie et de la planification recommandent de mettre en œuvre les concours de projets et les mandats d'étude parallèles conformément aux règlements de la SIA, et de les faire vérifier et approuver par elle. La SIA vérifie gratuitement les programmes de concours en l'espace de 3 semaines.

<sup>5</sup> Pour des valeurs standard dans la construction de logements d'utilité publique, cf. le « système d'évaluation de logements – SEL » : Office fédéral du logement OFL, 2015. Conception, évaluation et comparaison d'objets résidentiels. [www.wbs.admin.ch/fr](http://www.wbs.admin.ch/fr)

Le label de qualité de la SIA garantit aussi bien au maître d'ouvrage qu'aux participants la conformité juridique et une procédure équitable et compréhensible, ce qui favorise la confiance des deux côtés.

C'est pour cette raison que le passage par la SIA est devenu de nos jours une démarche standard dans beaucoup de procédures de mise en concurrence pour les projets d'utilité publique. La SIA a d'ailleurs déjà indiqué à plusieurs reprises qu'elle tolérait, dans le cas de procédures d'utilité publique, de légères variations avec ses règlements. Ces variations se retrouvent ensuite clairement indiquées dans le programme de concours dans le cadre d'une réserve adressée à l'ensemble des participants.

## Documents, propriété intellectuelle et droit de modification

Suite au paiement de l'indemnité, les documents soumis deviennent propriété des organisateurs. La propriété intellectuelle est, quant à elle, toujours détenue par les auteurs. Après l'achèvement des travaux et la remise de l'ouvrage, le propriétaire dispose d'un droit de modification sur le projet lauréat du concours d'architecture.



### **Décision de principe 4**

*Lorsque le programme de construction a été défini, que les précisions nécessaires ont été apportées au programme d'aménagement et que la décision en faveur d'une procédure de mise en concurrence a été prise, il devient alors – et, à nouveau, seulement alors ! – possible de démarrer la mise en œuvre opérationnelle de la procédure assurant la qualité architecturale du projet, de planifier la soumission du jugement et la fin du concours d'architecture et d'organiser l'exposition des travaux et le travail de relations publiques autour de cet événement.*

## Concours d'architecture – entrez dans la danse

La présidence du jury est généralement assumée par un(e) représentant(e) de la maîtrise d'ouvrage. Dans le cas de coopératives petites et moyennes avec peu d'expérience des concours, il peut être opportun de confier cette tâche à un(e) spécialiste ayant une grande affinité avec les attentes des maîtres d'ouvrage d'utilité publique.

Le travail du jury dure en général de 3 à 5 jours, en fonction du type de procédure choisie et du nombre de participants. Dans le cas des concours de projets, plusieurs tours de sélection permettent de réduire le nombre de propositions aux meilleurs dossiers, pouvant prétendre à un prix. Pour ce qui est des mandats d'étude parallèles, les présentations intermédiaires permettent de discuter des propositions de solution et d'indiquer aux équipes les précisions requises.

## Fin du concours d'architecture

Le travail du jury s'achève avec la remise des prix et/ou la recommandation d'un projet lauréat. À cet effet, les membres professionnels rédigent un rapport qui énumère l'ensemble des projets et décrit ceux qui sont classés. Ce rapport du jugement est un outil de communication important, à la fois externe, interne et pour l'équipe lauréate.

Le jury émet des recommandations à l'intention des lauréats, sous la forme d'une liste indiquant les parties de leur projet qui doivent être retravaillées. Ces recommandations se trouvent également (en partie résumées) dans le rapport du jugement. Les révisions indiquées ont un effet contraignant pour l'équipe lauréate et représentent ainsi une orientation importante pour la suite du projet. Les représentant(e)s du maître d'ouvrage se trouvant dans le jury doivent donc veiller à ce que leurs attentes spécifiques soient bien intégrées dans les recommandations du jury.

À la fin du jugement, les projets candidats sont exposés au public et dûment salués lors du vernissage en présence des participants. L'exposition permet de faire passer l'information sur le plan interne et de transmettre les idées aux membres de la coopérative ou aux futur(e)s habitant(e)s. Elle permet en outre de motiver les parties prenantes à aborder les tâches à venir avec fierté et enthousiasme.

Les expositions de concours jouent également un rôle important en termes de visibilité du projet. En privilégiant une exposition aussi accessible que possible (emplacement central, accessibilité pour tous, etc.), vous et votre projet participez au débat public sur la construction de logements d'utilité publique et coopératifs. Vous contribuez ainsi à une plus large acceptation des initiatives d'utilité publique – aussi bien pour les maîtres d'ouvrage d'utilité publique que pour les communes. C'est pourquoi les organisateurs de concours sont explicitement invités à ne pas se contenter de mettre en œuvre une procédure exemplaire, mais également à communiquer les résultats obtenus en prenant toutes les mesures nécessaires (campagne de presse, visites guidées de l'exposition, publications en rapport avec le concours, etc.).

## Démarrage de l'avant-projet et du projet définitif

Le travail du jury s'est achevé avec succès. Un projet du concours a été recommandé pour une poursuite du travail. L'exposition et le travail de relations publiques ont eu lieu. C'est à ce moment que démarre la mise en œuvre de la solution choisie.

En premier lieu, les organes compétents (comité, assemblée générale) sont informés et un avant-projet est élaboré. Celui-ci tient compte à la fois des prescriptions du jury et des attentes de la coopérative pour la suite du projet, et constitue la base pour l'élaboration du projet définitif.

Dans une coopérative d'habitants, le comité se prononce sur l'octroi du crédit d'étude et l'acceptation de la poursuite du projet, lors de l'assemblée générale de préférence.

### **Rappel**

Le chemin menant de l'idée d'un projet de construction de logements d'utilité publique à sa réalisation concrète est maintenant tracé : accompagné et guidé par cet « ABC », vous avez posé les bases vous permettant de mettre en œuvre et d'achever avec succès un concours d'architecture. Le résultat du concours est l'expression de votre préparation minutieuse.

Grâce à cette approche progressive et adaptée à chaque étape, vous disposez d'un projet de construction apportant la plus-value sociale que vous souhaitez, remplissant les critères écologiques que vous aviez fixés et dont les coûts égalent le budget prévu, voire y sont inférieurs.

Le projet lauréat a été sélectionné par un jury professionnel reconnu, dans le cadre d'une procédure de mise en concurrence reconnue (de préférence vérifiée par la SIA). Il est en accord avec le programme de concours élaboré par le maître d'ouvrage d'utilité publique, a été approuvé par le jury et les autorités et exploite autant que possible l'utilisation des logements que vous demandiez. Étant donné que les adaptations et exceptions éventuelles ont déjà été traitées dans le cadre de la préparation du concours, le projet peut en principe obtenir le permis de construire. Le résultat du concours garantit aussi bien au maître d'ouvrage qu'aux pouvoirs publics qu'un projet de qualité pourra être réalisé et que le financement du projet peut être préparé (crédit d'étude, crédit de construction, etc.).

Cette procédure gage de qualité vous a ainsi fourni les bases d'un projet de construction de logements d'utilité publique concret et pouvant être financé. Fort de ce résultat, vous pouvez vous présenter en toute bonne conscience devant vos membres afin d'obtenir leur accord pour les étapes suivantes nécessaires à la réalisation du projet.

La fin du développement de projet marque le démarrage de la prochaine phase : la mise en œuvre du projet. Il convient ici aussi de procéder par étapes. La répartition des tâches claire au sein du comité, la commission de construction, l'assistance à la maîtrise d'ouvrage, le contrôle périodique de la rentabilité du projet, etc. font partie des défis à relever. Il ne faut pas non plus perdre de vue les préparatifs et les discussions avec les autorités et les partenaires. Et il est important de s'assurer régulièrement, tout au long de la réalisation du projet et de la phase de travaux, que l'ensemble des organes compétents est impliqué et que les membres de la coopérative sont régulièrement informés.

Il est également recommandé d'avoir recours à des expert(e)s durant la mise en œuvre du projet. Les associations régionales et les associations faîtières des maîtres d'ouvrage d'utilité publique de Suisse sont à vos côtés avec leur vaste réseau. Elles vous prodigueront des conseils concernant les solutions de financement avec les banques, les assurances, la centrale d'émission pour la construction de logements d'utilité publique ou le Fonds de Roulement, ainsi que les possibilités d'aide financière au démarrage, par exemple auprès du Fonds de solidarité ou de Solinvest de Coopératives d'habitation Suisse.

# GLOSSAIRE

## Limites des coûts de revient de la Confédération

L'octroi de l'aide fédérale est fonction du respect des limites des coûts de revient, dépendant du lieu. Les logements dont les coûts de revient répondent à ce critère auront des prix avantageux sur le long terme. Le coût de revient comprend le coût du terrain (la valeur du terrain en cas de droit de superficie) et le coût de la construction ou le coût de l'acquisition. Les limites des coûts de revient se répartissent en catégories, de I à VI, et diffèrent d'une commune à l'autre. Il est possible de faire une recherche des coûts de revient par commune sur le site internet de l'Office fédéral du logement (OFL).<sup>1</sup>

## Droit de superficie

Le droit de superficie donne le droit d'ériger et de détenir une construction sur un terrain appartenant à un tiers. Le propriétaire de l'ouvrage et le propriétaire du terrain sont donc différents. Les effets, l'étendue ainsi que la durée (min. 30 ans et max. 100 ans) du droit de superficie sont précisées dans un contrat.<sup>2</sup>

## Instruments de financement pour maîtres d'ouvrage d'utilité publique

Les maîtres d'ouvrage d'utilité publique peuvent faire appel aux aides financières de la Confédération :<sup>3</sup>

**Fonds de Roulement (FdR) :** Le FdR est approvisionné par la Confédération et géré à titre fiduciaire par les deux associations faitières de la construction de logements d'utilité publique. Il sert au financement du solde restant ou au financement transitoire des projets. Ce fonds leur permet d'octroyer aux coopératives d'habitation des prêts à taux préférentiel pour la construction, la rénovation et l'achat de logements à prix avantageux ainsi que pour l'acquisition de terrains.

**Centrale d'émission pour les maîtres d'ouvrage d'utilité publique (CCL) :** La Confédération cautionne les emprunts de la CCL. Avec les fonds obtenus sur le marché des capitaux, la CCL accorde à ses membres des prêts pour financer la construction de logements à prix avantageux. La caution de la Confédération se traduit par des taux d'intérêt avantageux pour une durée déterminée, généralement à long terme.

**Société coopérative de cautionnement hypothécaire pour coopératives suisses de construction et d'habitation (cch) :** La cch est une coopérative qui aide ses membres à financer leurs projets en cautionnant des hypothèques de rang postérieur. Cette aide est surtout intéressante pour les coopératives jeunes et disposant de peu de moyens financiers, car cela leur donne

1 [www.bwo.admin.ch/bwo/de/home/wohnraumfoerderung/wfg/anlagekostenlimiten.html](http://www.bwo.admin.ch/bwo/de/home/wohnraumfoerderung/wfg/anlagekostenlimiten.html)

2 Cf. [www.baurechte.ch](http://www.baurechte.ch) ainsi que, plus généralement, le glossaire de la ville de Zurich pour les termes en rapport avec la construction de logements d'utilité publique : [www.stadt-zuerich.ch/fd/de/index/wohnbaupolitik](http://www.stadt-zuerich.ch/fd/de/index/wohnbaupolitik)

3 Pour l'aide fédérale aux organisations faitières de la construction de logements d'utilité publique et à leurs institutions, OFL, cf. « Wohnraumförderungsgesetz WFG, Merkblatt 2 » – dans la bibliographie



la possibilité d'obtenir des hypothèques hors du cadre usuel et de profiter de taux d'intérêt plus bas.

L'association faîtière Coopératives d'habitation Suisse propose des possibilités de financement supplémentaires grâce aux fondations Fonds de solidarité et Solinvest<sup>4</sup> alimentées par les contributions volontaires de ses membres :

**Fondation Fonds de solidarité de Coopérative d'habitation Suisse :** Les conditions de financement sont similaires à celles du FdR, mais le conseil de fondation dispose d'un peu plus de liberté, ce qui lui permet de financer des projets qui ne seraient pas éligibles pour un prêt du FdR.

**Fondation Solinvest :** La fondation Solinvest a été fondée en 2008 par Coopératives d'habitation Suisse et la fondation Fonds de solidarité. Elle peut participer avec des fonds propres à une coopérative de construction et souscrire des parts sociales ou des actions.

## Formes juridiques et organisationnelles des maîtres d'ouvrage d'utilité publique

En Suisse, la majorité des coopératives d'habitation sont des coopératives d'habitants, c.-à-d. que les locataires en sont également les membres. Ils souscrivent des parts sociales et sont donc à la fois propriétaires et locataires. C'est pourquoi les coopératives d'habitation sont aussi appelées « la troisième voie entre la location et la propriété ».<sup>5</sup>

Les coopérateurs/trices sont ainsi directement responsables de la coopérative et du développement durable de leur bâtiment, mais profitent en même temps de l'offre et de la diversité des projets qu'ils ont eux-mêmes entrepris.

Les autres formes de maîtres d'ouvrage d'utilité publique sont par exemple les coopératives d'entrepreneurs, les sociétés anonymes d'utilité publique et les fondations. Les locataires n'y ont pas nécessairement droit de parole et ne participent généralement pas financièrement non plus.

Mais même sous la forme juridique d'une SA d'utilité publique ou d'une fondation, les maîtres d'ouvrage offrent la possibilité – de manière comparable aux coopératives d'habitants – d'une participation à l'exploitation et à l'administration, par exemple au moyen de contrats de bail qui déterminent et permettent l'autogestion d'ensembles et d'unités d'habitation.<sup>6</sup>

## Maître d'ouvrage d'utilité publique

Si vous satisfaites aux dispositions de l'ordonnance relative à la loi sur le logement de 2003 applicables en la matière<sup>7</sup>, vous pouvez, en tant que maître d'ouvrage d'utilité publique, inscrire une coopérative d'habitation, une fondation, une association ou encore une société anonyme au registre du commerce. Cela implique, entre autres, que le maître d'ouvrage d'utilité publique ne peut toucher qu'un dividende limité sur le capital propre et ne distribue

4 Cf. au sujet de Solinvest et du Fonds de solidarité : [www.wbg-schweiz.ch/dienstleistungen/finanzierung](http://www.wbg-schweiz.ch/dienstleistungen/finanzierung)

5 Cf. Coopératives d'habitation Suisse & LOGEMENT SUISSE, 2013 : Der dritte Weg im Wohnungsbau [www.wbg-schweiz.ch](http://www.wbg-schweiz.ch)

6 Cf. Stiftung Wohnqualität : [www.wohnqualitaet.ch](http://www.wohnqualitaet.ch). Vous y trouverez des contrats-types d'autogestion et des modèles de règlements pour la location à télécharger

7 cf. OLCAP, art. 37

aucun tantième. L'article relatif à la liquidation est également valable : il stipule que, dans l'éventualité de la dissolution d'un maître d'ouvrage d'utilité publique (p. ex. en cas de vente de tous les bâtiments), un bénéfice éventuel ne pourra jamais être versé aux membres (coopérateurs, actionnaires), mais toujours, et exclusivement, à une organisation d'utilité publique aux buts semblables. Les bâtiments appartenant à un maître d'ouvrage d'utilité publique sont donc soumis dans les faits à une interdiction de spéculation.

## Construction de logements coopératifs

La construction de logements coopératifs comprend les logements et les bâtiments de la coopérative d'habitation d'utilité publique. Dans le langage courant, les logements d'autres maîtres d'ouvrage d'utilité publique, notamment ceux des fondations, des associations et des sociétés anonymes d'utilité publique, en font également partie.

## Loyer à prix coûtant

Les revenus locatifs peuvent uniquement couvrir les coûts effectifs (coûts de capital, coûts d'exploitation et d'entretien), y compris les provisions, et ne peuvent pas générer de bénéfice. La notion de « loyer à prix coûtant » n'est pas définie de manière générique dans une loi ou une ordonnance. C'est donc le modèle de calcul de la ville de Zurich, présenté ci-dessous, qui tient généralement lieu de définition :

coûts de revient	X	taux d'intérêt de référence	= <b>[1] coûts de capital</b> (ev. + rente du droit de superficie)
valeur de l'assurance immobilière	X	taux d'exploitation (3.25 %)	= <b>[2] autres coûts</b> (= coûts d'exploitation)
<b>[1] coûts de capital</b>	+	<b>[2] autres coûts</b>	= <b>SOMME DES LOYERS MAXIMALE ADMISSIBLE</b>

## Prix avantageux

Les logements construits dans le respect des limites des coûts de revient fixées par la Confédération (coûts de construction, y compris le terrain) auront des loyers à prix avantageux sur le long terme. Les limites des coûts de revient varient d'une commune à l'autre.

## Taux d'intérêt de référence

Les adaptations des loyers en fonction des variations du taux d'intérêt hypothécaire se basent sur un taux d'intérêt de référence unique, qui existe en Suisse depuis le 10 septembre 2008. Il est fondé sur le taux hypothécaire moyen des banques et a remplacé le taux d'intérêt déterminant dans chaque canton pour les hypothèques variables.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Cf. [www.bwo.admin.ch/bwo/fr/home/mietrecht.html](http://www.bwo.admin.ch/bwo/fr/home/mietrecht.html)

## SIA

La société suisse des ingénieurs et des architectes (SIA) est l'association professionnelle de référence des spécialistes de la construction, de la technique et de l'environnement. Elle compte plus de 16'000 membres actifs dans tous les domaines de l'architecture et de l'ingénierie. La SIA et ses membres représentent la culture, la qualité et la compétence en matière de construction. La SIA est réputée pour sa collection de normes. Elle élabore, met à jour et publie en effet un grand nombre de normes, règlements, directives, recommandations et documents divers, qui sont indispensables à la branche suisse de la construction. Quelque 200 commissions sont chargées du développement et du suivi de cette collection.

### **Règles de la SIA pour un concours équitable (résumé)**

- *Égalité de traitement et transparence* : l'anonymat des concours de projets garantit l'égalité de traitement de tous les participants. Les documents d'appel d'offres et les conditions-cadres sont transparents.
- *Propriété intellectuelle* : la propriété intellectuelle est en principe détenue par les participants. Le non-respect de cette règle va à l'encontre du principe de bonne foi et compromet la relation de confiance entre mandant(e) et soumissionnaire.
- *Évaluation indépendante par des spécialistes* : une évaluation objective requiert compétence et indépendance. La moitié des membres professionnels du jury au moins est indépendante du mandant.
- *Partialité et récusation* : aucune relation de travail, dépendance ou affinité entre les participants et les membres du jury n'est acceptée.
- *Mandat et indemnité* : les prestations intellectuelles sont indemnisées. À l'issue du concours, les contributions classées reçoivent des prix et des mentions. Pour le vainqueur, il y a un mandat à la clé.

## Critères de location

En Suisse, la majorité des maîtres d'ouvrage d'utilité publique édicte des critères de location de manière volontaire. Cela signifie qu'ils soumettent généralement l'attribution de leurs logements à certaines conditions relatives au taux d'occupation. Habituellement, c'est la règle du « nombre d'habitant(e)s plus un = nombre de pièces » qui prévaut. On s'assure ainsi que, par exemple, au moins trois personnes emménagent dans un logement de quatre pièces. Plus récemment, les nouvelles formes d'habitat ont fait que des règles concernant la surface ont été ajoutées à ces critères (p. ex. max. 35 m<sup>2</sup> par personne). Les coopératives d'habitants, en particulier, veillent à ce que l'occupation reste équilibrée, non seulement lors de l'attribution du logement, mais également durant toute la durée du bail. À l'aide d'un système de rotations, elles font en sorte que leurs membres puissent continuer à habiter à l'intérieur de la coopérative. Les règles de location stipulent toutefois qu'en cas de sous-occupation une rotation des logements (ou encore un départ de la coopérative) devra être acceptée.

En Suisse, 70 % des logements d'utilité publique sont attribués conformément à ces critères de location. Dans les plus grandes villes, ce chiffre s'élève même à plus de 80 %.

Les coopératives contribuent ainsi de manière significative à l'occupation homogène du parc de logements, et favorisent ainsi une politique du logement durable et l'utilisation parcimonieuse de la ressource sol.

Environ un cinquième des logements sont en outre soumis à des prescriptions volontaires de revenu et de fortune. Lors d'un sondage, sept coopératives sur dix ont déclaré

attribuer des logements à prix modéré à des ménages ayant un revenu modeste, même en l'absence d'une réglementation en la matière.<sup>9</sup>

## Coopératives d'habitation Suisse

Coopératives d'habitation Suisse est l'organisation faîtière des maîtres d'ouvrage d'utilité publique. Fondée en 1919, elle compte plus de 1'100 membres possédant plus de 150'000 logements à travers tout le pays et est divisée en neuf associations régionales. Il arrive que ces dernières se subdivisent à leur tour en groupements d'intérêt (GI), qui sont les interlocuteurs locaux des autorités et des responsables politiques, et représentent les intérêts supérieurs du maître d'ouvrage d'utilité publique.

L'organisation faîtière conseille et assiste ses membres ainsi que les communes, les autorités, les entreprises ou les individus pour tout ce qui touche à la construction de logements d'utilité publique. Elle bénéficie en outre d'un vaste réseau de spécialistes compétents, qui se tiennent à disposition pour toute question d'ordre juridique, financier, social, technique ou autres.<sup>10</sup>

---

9 Cf. Daniel Blumer, 2012 : Vermietungsrichtlinien bei gemeinnützigen Wohnbauträgern. Éd. OFL 2012 ([www.wbg-beso.ch/kompetenzzentrum](http://www.wbg-beso.ch/kompetenzzentrum))

10 Cf. [www.wbg-schweiz.ch/dienstleistungen](http://www.wbg-schweiz.ch/dienstleistungen)

# ANNEXE

## Aide-mémoire & guides (classés par date)

- Loi sur le logement LOG – Aide-mémoire 2 : aide fédérale aux organisations faitières de la construction de logements d'utilité publique et à leurs institutions (Office fédéral du logement OFL, 2017)
- Bezahlbarer Wohnraum – welche Förderung ist sinnvoll? Die Vor- und Nachteile der Objekt- und der Subjekthilfe. (Facts & Figures, Coopératives d'habitation Suisse, 2015)
- Finanzierungsinstrumente von Wohnbaugenossenschaften Schweiz (Coopératives d'habitation Suisse, aide-mémoire n° 13d – révisé en 2014)
- Überblick über die Finanzierungshilfen für gemeinnützige Wohnbauträger (Coopératives d'habitation Suisse, aide-mémoire n° 2 – révisé en 2014)
- Office fédéral du logement OFL, 2013 : Logement à prix avantageux – un kit d'options à la disposition des villes et des communes
- Soziale Indikatoren für nachhaltiges Bauen und Wohnen (Coopératives d'habitation Suisse, aide-mémoire n° 74, 2012)
- Wenn Baugenossenschaften vor umfassenden Erneuerungen stehen : Empfehlungen zur Entscheidungsfindung und zur Kommunikation (aide-mémoire de l'association régionale des coopératives d'habitation Zurich, 2011)
- Empfehlungen und Ideen zur Projektbegleitung bei Ersatzneubauten (aide-mémoire AR ZH, 2011)
- Empfehlungen zur Planung von Neubauten und Ersatzneubauten (aide-mémoire AR ZH, 2011)
- Programmes pour concours et mandats d'étude parallèles – lignes directrices des règlements SIA 142 et SIA 143 (commission SIA 142/143, 2010, révisé en 2015)
- Association suisse pour l'aménagement national, 2010 : Promouvoir la construction de logements d'utilité publique. Territoire & Environnement, janvier n° 1/10
- Leitfaden für kindergerechtes Wohnen in Wohnbaugenossenschaften (Coopératives d'habitation Suisse, aide-mémoire n° 72, 2009)
- Zäme besser wohne : Mit älteren Menschen in der Siedlung (Coopératives d'habitation Suisse, aide-mémoire n° 69, 2009)
- Gemeinschaft fördernde Architektur (Coopératives d'habitation Suisse, aide-mémoire n° 64, 2009)
- Die Geschichte der Wohnbaugenossenschaften und der Genossenschaftsidee (Coopératives d'habitation Suisse, aide-mémoire n° 62, 2009)

## Liens

- OFL : [www.bwo.admin.ch/bwo/fr/home.html](http://www.bwo.admin.ch/bwo/fr/home.html)
- KBOB : [www.kbob.admin.ch/kbob/fr/home/publikationen/dienstleistungen-planer.html](http://www.kbob.admin.ch/kbob/fr/home/publikationen/dienstleistungen-planer.html)
- RV Zürich : [www.wbg-zh.ch/grundlagen/leitfaden-und-merkblätter/](http://www.wbg-zh.ch/grundlagen/leitfaden-und-merkblätter/)
- SIA : [www.sia.ch/fr/services/concours/lignes-directrices/](http://www.sia.ch/fr/services/concours/lignes-directrices/)
- WBG Schweiz : [www.wbg-schweiz.ch/dienstleistungen/fachpublikationen.html](http://www.wbg-schweiz.ch/dienstleistungen/fachpublikationen.html)

## Liste d'adresses

Office fédéral du logement	<a href="http://www.bwo.admin.ch/bwo/fr/home.html">www.bwo.admin.ch/bwo/fr/home.html</a>
----------------------------	--

### Organisations faitières des maîtres d'ouvrage d'utilité publique en Suisse

Coopératives d'habitation Suisse, association des maîtres d'ouvrage d'utilité publique	<a href="http://www.wbg-schweiz.ch">www.wbg-schweiz.ch</a> 1'100 membres, 150'000 logements
LOGEMENT SUISSE – Association des coopératives de construction	<a href="http://www.wohnen-schweiz.ch">www.wohnen-schweiz.ch</a> 400 membres, 33'000 logements

### Associations régionales de Coopératives d'habitation Suisse

Association régionale Argovie	<a href="http://www.wbg-aargau.ch">www.wbg-aargau.ch</a>
Association régionale Berne-Soleure	<a href="http://www.wbg-beso.ch">www.wbg-beso.ch</a>
Centre de compétences Construction de logements d'utilité publique	<a href="http://www.wbg-beso.ch/kompetenzzentrum">www.wbg-beso.ch/kompetenzzentrum</a>
Association régionale Suisse Centrale	<a href="http://www.wbg-zentralschweiz.ch">www.wbg-zentralschweiz.ch</a>
Association régionale Nord-Ouest de la Suisse	<a href="http://www.wbg-nordwestschweiz.ch">www.wbg-nordwestschweiz.ch</a>
Association régionale Est de la Suisse	<a href="http://www.wbg-ostschweiz.ch">www.wbg-ostschweiz.ch</a>
Association régionale Romandie	<a href="http://www.armoup.ch">www.armoup.ch</a>
Association régionale Schaffhouse	<a href="http://www.wbg-sh.ch">www.wbg-sh.ch</a>
Association régionale Winterthur	<a href="http://www.wbg-winterthur.ch">www.wbg-winterthur.ch</a>
Association régionale Zurich	<a href="http://www.wbg-zh.ch">www.wbg-zh.ch</a>
Section de la Suisse italienne	<a href="http://www.cassi.ch">www.cassi.ch</a>

## Prestations de Coopératives d'habitation Suisse

[www.wbg-schweiz/dienstleistungen](http://www.wbg-schweiz/dienstleistungen)

- > Comptabilité & analyse financière
- > Conseil financier & services d'audit
- > Relations publiques, communication, marketing
- > Offres d'assurances
- > Formation & recherche
- > Développement de l'organisation et du personnel
- > Conseil juridique
- > Formation continue & cours

## Charte des maîtres d'ouvrage d'utilité publique en Suisse

*L'habitat est un besoin fondamental de l'homme. Pour garantir à tous un logement à des conditions abordables, les lois du marché ne suffisent pas. Il faut de surcroît l'action des maîtres d'ouvrage d'utilité publique, soit en particulier des coopératives de construction et d'habitation, de fondations ainsi que d'associations et sociétés anonymes d'utilité publique qui construisent, maintiennent et rénovent des logements à prix modérés. L'accès - pour un prix abordable - à un logement de qualité satisfaisante et adapté aux besoins de l'individu est un droit fondamental de toute personne et de toute famille.*

*En renonçant à des gains spéculatifs ainsi qu'à des prix surfaits, tout en exploitant durablement leur parc d'immeubles, les maîtres d'ouvrage d'utilité publique fournissent une contribution indispensable à l'approvisionnement dans notre pays. Leurs prestations déchargent les collectivités publiques sous l'angle financier et social et favorisent la paix sociale. C'est pourquoi leur part au secteur du logement doit être maintenue et développée encore.*

**Les maîtres d'ouvrage d'utilité publique de Suisse fondent leur action – selon les directives de l'OFL et des organisations faitières du 1<sup>er</sup> septembre 2004 – sur les principes de la présente charte:**

- 1. Les maîtres d'ouvrage d'utilité publique construisent, maintiennent et acquièrent de préférence des logements à prix avantageux.** Cet habitat n'est pas soumis à la spéculation. En calculant les loyers en fonction des coûts et en renonçant à viser des bénéfices, ils fournissent une contribution durable à l'approvisionnement de la population en logements à prix modérés.
- 2. Les maîtres d'ouvrage d'utilité publique offrent un habitat pour toutes les couches sociales de la population.** Ce faisant, ils s'efforcent d'obtenir, autant que possible, un brassage autorisant des styles de vie différents et qui n'exclut pas les personnes vulnérables mais, au contraire, les intègre. Ils prêtent une attention particulière aux familles, handicapés et personnes âgées et sont désireux de mettre à disposition de ménages dotés de faibles revenus des logements à loyers abordables.
- 3. Dans les coopératives de construction, les locataires deviennent généralement membres de celles-ci.** En participant de la sorte à la coopérative, ils deviennent pour une part propriétaires de leur logement, sous la forme d'une propriété commune. Les membres des coopératives jouissent d'une plus grande sécurité du logement. Ils peuvent assumer par ailleurs des fonctions au sein de la coopérative, participer à des manifestations, élections et scrutins ainsi qu'assurer des tâches dans les immeubles.
- 4. De nombreuses tâches de direction et d'administration de coopératives et de fondations sont exercées à titre accessoire par des membres actifs.** Les personnes exerçant ces fonctions à titre accessoire doivent néanmoins satisfaire aux standards professionnels, ce qui nécessite en conséquence un soin particulier dans le choix et le perfectionnement de ces membres.
- 5. Les coopératives continuent à développer leurs idéaux.** Elles encouragent et accompagnent leurs membres pour que ceux-ci développent un sens de l'effort personnel et de la responsabilité individuelle, sans oublier les bonnes relations de voisinage. Elles prennent en considération les besoins des résidents actuels ou futurs et s'engagent, envers les tiers également, en faveur d'une saine qualité d'habitat et de vie. Les idéaux et le comportement social des coopératives s'expriment également au moment du choix de partenaires commerciaux et de l'attribution de travaux.
- 6. Les maîtres d'ouvrage d'utilité publique sont solidaires entre eux et prêts à collaborer.** Ils sont ouverts à l'aide et à l'échange mutuel. Du fait de leur appartenance à l'Association, des contributions de solidarité et de la collaboration au sein d'organes associatifs, ils s'engagent pour une cause commune. La collaboration avec les pouvoirs publics est importante à leurs yeux. Ainsi offrent-ils la garantie que les fonds publics engagés profitent durablement à la communauté des habitants.
- 7. La construction et la rénovation sont l'occasion pour les maîtres d'ouvrage d'utilité publique de rechercher de bonnes solutions du point de vue aménagement et architecture.** Ils vouent un soin particulier aux éléments suivants: grande souplesse dans l'utilisation des logements, prise en compte de besoins futurs, constructions adaptées aux handicapés, aménagement d'espaces extérieurs de bonne qualité et favorisant les contacts, équipement sûrs, entretien subséquent minime, utilisation de matériaux irréprochables sur le plan environnemental et observation des principes écologiques lors de la construction et de l'exploitation. En cas de transformations ou de reconstructions à neuf, ils procèdent en tenant dûment compte de l'impact social.
- 8. L'entretien de qualité, durable et soucieux des coûts pour une conservation de la valeur des immeubles est une exigence importante.** Hormis l'entretien soigné, fait partie intégrante de cette préoccupation l'examen régulier des mesures à prendre pour augmenter la valeur d'habitat des immeubles et de leurs alentours. Les maîtres d'ouvrage d'utilité publique mettent en place à cet effet une planification financière précise, qui se traduira notamment par le souci d'une prévision à long terme au moment de fixer le montant des loyers.

Le 1<sup>er</sup> janvier 2013



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Département fédéral de l'économie,  
de la formation et de la recherche DEFR  
Office fédéral du logement OFL



wohnbauwesen schweiz  
verband der gemeinnützigen wohnbauträger  
coopératives d'habitation Suisse  
fédération des maîtres d'ouvrage d'utilité publique  
cooperative d'abitazione svizzera  
federazione dei committenti di immobili d'utilità pubblica

WOHNEN  
SCHWEIZ

Verband der Baugenossenschaften  
Association des Coopératives de Construction



**coopératives d'habitation Suisse**  
fédération des maîtres d'ouvrage d'utilité publique



**coopératives d'habitation Suisse**  
association **berne-soleure** des maîtres  
d'ouvrage d'utilité publique



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

**Office fédéral du logement OFL**