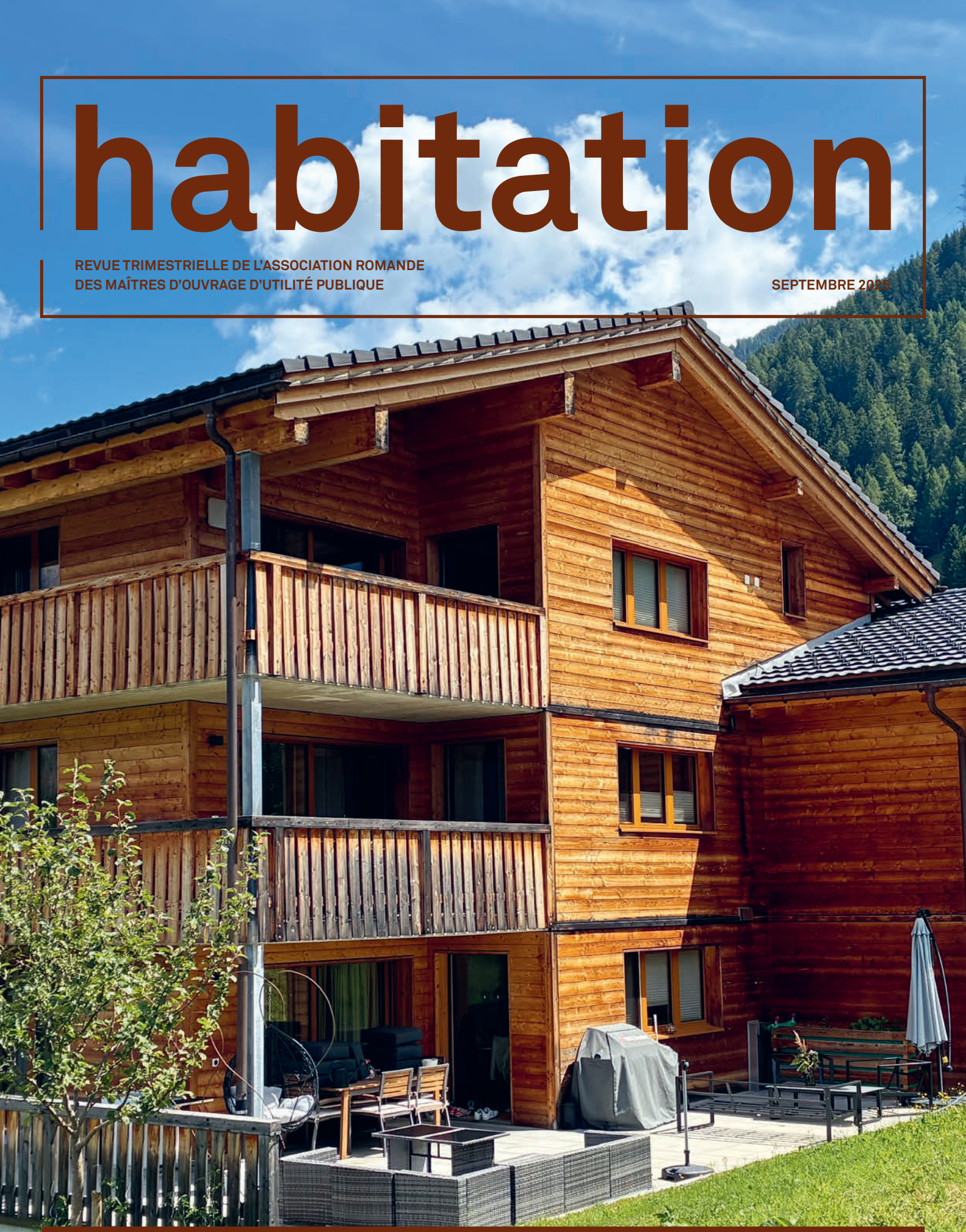
habitation

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

SEPTEMBRE 2025



_ LES NOUVELLES GOUVERNANCES DANS LES COOPÉRATIVES D'HABITATION
_ LE 6e FORUM FRIBOURGEOIS DU LOGEMENT
_ L'ÉCONOMIE SELON TRUMP

Nº 3

Reconstruction
Ouchy II



- **Partenaire** des communes vaudoises pour développer les logements à loyer abordable
- **Expérience** et efficacité dans les mandats de gérance et dans toutes les étapes d'un projet de construction ou de rénovation
- **Esprit** de coopérative promouvant le respect, la confiance, le lien social et la durabilité

Main dans la main
pour construire l'avenir

Visionnez le film du 100e anniversaire de la SCHL!

100e SCHL
SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE D'HABITATION LAUSANNE

www.schl.ch

WGR

Chères lectrices, chers lecteurs,

dans ce numéro, la rédaction poursuit sa série d'articles sur le phénomène émergent des coopératives d'habitation qui adaptent leurs gouvernances aux nouvelles données d'un monde en perpétuel changement. Entamée en juin 2024[1], la série vise à soutenir cette évolution, caractérisée par une transition d'une hiérarchie stricte et verticale à une gouvernance plus horizontale et participative. Dans ce numéro, vous découvrirez les nouvelles gouvernances, et les raisons qui les ont motivées, de la SCHL (pages 16-17) et de la coopérative d'habitation Cité Derrière (pages 18-19). Deux histoires totalement différentes, reflétant bien la grande diversité qui caractérise le monde des maîtres d'ouvrage d'utilité publique (MOUP).

La rédaction poursuit également sa longue tradition de partenariats avec les services cantonaux du logement et a le plaisir de vous présenter le 6e Forum fribourgeois du logement (pages 12-15). Un forum qui porte toute son attention au rôle que jouent les communes en matière de mise à disposition de logements – tant dans la formulation de politiques publiques adéquates que dans la mise en œuvre de mesures concrètes. Une thématique qui est chère à l'ARMOUP.

La transition écologique peine à déployer ses pleins effets, notamment face aux résistances de certains milieux politiques et de la construction. Peur de l'inconnu ou complexité exacerbée de la thématique? Un des freins, moins souvent exploré, c'est celui de nos biais psychologiques. Nous avons voulu en savoir plus, car notre inconscient peut nous jouer des sacrés tours, dans le bon sens comme dans le mauvais (pages 22-23).

Comme quand la peur de l'inconnu et des changements mal définis active des mécanismes psychologiques profonds, sublimés par un sentiment d'incertitude qui engendre un besoin de simplification, que certains abrutis charismatiques s'empressent d'instrumentaliser pour instaurer le règne de l'arbitraire et de l'autoritarisme débridé. Comme en témoigne la chronique économique de ce numéro, qui nous mène tout droit aux USA et au monde délirant de Donald Trump (pages 20-21).

Et pour couronner le tout, nous vous emmenons dans la découverte de deux très belles réalisations. L'une à Lancy, avec le projet des Rambossons, qui naît de l'union de deux coopératives aux profils complémentaires et qui donne lieu à une réflexion sensible sur l'habitat, l'espace partagé et le vivre-ensemble. L'autre à Ernen, dans la vallée de Conches en Valais, où la commune a pris le taureau par les cornes et créé sa propre coopérative d'habitation pour proposer des logements à loyer abordable en montagne.

Bonne lecture et au plaisir de vous retrouver sur nos plateformes numériques pour des news entre deux numéros de la revue.

Patrick Clémençon

[1] Vous pouvez retrouver et télécharger les articles précédents consacrés aux nouvelles gouvernances sur habitation.ch

habitation.ch LinkedIn

MIXTE
Papier | Pour une gestion forestière responsable
FSC® C020089

IMPRESSUM

La revue Habitation (ISSN 0017-6419) est la revue trimestrielle de l'Association romande des maîtres d'ouvrage d'utilité publique (ARMOUP), membre de la fédération coopératives d'habitation Suisse. Elle est publiée régulièrement depuis 1928 Editeur: SOCOMHAS, c/o ARMOUP, rue Germaine Ernst 12, 1018 Lausanne, socomhas@habitation.ch Rédacteur en chef: Patrick Clémençon Rédaction: route du Grand-Torry 29, CH-1700 Fribourg, téléphone: 079 617 74 92, redaction@habitation.ch Ont participé à ce numéro: Joëlle Loretan, Anne DuPasquier, Salomé Houllier Binder, Pascal Steiner, Isabelle del Rizzo, Philippe Favarger, Philippe Solms et Patrick Clémençon Abonnements: abonnement@habitation.ch ou téléphone 021 648 39 00 Graphisme, prépresse et impression: media f imprimerie SA, Bulle Parutions: mi-mars, mi-juin, mi-septembre début décembre Tirage: 7000 exemplaires, dont 4493 exemplaires vendus certifiés REMP Couverture: Les deux bâtiments en bois de la coopérative d'habitation Bieuti à Ernen, dans la vallée de Conches (Valais) © Anne DuPasquier

RÉGIE PUBLICITAIRE

Hans Ruedi Gerber, tél. 079 210 61 53, publicite@habitation.ch Données média: habitation.ch/publicite Site internet: www.habitation.ch



Aigle, Le Clos du Bourg © architectes.ch

UN LOGEMENT POUR TOUS DEPUIS 1995

En 2025, la Coopérative Cité Derrière célèbre ses 30 ans d'engagement pour des solutions de logements durables et abordables.
Depuis sa création, elle a mené plus de 60 projets favorisant la mixité sociale et l'accès à des habitats variés pour des personnes de tous horizons.



Lancy (GE), Chemin de l'Adret 8–10–12 ©MichelBonvin

30 ans
cité derrière
1995–2025 coopérative d'utilité publique



Morges, Av. Ignace Paderewski 34–36 ©architectes.ch

Vous êtes propriétaires ? Une collectivité publique ou un privé ?
Nous vous soutenons dans votre approche et vos démarches.



LES COMMUNES AU CENTRE DU 6e FORUM FRIBOURGEOIS DU LOGEMENT

Dans l'esprit de dialogue qui le caractérise depuis ses débuts, le Forum fribourgeois du logement consacre sa 6e édition au rôle que jouent les communes en matière de mise à disposition de logements – tant dans la formulation de politiques publiques adéquates que dans la mise en œuvre de mesures concrètes.

12



NOUVELLE GOUVERNANCE POUR LA COOPÉRATIVE D'HABITATION SCHL

La SCHL est à un tournant. Pour répondre à la demande croissante de logements à loyer abordable, elle se dote d'une nouvelle gouvernance, à l'aulne de ses ambitions.

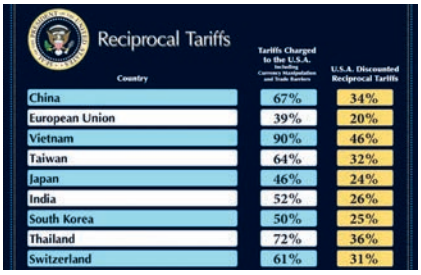
16



NOUVELLE GOUVERNANCE POUR LA COOPÉRATIVE D'HABITATION CITÉ DERRIÈRE

Trente ans que la coopérative Cité Derrière développe des logements accessibles et solidaires. L'occasion de revenir sur le passé et l'avenir d'une structure qui sait où elle va, sans trahir d'où elle vient.

18



L'ÉCONOMIE SELON TRUMP

Donald veut le Prix Nobel de la Paix pour avoir fait taire la poudre, mais en parallèle il tire des missiles de taxes douanières sur le monde entier. Créons le Prix Nobel de la Guerre! Comme ça, il pourra avoir les deux.

20

04 BRÈVES
06 FAIRE PROJET, FAIRE COLLECTIF POUR LE PROJET DES RAMBOSSONS
10 PÉNURIE DE LOGEMENT EN RÉGION DE MONTAGNE: ERNEN INNOVE
22 L'ÉCOLOGIE… À L'INSU DE NOTRE PLEIN GRÉ?
24 DENSIFICATION RIME-T-ELLE FORCÉMENT AVEC ÉVICTION?
26 CHRONIQUE POLITIQUE DE CARMEN TANNER
28 COOPÉRER POUR INNOVER: GENÈVE PERSISTE ET SIGNE!
30 QUESTION JURIDIQUE



Isabelle del Rizzo
Secrétaire générale de l'ARMOUP

Logement accessible: les communes ont le devoir d'agir – les coopératives sont prêtes

Aujourd'hui, dans de nombreuses communes, même les classes moyennes peinent à se loger. Les loyers flambent et les habitants sont relégués toujours plus loin des centres. Ce n'est pas une fatalité. Des solutions existent, portées par des acteurs engagés, compétents, et désintéressés: les coopératives d'habitation et autres maîtres d'ouvrage d'utilité publique (MOUP).

Ces acteurs construisent et gèrent des logements à loyers modérés, durables et sans objectif de rendement. Ils offrent une alternative concrète au marché immobilier classique, dont la logique de profit exclut une part croissante de la population. Et les résultats sont là: tissu social plus équilibré, loyers 20 à 30% moins chers, moindre rotation des locataires.

Or, trop souvent, les communes freinent leur développement, sous prétexte que les locataires seraient «peu rentables fiscalement» ou «à problème». Ces clichés sont dépassés, dangereux et souffrent d'une désinformation totale.

Car les projets coopératifs accueillent des familles, des retraités, des employés communaux, des enseignants, des artisans, des étudiants – des gens qui participent pleinement à la vie locale. Pas des «cas sociaux», comme certains préjugés le laissent entendre, mais la classe moyenne et populaire, celle qu'il faut absolument garder dans nos communes. Refuser les coopératives, c'est leur tourner le dos.

Les coopératives ne quémandent rien; elles proposent des partenariats équitables: mise à disposition de terrain en droit de superficie, intégration de bonus ou de quotas dans les plans d'affectation, participation au développement urbain. Elles apportent une vision à long terme, durable, non spéculative. Ce sont des alliées, pas des assistées.

À l'heure où le logement devient une urgence sociale, les communes ont le pouvoir – et la responsabilité – de soutenir ces projets. Ouvrons les portes aux coopératives. Donnons-leur les moyens de bâtir des logements pour tous!

Bienvenue à nos nouveaux partenaires!

L'ARMOUP a le plaisir d'accueillir de nouvelles entreprises sponsors qui ont choisi de soutenir notre mission et nos actions. Leur engagement renforce notre dynamique et témoigne de la confiance accordée à notre association ainsi qu'à nos membres. Nous souhaitons la bienvenue à ECCO2 Solutions, Eeproperty, GTS SA, Irbis consulting, Mobility, WSS et les remercions chaleureusement pour leur soutien, qui contribuera directement à la vitalité de nos actions futures. IDR

Formation continue ARMOUP

Les deux derniers cours à modules de notre 6e session de formation continue auront lieu les 1er octobre et 5 novembre à Lausanne. Au programme: la conduite financière d'une coopérative d'habitation. Si vous souhaitez tout savoir sur les financements des MOUP, le calcul des loyers, la gestion financière ou encore les aspects fiscaux, inscrivez-vous par téléphone au 021 648 39 00 ou par e-mail formation@armoup.ch. IDR

SALZA – la star de la construction circulaire

Le secteur de la construction est au cœur du débat sur le climat, où les appels à la circularité se multiplient, mais les solutions concrètes manquent souvent. C'est ici que Salza entre en scène. Depuis 2015, l'entreprise et sa plateforme digitale accompagnent cette transition, en proposant des outils numériques axés sur des projets réels. Fondée par l'architecte Olivier de Perrot, pionnier du réemploi numérique, Salza incarne un tournant majeur dans la construction circulaire.

Avec plus de 60 000 connexions annuelles, la plateforme Salza témoigne d'un intérêt grandissant pour le réemploi, tant chez les professionnels que le grand public. L'objectif est clair: intégrer naturellement l'économie circulaire dans chaque étape d'un projet. La plateforme met à disposition, en temps réel et de manière transparente, des éléments issus de déconstruction, accessibles à tous.

Pour les curieux: https://salza.ch/fr/bauteil-plattform

FAITES-LE SAVOIR!

Votre coopérative ou votre fondation vient d'obtenir ou d'acquérir un terrain? Elle a déposé un permis de construire? A entrepris des travaux de construction ou de rénovation? Le chantier est achevé? Transmettez l'information à la rédaction – redaction@habitation.ch

Journées suisses du logement 2025

Organisées chaque année, les Journées suisses du logement sont un rendez-vous national incontournable des milieux du logement et un point de rencontre privilégié pour les professionnels de l'habitat et de l'immobilier. Cette année, pour fêter les 50 ans de l'OFL, une multitude d'événements divers gravitent autour de deux journées de séminaire pour compléter un programme particulièrement riche. IDR



Organes de la fédération coopératives d'habitation Suisse - Elections 2026

L'année prochaine, des élections générales auront lieu au sein de la faîtière et de ses organisations affiliées. Les délégués de la fédération éliront lors de l'assemblée des délégués en juin 2026 le comité de coopératives d'habitation Suisse, les membres de la commission du Fonds de roulement ainsi que les membres des conseils respectifs des fondations Fonds de solidarité, Solinvest et Soliterra ainsi que de l'institution de prévoyance de coopératives d'habitation Suisse (VSE). Hormis les exigences spécifiques, la fédération tient à ce que les organes soient composés de manière équilibrée en termes de compétences professionnelles, d'âge, de sexe et de représentation des différentes régions du pays.

Aimeriez-vous vous engager pour l'habitat d'utilité publique dans l'un des organes de la fédération ou connaissez-vous des candidats potentiels?

Les personnes intéressées peuvent télécharger sur http://www.wbg-schweiz.ch/data/verbandskandidaturen.pdf les profils d'exigences requises et les formulaires de candidature pour les différents postes en scannant le QR-Code ci-dessous.

Pour de plus amples informations sur la fédération et ses organisations affiliées, veuillez nous transmettre votre demande par email à info@wbg-schweiz.ch. Les responsables des différents organes et organisations se feront un plaisir de vous renseigner personnellement.

Les candidatures doivent être envoyées jusqu'au 31 décembre 2025 au plus tard.

«Habiter dans la société de longue vie»

L'Association longue vie (ALV) et la Fondation communale pour le logement des personnes âgées (FCLPA), en collaboration avec les éditions Socialinfo, ont publié une très chouette collection de quatre ouvrages dans la collection «Habiter dans la société de longue vie». Ces livres explorent des dimensions essentielles (urbaine, architecturale, sociale, médicale, etc.) liées à l'habitat intergénérationnel et évolutif pour seniors, illustrées par des projets comme l'Adret, inauguré à Lancy (GE) en 2020.

Volume 1: Claude Dupanloup et Jean-Pierre Fragnière présentent les réflexions à l'origine du projet de l'ADRET, ainsi que les principes fondamentaux d'une démarche collective axée sur le long terme.

Volume 2: Laure Bonnevie et Yann Bernardinelli analysent L'ADRET, en proposant des constats et des solutions pour mieux comprendre les défis de l'habitat multigénérationnel.

Volume 3: Sarojini Pillay, habitante de L'ADRET, partage son parcours et sa philosophie, mettant en avant l'art de la solidarité intergénérationnelle et ses conseils pour un vieillissement épanoui.

Volume 4: Cyrus Mechkat évoque son expérience au sein de H4 G, l'association qu'il a cofondée, et expose les principes humains et architecturaux qui soutiennent sa vision de l'habitat évolutif et intergénérationnel. PC









FAIRE PROJET, FAIRE COLLECTIF

À Lancy, le projet des Rambossons naît de l'union de deux coopératives aux profils complémentaires. Cette collaboration inédite donne lieu à une réflexion sensible sur l'habitat, l'espace partagé et le vivre-ensemble.

TEXTE: SALOMÉ HOULLIER BINDER // PHOTOS: PAOLA CORSINI

Il aura fallu un peu d'audace à la FPLC (Fondation pour la promotion du logement bon marché et de l'habitat coopératif), propriétaire du site, pour confier un même lot à deux coopératives distinctes. Et il en a fallu tout autant aux coopératives elles-mêmes pour accepter cette alliance. Quand l'appel à candidatures est lancé pour le terrain des Rambossons à Lancy, le plan localisé de quartier est déjà en vigueur, les volumes dessinés, les formes imposées. L'Habrik, primo-coopérative issue de la refondation d'une structure antérieure, propose un programme partiel mêlant logements et activités au rez. De son côté, la SCHS (Société coopérative pour l'habitat social), plus expérimentée et soutenue dans ses démarches par le Comptoir Immobilier SA qui en est le fondateur, postule pour l'ensemble de la parcelle. Le jury, séduit par les deux approches, invite à une mise en commun. Ce mariage, d'abord arrangé, devient très vite une évidence. Il donnera naissance à une coopérative fusionnée, SCHS – L'Habrik.

Les deux structures n'abordent pas le projet sous le même angle. La SCHS, sans membres au départ, fonctionne comme un promoteur à but non lucratif dont les fondateurs s'appuient sur des valeurs sociétales engagées et lisibles dans tous leurs projets; l'Habrik, de culture plus participative, fait de la programmation un levier d'implication et d'usages. Mais elles partagent la volonté d'interroger l'art de bâtir et d'envisager le projet comme un outil de gouvernance. Une éthique commune émerge: concevoir ensemble, sans hiérarchie entre les objectifs – architecturaux, urbains, sociaux, économiques.

Avec le bureau Jaccaud +Associés comme architecte du projet, les deux coopératives forment un trio soudé. Le projet est envisagé comme un terrain commun plutôt qu'une addition d'intérêts, et chaque décision devient l'occasion de questionner les finalités du projet. Cette posture projectuelle n'est pas seulement une méthode: c'est une manière de faire collectif. C'est là que réside l'essentiel: la qualité d'un processus ne tient pas aux outils utilisés, mais aux valeurs qui les guident. Ici, pas de défense d'un modèle coopératif «pur», mais une recherche d'équilibre entre cultures différentes, un souci de coexistence plutôt que d'entre-soi.

Une forme pour le lieu

Le PLQ (plan localisé de quartier) prévoit trois bâtiments: deux barres modestes et un volume plus important en bordure de route. C'est ce dernier qui revient à la SCHS – L'Habrik. Il s'insère dans un tissu des années 1960, composé de barres rigides et d'axes routiers conséquents. En réponse aux tensions héritées de ce contexte, les coopératives initient un appel à mandat hors contrat SIA et intègrent les associations de quartier au collège d'experts. Ce geste fondateur ouvre la voie à un projet conçu dans le dialogue, l'expérimentation et l'ajustement progressif.

Tel que dessiné dans le PLQ, le bâtiment apparaît comme une longue barre, rigide, traversée de non-parallélismes étranges et peu lisible dans ses orientations. Le projet en propose une



La volumétrie fragmentée et désaxée introduit une échelle domestique et apporte un sentiment d'appartenance.



À l'intérieur des logements, des emboîtements généreux et traversants offrent une flexibilité d'aménagement.



relecture. La volumétrie est fragmentée, légèrement brisée, afin d'introduire une échelle intermédiaire. Implanté sur une crête, le bâtiment échappe aux géométries figées, privilégie les diagonales et s'ouvre largement sur le paysage genevois, avec des vues orientées vers la rade, la vieille-ville et le Salève. Côté rue, la façade forme un front en creux accueillant, pour adoucir le rapport à l'avenue des Communes-Réunies, artère dure pensée pour la voiture. Côté jardin, le bâtiment se décompose en trois segments légèrement désaxés. Chaque portion présente une symétrie propre et se distingue subtilement par ses teintes ou sa matérialité. Ce jeu de variations permet aux habitants de s'identifier à une séquence du bâtiment, d'éviter l'effet de masse, redonnant une échelle domestique à l'ensemble. Cette forme à facettes, souple et presque flottante, répond à la diversité des situations urbaines. Elle refuse la monumentalité d'une façade unique, accueille des vues croisées et multiplie les orientations. Elle permet aussi d'anticiper les mutations à venir: piétonnisation des accès latéraux, continuités paysagères avec les parcs voisins, transformation du statut de la voie. Le bâtiment est déjà pensé pour accompagner ces évolutions.

Les abords du bâtiment ont été aménagés par FAZ Architectes sous la forme d'un parc ouvert mêlant prairie, potager, verger et cheminements. Ce paysage généreux favorise une transition sensible avec le quartier et renouvelle l'expérience du seuil en offrant des lieux de sociabilité informelle. Enfin, le rez-de-chaussée est dédié aux activités. Une crèche municipale et



Loggia partagée: un seuil épais, propice aux usages spontanés et aux rencontres informelles.



Rideaux et balcons animent la façade, révélant les vies intérieures sans les exposer.

plusieurs locaux à loyers modérés, livrés clés en main, accueillent des structures locales. Dans un secteur longtemps perçu comme peu attractif, ces entités deviennent des ancrages durables. Elles participent à l'animation du quartier et permettent d'envisager une ville fondée sur les usages plutôt que sur la rentabilité.

Composer la cohabitation

Le projet accorde une attention constante à la manière d'habiter ensemble, entre intimité et vie collective. Ce souci traverse la conception des logements, l'organisation des circulations et les seuils qu'elles dessinent.

Le bâtiment regroupe 80 logements de 2, 4, 5 et 6 pièces, répartis en trois cages d'escalier traversantes, fonctionnant par double étage. À chaque palier, une loggia double hauteur est partagée par six à huit appartements. Ces loggias, largement dimensionnées, deviennent des espaces de rencontre sans obligation. Ni totalement publics ni strictement privés, elles dessinent une échelle intermédiaire où peut se construire une sociabilité choisie. On y passe ou on y reste, on s'y croise ou non. Les circulations verticales sont d'ailleurs légèrement en retrait pour que chacun puisse choisir son degré d'exposition.

A l'intérieur, les logements s'emboîtent avec des profondeurs variables. Des typologies modulaires avaient été envisagées, avec une pièce à double usage – activité ou habitation. Cette souplesse programmatique n'a pas été retenue par les autorités, en raison d'un cadre réglementaire encore peu adapté à des formes évolutives d'habitat. Ce constat interroge la rigidité des catégories logement/activité, qui freinent la capacité d'adaptation des bâtiments.

La mixité recherchée ici ne se limite pas à des critères sociaux ou économiques: elle repose sur la diversité des comportements et des manières d'habiter. Certains préfèrent l'autonomie, d'autres recherchent la proximité. Le bâtiment n'impose aucun mode de vie, mais laisse place à plusieurs. Il s'adapte à des cycles, à des pratiques inattendues, à des trajectoires multiples: familles, colocations, solitudes choisies, voisinages actifs. Le vivre-ensemble ne se décrète pas; il s'aménage, se module, se soutient.

Pour accompagner cette dynamique, un coordinateur d'immeuble a été mis en place. Cette nouvelle figure facilite la gestion collective, soutient les usages, anime les relations. Des règlements d'usage de palier ont été codéveloppés avec les habitants pour structurer les espaces partagés. Car l'architecture, à elle seule, ne suffit pas. Elle propose un cadre, mais c'est la gouvernance – au sens le plus quotidien – qui donne forme au commun.

Ce soin apporté à la fabrique du commun se retrouve dans le processus constructif. Grâce à une direction de travaux pilotée par les architectes, les choix ont pu être ajustés jusqu'au bout. Certains postes ont été allégés, d'autres renforcés. La façade en béton préfabriqué, la verticalité des pignons, le travail des teintes avec des coloristes sont le fruit d'arbitrages partagés. Cette plasticité constructive fait écho à celle de l'équipe: un pilotage agile, collégial, attentif à la réalité économique sans jamais dissocier architecture et usage.

Ce projet-là «est plein de joie», selon Jean-Paul Jaccaud, architecte du projet. Joie d'avoir conçu dans l'échange, avec des maîtres d'ouvrage présents et engagés. Joie d'avoir expérimenté sans dogme. Joie, surtout, d'avoir réalisé un bâtiment qui n'impose pas, mais qui propose, et dans lequel chacun peut, peut-être, se reconnaître. A travers ce bâtiment, c'est une certaine idée de la ville qui se dessine: une ville du compromis, de l'écoute et de la coexistence. Une ville dans laquelle les différences ne sont pas gommées, mais cultivées. ■



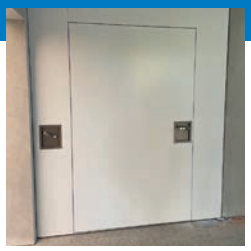
Depuis plus de 75 ans,

NORBA EST LA **RÉFÉRENCE** DE LA **MENUISERIE SUR-MESURE**,

pour les professionnels de l'habitat en Suisse Romande









NORBA MENUISERIE GROUPE ATRYA

www.norba.ch

NORBA GE SA
Route de la Galaise 11 A
1228 Plan-les-Ouates

NORBA SA
Route de Granges 1K
1607 Palézieux

NORBA Valais SA
Route de Clos-Donroux 1
1870 Monthey

NORBA FR
Ch. Du Brésil 10
1630 Bulle

PÉNURIE DE LOGEMENT EN RÉGION DE MONTAGNE: ERNEN INNOVE

Une coopérative d'habitation à la montagne, ça existe! La commune d'Ernen s'est lancée pour monter le projet, en investissant financièrement, avec succès.

TEXTE ET PHOTOS: ANNE DUPASQUIER

La pénurie de logement n'épargne pas les régions de montagne. La commune d'Ernen, sise dans la vallée de Conches (VS), a empoigné le problème à bras le corps, afin de maintenir les enfants du pays au village et attirer ceux qui sont partis. Avec ses 530 habitants, elle croit en son avenir et mise sur un développement harmonieux. Joyau patrimonial, Ernen recevait, en 1979, le Prix Wakker, décerné par Patrimoine suisse, pour sa «gestion exemplaire du développement urbain », prix qui met en lumière son engagement «en matière de qualité architecturale, de respect du patrimoine bâti existant et de planification urbaine respectueuse de l'environnement ». Par ailleurs des infrastructures sportives sont à disposition, de bonnes tables s'y sont installées et des magasins profitent aux habitants et visiteurs. L'aspect culturel n'est pas en reste et le village s'est fait une réputation loin à la ronde avec son festival de musique classique et jazz Musikdorf Ernen. Grâce au charme du lieu, le tourisme y est florissant, comptant plus de 70% de résidences secondaires sur l'ensemble des cinq hameaux et villages de la commune. Cependant, tout au long de l'année, ce sont les habitants qui rendent vivante la vie locale. Pour cela, il s'agit d'offrir des logements attractifs et à prix abordables, pour les jeunes générations, afin que le village ne soit pas seulement peuplé de seniors mais aussi de personnes actives. La problématique de la pénurie de logement n'est en effet pas seulement l'apanage des villes mais occupe aussi le devant de la scène en milieu rural. Dans les communes touristiques notamment, la demande pour des résidences secondaires fait monter les prix qui ne sont plus abordables pour les habitants et les travailleurs du secteur touristique.



Les deux bâtiments construits en bois

Une commune qui s'investit et investit

Consciente des défis qui attendent son territoire, la commune a organisé en 2001 un «Atelier du futur » participatif, afin de connaître les souhaits et besoins des habitants. Il est vite ressorti que nombre d'autochtones désiraient habiter au village mais ne trouvaient rien à leur convenance. Plus tard, une enquête réalisée en 2010 conclut que les jeunes préfèrent vivre dans des appartements modernes et non dans des maisons historiques, difficiles à transformer. La commune élabore alors un projet. Mais elle se confronte rapidement à la réticence des investisseurs, banques et caisses de pension, qui trouvent le projet trop petit et trop risqué. Elle se lance donc seule. Elle achète un terrain en bordure du noyau historique et en 2014 crée une coopérative d'habitation, WBG Bieuti, à laquelle elle cède le bien-fonds en droit de superficie. «On y a cru dès le départ, lance Francesco Walter, l'actuel président de commune. La demande était là.» Le premier projet est redimensionné, passant de 6 à 4 millions de francs. La commune fait un prêt à un taux d'intérêt bas à la coopérative (validé par la population lors d'une votation), accordant «de facto» une garantie de déficit. Sur cette base, la Banque Cantonale du Valais octroie un soutien financier. Le projet bénéficie par ailleurs d'une aide au logement cantonale sous forme d'un crédit sans intérêt, ainsi que d'un prêt avec un intérêt de 0,1%/an de la Centrale d'émission pour la construction de logements CCL. «Il est important que de telle solutions existent pour dynamiser la construction de logements dans des zones touristiques plus reculées pour que les jeunes générations autochtones puissent habiter dans leur village » confirme Fabienne Freymond Cantone, membre du comité de la CCL. En 2020, les travaux de construction sont achevés avec deux bâtiments en bois, comprenant en tout huit logements de 4,5 pièces, avec une grande terrasse et le confort moderne. «Le montage financier a pris beaucoup de temps et d'énergie mais les logements ont été loués tout de suite » s'enthousiasme F. Walter, devenu récemment président de la coopérative. «Il existe même une liste d'attente. »



Le village d'Ernen avec au premier plan la coopérative d'habitation Bieuti.



Au départ, il s'agissait d'attirer des familles afin de justifier le maintien de l'école, mais ce seront finalement des jeunes couples qui profitent de ces logements à loyer abordable. Le modèle coopératif garantit en effet des locations à prix coûtant, échappant à la spéculation. Les loyers mensuels sont compris entre Fr. 1390.– et Fr. 1490.– francs sans les charges.

Une deuxième étape

Vu le succès rencontré par la première réalisation, la commune d'Ernen et la coopérative d'habitation Bieuti ont lancé en 2023 une deuxième étape. Il s'agit de deux nouveaux bâtiments comprenant au total onze appartements de 3,5 et 5,5 pièces, qui seront, comme pour la première étape, reliés au chauffage à distance au bois du village. Mais c'était sans compter avec les complications administratives concernant la révision partielle du plan d'affectation (finalement prévu à l'enquête publique en été 2025). De plus, les défis ne sont pas terminés car c'est une gageure de trouver des entreprises de construction et artisans disponibles.

Dans un cadre de développement durable

En luttant contre la crise du logement en région de montagne, Ernen se donne les moyens pour allier tradition et innovation. La commune a osé se lancer en soutenant le logement d'utilité publique, afin de répondre aux besoins des habitants. Offrir des logements pour les jeunes est un des meilleurs moyens de lutter contre le vieillissement dont souffrent les régions de montagne.

Le développement d'une communauté est cependant un tout et outre les aspects sociaux, les volets économiques, environnementaux et culturels ne sont pas oubliés. D'un point de vue économique, un espace de coworking a été créé, soutenu financièrement par la commune, l'association du parc du Binntal et l'association touristique Binntal. Cette infrastructure offrant toutes les commodités de service rencontre beaucoup de succès.

La mobilité joue un rôle important pour pouvoir habiter dans une région à l'écart des grands centres. Ici, les liaisons en transport public sont très satisfaisantes, le train Brigue – Andermatt qui assure un trafic toutes les 30 minutes est atteint en quelques minutes.

Ernen bénéficie de plus d'une nature préservée dans le parc naturel de la vallée de Binn et présente une offre culturelle riche qui fait vivre le village tout l'été avec son Musikdorf Ernen Festival.

Les pouvoirs publics se sont engagés avec beaucoup de persévérance de manière à faire vivre leur communauté. Ernen est ainsi résolument tourné vers l'avenir! ■

TROIS QUESTIONS À FRANCESCO WALTER, PRÉSIDENT DE LA COMMUNE D'ERNEN

Un quart de la population suisse vit dans les régions de montagne. Contrairement à certaines personnes qui préconisent l'abandon de telles zones au vu de catastrophes naturelles, comme à Blatten, vous, vous croyez à leur développement?

Nos villages ne sont pas des mirages, mais sont vraiment réels. Ils font partie de l'histoire vivante et la solidarité est une valeur que nous devons soutenir et faire perdurer. Nous refusons d'être considéré comme des charges. Le problème concerne plutôt la compréhension du vivre-ensemble dans une vision solidaire de notre pays. Les pouvoirs publics à tous les échelons doivent s'engager pour encourager et maintenir le dynamisme de ces entités.

Vous êtes le nouveau président de la coopérative d'habitation Bieuti. On peut parler de «success story». Quels sont les ingrédients de cette réussite?

L'initiative de la commune a été décisive car le projet a failli échouer faute d'investisseurs. La population aussi a fait confiance. Avant de lancer le projet, nous nous sommes assurés qu'il y avait une demande. Grâce à des loyers mensuels de pratiquement Fr. 1000.– inférieurs à ceux de Brigue ou de Viège, l'exode de la jeune génération a pu être freinée. La 2e étape reste un parcours du combattant car il faut dézoner 19 hectares! Mais on s'accroche et on va associer les investisseurs le plus tôt possible.

En tant que co-directeur du Musikdorf Ernen Festival, vous attachez beaucoup d'importance à la vie culturelle. Vous avez des projets réjouissants.

Il faut sans arrêt s'engager pour assurer une offre de loisirs attractive pour les touristes, mais aussi pour les habitants. Dans le cadre du festival de musique, nous avons en effet le projet de créer une maison pour les musiciens, ce qui sera un atout de plus pour renforcer la vie locale tout au long de l'année.

Pour les curieux:

https: //www.ernen.ch/
https: //www.musikdorf.ch/de
https: //www.landschaftspark-binntal.ch/fr
Office fédéral du logement OFL & Groupement suisse pour les régions de montagne, 2022. «Des logements attrayants. Guide à l'usage des communes.»



LES COMMUNES AU CENTRE DU 6e FORUM FRIBOURGEOIS DU LOGEMENT

JONATHAN MASSONNET
RESPONSABLE DU SERVICE DU LOGEMENT

Dans l'esprit de dialogue qui le caractérise depuis ses débuts, le Forum fribourgeois du logement consacre sa 6e édition au rôle que jouent les communes en matière de mise à disposition de logements – tant dans la formulation de politiques publiques adéquates que dans la mise en œuvre de mesures concrètes. Proches du terrain, les communes ont une connaissance fine des réalités locales du marché du logement et disposent, dans le cadre du système fédéraliste suisse, de compétences importantes dans le domaine du logement. En vue de proposer une offre de logements adaptée aux besoins de leur population, les communes ont aussi la possibilité d'engager leurs propres ressources, au niveau foncier notamment. Elles peuvent à cet effet s'associer entre elles, ou avec d'autres acteurs, du secteur privé ou du monde associatif, pour constituer des entités à part entière, telles que des coopératives d'habitation.

En construisant le programme de cette 6e édition, le défi pour les trois directions de l'Etat (DEEF, DSAS et DIAF) qui organisent le forum a été de restituer la complexité de cette thématique, à plusieurs niveaux. Pour ce faire, une approche «top-down» a été retenue, où seront d'abord abordées les options de politiques publiques en matière de logement et la gamme des instruments existants pour les communes suisses. Ensuite, il sera question des stratégies permettant à une commune fribourgeoise de mettre en place une politique du logement, par le biais de lignes directrices pour adapter l'offre de logements aux besoins. L'Observatoire du logement et immobilier Fribourg, dont la pérennisation a été soutenue à l'unanimité par le Grand Conseil en mars 2025, sera également abordé en tant qu'outil pour mieux appréhender les besoins et les effets de l'action communale. Finalement, divers projets communaux concrets seront présentés, au sujet de la fourniture de logements pour seniors ou de logements abordables, ceci en veillant à un équilibre dans la taille et la structure sociodémographique des communes retenues, mais aussi leur langue ou la forme juridique des projets abordés.

Fort de ce programme, le Forum fribourgeois du logement 2025 vise à être une source d'inspiration pour les communes du canton, face à un marché du logement devenu plus tendu depuis quelques années. La thématique revêt d'autant plus d'acuité que la politique du logement s'articule avec d'autres missions des communes, notamment en matière d'économie locale et d'intégration sociale. Par ailleurs, elle déborde le cadre strict des collectivités publiques puisque nombre de communes réalisent des projets de logements avec le concours d'autres acteurs. C'est pourquoi cette 6e édition du forum s'adresse également aux acteurs de la construction, aux investisseurs institutionnels, aux régies immobilières et aux représentants des milieux associatifs ou du secteur de la formation. De cette émulation nous espérons faire émerger des idées et des discussions pour de prochains projets communaux!

L'ACTION COMMUNALE EN MATIÈRE DE LOGEMENT

Au menu de cette édition:

- Allocutions du conseiller d'Etat Philippe Demierre (DSAS) et du syndic d'Estavayer Eric Chassot, membre de l'Association des communes fribourgeoises (ACF)
- Politiques publiques et instruments pour l'action communale
- Stratégie et évaluation de l'action communale
- L'action communale en pratique: projets communaux visant la fourniture de logements





FRIBOURG PENSE À L'AVENIR RÉSIDENTIEL DE SES HABITANT·E·S

ELIAS MOUSSA, CONSEILLER COMMUNAL, VILLE DE FRIBOURG
Dr MARIE-PAULE THOMAS, SOCIOLOGUE-URBANISTE, CBRE

La Ville de Fribourg s'est engagée dans une démarche de politique de l'habitat et du logement. Son objectif: préserver une forte qualité de vie durable pour les habitant·e·s actuel·le·s et futur·e·s. Pour y parvenir, la Ville devait mieux comprendre la réalité sociologique, démographique et économique de son territoire afin d'anticiper les besoins futurs de sa population. Pour cela, la Ville, accompagnée par un bureau spécialisé, s'est dotée d'un constat socio-résidentiel et de projections sociodémographiques. Sur la base de ces éléments, la Ville a fixé des lignes directrices pour adapter l'offre de logements, tant sur le plan quantitatif que qualitatif, et invite tous les porteurs de projets à s'associer à cette démarche en faveur d'un développement urbain selon les modes de vie contemporains et les aspirations futures.

Cinq constats majeurs pour mieux agir

La stratégie de la Ville s'appuie sur cinq constats clés:

1. Forte concurrence territoriale: Fribourg doit renforcer son positionnement stratégique pour attirer et retenir durablement les ménages.
2. Manque de grands logements: L'offre en logements de 4 pièces et plus est insuffisante, alors que la demande est forte, notamment de la part des familles.
3. Sous-occupation du parc existant: De nombreux grands logements sont occupés par de petits ménages, souvent âgés; des alternatives adaptées sont nécessaires pour encourager les déménagements.
4. Disparités entre quartiers: Les quartiers présentent des écarts importants sur les plans sociodémographiques et socio-économiques. Certains se gentrifient tandis que d'autres se fragilisent.
5. Des ressources foncières importantes mais limitées pour la Ville: bien que le territoire communal dispose de réserves foncières importantes, la Ville en possède peu directement. Elle doit donc orienter avec soin les projets de développement.

Une vision à long terme

Pour répondre aux enjeux identifiés, la Ville a défini une vision structurée autour de trois objectifs principaux: valoriser une ville intergénérationnelle, en adaptant l'offre de logements aux besoins des familles et des seniors; favoriser une ville socialement mixte, en attirant des nouveaux habitant·es tout en permettant aux habitant·e·s actuels de rester; et promouvoir une ville durable, en encourageant des modes de vie urbains, sobres, et conviviaux.

Cette stratégie cible en priorité trois publics pas suffisamment pris en compte par le marché immobilier actuel: les familles urbaines, qui peinent à trouver des logements suffisamment grands et qualitatifs en ville; les seniors actifs, souhaitant quitter leur maison en périphérie pour un logement plus central; et les personnes âgées dépendantes, ayant besoin d'un logement spécifiquement adapté à leur situation.

Huit priorités et des outils concrets pour bâtir un habitat sur mesure

Pour répondre aux défis identifiés, la Ville de Fribourg a défini huit priorités d'action: renforcer la coordination des différentes politiques publiques; rénover et assainir le parc existant; faciliter la mobilité résidentielle pour mieux utiliser les grands logements; construire du neuf de qualité; accompagner la transformation et la rénovation en encourageant la qualité en zone de faible et de moyenne densité; initier des projets-pilotes exemplaires; développer des espaces de quartier vivants; et améliorer l'offre de services.

La réussite de cette politique passera par des mesures concrètes, organisées autour de cinq axes d'action: communiquer, accompagner, développer, réglementer et évaluer.

Ainsi, par exemple, la Ville prévoit d'accompagner et de conseiller les propriétaires privés quant aux bonnes pratiques architecturales, environnementales et sociales, tant pour l'assainissement que pour les constructions neuves. La Ville prévoit également une charte «Logement» engageant les propriétaires sur la qualité des logements et leur attribution, ainsi qu'une plateforme d'échanges facilitant les parcours résidentiels, notamment pour les seniors qui pourraient accéder à des logements plus petits, et les familles à des logements plus spacieux. A travers sa politique foncière active, la Ville entend également mieux maîtriser son développement.

A travers cette politique du logement et de l'habitat, la Ville de Fribourg affirme sa volonté de bâtir une ville durable, solidaire et inclusive, au service de toutes les générations.



POURQUOI LES COMMUNES DEVRAIENT ADHÉRER À L'ASSOCIATION DE L'OBSERVATOIRE DU LOGEMENT ET IMMOBILIER FRIBOURG

GILBERTE SCHÄR, PRÉSIDENTE DE L'ASSOCIATION DE L'OBSERVATOIRE
MARILYNE PASQUIER, RESPONSABLE EXÉCUTIVE DE L'OBSERVATOIRE À LA HEG-FR

Et si votre commune disposait, chaque trimestre, d'une photographie précise et objective de son marché locatif?
Actif depuis 2018, l'observatoire couvre déjà près de la moitié des logements locatifs du canton. Pourtant, seules trois communes publient régulièrement ces chiffres. Un potentiel inexploité qui pourrait devenir un levier stratégique.

Un outil unique pour comprendre et agir collectivement

Réunissant 19 membres publics et privés, l'Observatoire est reconnu par un cadre légal adopté à l'unanimité par le Grand Conseil fribourgeois. Quatre fois par an, il récolte auprès des régies immobilières plus de 42 000 états locatifs, soit 49 % du parc cantonal, avec une fiabilité sans équivalent. Contrairement aux annonces publiées sur les portails immobiliers — simples intentions de louer — et dont le volume varie fortement selon la tension du marché (moins il y a de logements disponibles, moins il y a de données), les états locatifs mesurent ce qui est réellement loué, aux loyers pratiqués. Les données, neutres et comparables, renseignent aussi sur le taux de logements disponibles ou encore les dynamiques par quartier ou par typologie. Développé et hébergé à la Haute Ecole de gestion de Fribourg, l'Observatoire repose sur une méthodologie scientifique validée et reconnue par l'Office fédéral du logement. [1]

Pourquoi les communes devraient s'y intéresser

Adhérer, c'est accéder à un tableau de bord sur mesure, adapté aux priorités locales: logements familiaux, étudiants, seniors, etc. Ces informations facilitent l'anticipation, orientent la politique communale du logement et renforcent le dialogue avec propriétaires, promoteurs et citoyens.

Quatre bonnes raisons pour votre commune d'adhérer à l'observatoire

Raison 1 Compréhension du marché: Données locales, fiables et actualisées pour mieux anticiper
Raison 2 Décisions éclairées: Indicateurs personnalisés pour guider les stratégies immobilières
Raison 3 Dialogue facilité: Chiffres neutres et communs pour convaincre les acteurs clés
Raison 4 Positionnement stratégique: Comparaison régionale et rôle actif dans l'observatoire

Passer de spectateur à acteur

Le marché locatif est un terrain partagé par de multiples acteurs; il est facile de s'en remettre aux autres. La transparence sur ce marché n'est pas un luxe: c'est une vision à porter collectivement. Les communes peuvent jouer un rôle moteur en s'appropriant l'outil, d'autant que les acteurs privés fournissent déjà toutes les données nécessaires.

Un investissement stratégique

La cotisation annuelle, modulée selon la taille de la commune, donne un accès continu aux résultats et permet de contribuer à de nouveaux indicateurs (loyer au m² ou le taux d'effort comme le rapport entre loyer et revenu des ménages). C'est un retour concret: données exclusives, négociation renforcée et meilleure maîtrise des enjeux locaux.



Figure 1 : Evolution du taux de locatifs disponibles par région
Source : HEG-FR, Relevés des états locatifs, actualisés au 31 mars 2025
Ce graphique illustre l'évolution du taux de logements locatifs disponibles dans les trois communes fribourgeoises depuis 2018. Il met en évidence que les dynamiques du marché locatif diffèrent selon les territoires, soulignant la nécessité d'un suivi régulier et d'analyses adaptées pour orienter les décisions des acteurs publics et privés.

Appel à l'action

Dans un contexte de tension sur le logement, rester spectateur, c'est céder du terrain et perdre la maîtrise des évolutions. Rejoindre l'observatoire, c'est devenir acteur de son marché locatif, contribuer à une vision partagée et à la transparence. **Et si, dès demain, votre commune mettait ses chiffres du marché locatif au service de tous, pour anticiper plutôt que subir?**

[1] PASQUIER, Marilyne et Al., 2025. Monitoring du marché locatif régional – Un guide issu de cinq ans d'expérience à Fribourg. Berne: Office fédéral du logement OFL. Disponible à l'adresse: https: //www.bwo.admin.ch/fr/publication? id=19zPe2Ev5aWT [consulté le 10 août 2025]

6e Forum du logement

L'action communale en matière de logement

Vendredi 26 septembre 2025

ETAT DE FRIBOURG
STAAT FREIBURG

Direction de la santé et des affaires sociales DSAS
Direktion für Gesundheit und Soziales GSD

Direction de l'économie, de l'emploi et de la formation professionnelle DEEF
Volkswirtschafts- und Berufsbildungsdirektion VWBD

Direction des institutions, de l'agriculture et des forêts DIAF
Direktion der Institutionen und der Land- und Forstwirtschaft ILFD



6e FORUM DU LOGEMENT
26 SEPTEMBRE 2025, 13H25-16H35

AUDITOIRE BEAT VONLANTHEN, HAUTE ÉCOLE DE GESTION FRIBOURG

PROGRAMME COMPLET ET INSCRIPTIONS VIA QR CODE →

QUAND CROISSANCE RIME AVEC BIENVEILLANCE

La SCHL est à un tournant. Pour répondre à la demande croissante de logements à loyer abordable, elle se dote d'une nouvelle gouvernance, à l'aulne de ses ambitions.

PHOTOS ET PROPOS RECUEILLIS PAR PATRICK CLÉMENÇON

La SCHL est l'une des plus importante et vénérable coopérative d'habitation de Suisse romande. Marquée par une lignée centenaire de patriarches à sa tête[1], la coopérative a fait preuve d'une durabilité exceptionnelle et d'une croissance continue. Comptant aujourd'hui une bonne centaine d'immeubles dans son parc immobilier et gérant même des coopératives affiliées, la SCHL a connu une croissance quasi exponentielle au cours des dix dernières années. Une croissance qui a fini par faire vaciller le modèle de gouvernance qui lui avait si bien réussi pendant près d'un siècle, mais devenu inadapté à une organisation passée de 20 à 50 collaborateurs en un rien de temps.
Or, comme le savent si bien nos amis chinois, chaque crise est aussi une opportunité… pour la SCHL, de revoir complètement son modèle de gouvernance désuet et d'entrer de plain-pied dans le monde de la bienveillance collective et de la communication digitalisée. But du jeu: se donner les moyens de grandir encore plus pour servir la noble cause du logement d'utilité publique et offrir des logements de qualité à loyer abordable sur un marché immobilier gangrené par une trop féroce spéculation immobilière. On en cause avec Claude Waelti, président SCHL, Daniel Brülhart, directeur immobilier SCHL et Julia Bergaz, responsable ressources humaines SCHL.

En quoi consiste cette nouvelle gouvernance?
Daniel Brülhart: la nouvelle gouvernance est semi-participative et horizontale, fondée sur la confiance et la bienveillance. Elle inclut des groupes de travail aux compétences transversales et des séances mensuelles pour tous.
Julia Bergaz: quand nous parlons d'horizontalité, cela veut surtout dire que nous avons mis fin au systèmes des silos qui cloisonnaient l'organisation de la coopérative. Les différents services concernés par un même immeuble collaborent désormais étroitement entre eux, ce qui n'était pas le cas avant.
Claude Waelti: notre nouvelle gouvernance se caractérise par la mise en place d'une direction partagée, où tous les acteurs sont impliqués, à divers niveaux, dans les décisions prises par la direction d'entreprise. Cette nouvelle gouvernance, c'est plus de concertation dans les propositions et moins d'arbitraire dans les prises de décision.

Comment avez-vous organisé la transition de l'ancienne gouvernance à la nouvelle?
Claude Waelti: comme nous étions en situation de crise suite à une croissance trop rapide, nous avons commencé par cartographier les profils psychologiques des collaboratrices et collaborateurs, en vue de repérer une base de valeurs communes qui nous permettrait de mettre en place une nouvelle gouvernance offrant une réponse adéquate aux demandes du personnel et qui soit susceptible de nous permettre de maîtriser notre croissance. Nous avons ensuite organisé une série d'ateliers de travail et de réflexion sur la mise en place de la nouvelle gouvernance. Ces démarches ont abouti en décembre 2023 à la nomination de deux directeurs, Boris Vetsch et Daniel Brülhart, qui pilotent depuis la mise en œuvre de la nouvelle gouvernance.





Julia Bergaz, Claude Waelti et Daniel Brülhart

Daniel Brülhart: durant toute l'année 2024 et encore en 2025, nous avons donc poursuivi les divers ateliers pour former notre personnel et lui donner les outils nécessaires pour travailler dans une structure plus horizontale et participative: travail en groupe, flux d'informations, gestion des conflits, etc.
Julia Bergaz: … animations de séances, transmission des savoirs, apprendre à déléguer, devenir un moteur de changement et ce genre de choses. Quant aux nouvelles équipes de direction, elles ont été évaluées sur leurs compétences sociales et leur personnalité en matière de leadership pour repérer forces et faiblesses existantes…
Daniel Brülhart: … et pouvoir s'améliorer individuellement et collectivement grâce à des formations ciblées.

Quelles sont les attentes de cette nouvelle gouvernance?

Julia Bergaz: du point de vue des RH, on attend que le personnel se montre plus proactif dans leur quotidien et qu'ils puissent s'investir dans les objectifs de la SCHL, avec une conscience accrue des stratégies de développement à long terme de la coopérative. En travaillant davantage en groupes au sein d'une structure décentralisée, on espère également améliorer les flux d'informations et donc l'implication des collaboratrices et collaborateurs.
Claude Waelti: en redéfinissant de nouveaux rôles, plus agiles, au sein d'une structure plus horizontale, nous tenons aussi à encourager nos employé·e·s à se réapproprier leur entreprise. A être fiers d'y travailler et être prêts à relever des défis de croissance en tirant tous à la même corde.

Quels ont été les freins, les résistances à cette réforme? Comment y avez-vous répondu?

Julia Bergaz: le principal frein que j'ai pu constater, c'est la peur d'être jugé, la peine d'exprimer et d'argumenter ses idées, et de prendre des initiatives. Pour lever ces freins, nous avons organisé toute une série d'ateliers et de groupes de travail pour libérer la parole. Avec la nouvelle gouvernance, chaque employé·e dispose d'une certaine marge de manœuvre pour faire preuve de créativité, et il a fallu apprendre et encourager cette nouvelle autonomisation attendue au sein du personnel.
Daniel Brülhart: certains de nos employés sont là depuis très longtemps et ils étaient habitués à une culture très hiérarchisée et verticale. Pour eux, c'était un très grand changement, chargé d'incertitudes et de craintes. Mais pour celles et ceux qui sont là depuis moins longtemps, c'est plus facile, et comme la mise en place de la nouvelle gouvernance embarque vraiment tout le monde, cela nous permet aussi de mettre tout le monde à niveau et à terme de renforcer la cohésion du groupe.
Claude Waelti: Ce qui nous a bien aidé dans le processus, c'est que nous avons commencé par consulter le personnel pour faire un état des lieux, avant même de parler de la nouvelle gouvernance en soi. Et au cours de ces premières rencontres, nous avons mis l'accent sur leur bien-être dans le cadre du travail. C'est une entrée en matière tout en douceur, qui a sans doute permis d'instaurer un cadre de confiance fondamental pour la suite du processus.

Des outils informatiques spécifiques à l'appui de la nouvelle gouvernance?

Daniel Brülhart: comme pour toute la démarche, nous allons procéder par étapes. Nous avons commencé par nous doter d'un outil de communication interne en créant un Intranet. Nous travaillons de plus en plus avec l'application Microsoft 365, qui nous permet de fluidifier grandement nos échanges, en présentiel ou en visio, et de stocker et d'accéder facilement aux dossiers et documents utiles à la bonne gestion de la coopérative, où ils suivent un processus de validation et d'archivage collectif bien orchestré.
Claude Waelti: nous avons mandaté également un agent externe pour nous aider à élaborer une stratégie informatique à long terme, qui devrait nous permettre d'adapter régulièrement nos outils en fonction de la rapide évolution dans ce domaine, et de profiter ainsi des gains de productivité afférents.
Julia Bergaz: au niveau RH, nous mettons aussi en place des outils de suivi et de gestion du personnel. Plusieurs projets d'IA sont en cours de développement, notamment pour améliorer nos bases de données et préparer leur future exploitation.

Quelles recommandations pourriez-vous faire à d'autres MOUP qui aimeraient se lancer dans une mue de leur gouvernance?

Claude Waelti: Le monde change; n'hésitez pas à adapter votre gouvernance si vous sentez que votre organisation n'est plus satisfaisante et que vous avez la motivation de faire mieux. Il est important aussi de se faire accompagner par une société externe de conseil. Une nouvelle gouvernance ne se décrète pas. C'est un processus qui doit être partagé et porté par tout le monde…
Daniel Brülhart: … et qui doit être orienté sur une stratégie et des objectifs clairement définis sur le moyen et long terme pour l'ensemble de la coopérative. ■

[1] Un brin d'histoire: https://schl.ch/pages/histoire-de-la-schl

«C'EST QUAND TOUT VA BIEN QU'IL FAUT PARLER DES CHOSES QUI FÂCHENT»

Bon anniversaire Cité Derrière! Trente ans que la coopérative développe des logements accessibles et solidaires. L'occasion de revenir sur le passé et l'avenir d'une structure qui sait où elle va, sans trahir d'où elle vient.

PROPOS RECUEILLIS PAR JOËLLE LORETAN

Joël Cornuz préside la coopérative et supervise l'exploitation ainsi que les rénovations; à ses côtés, Philippe Macchiaioli pilote le développement et les constructions neuves, tandis qu'Alain Juvet assure la direction financière. Rencontrés ensemble, Joël Cornuz et Philippe Macchiaioli retracent les étapes de développement de la coopérative, ses spécificités et les défis à venir. Pour la première fois, ils s'expriment publiquement sur l'évolution de la gouvernance initiée après le décès, en 2022, de Philippe Diesbach, fondateur de Cité Derrière. Avec sensibilité et franchise, ils racontent comment sa disparition a accéléré la mise en place d'une réflexion organisationnelle entamée peu avant son départ.

La Coopérative Cité Derrière fête ses 30 ans cette année. Pourriez-vous nous expliquer ce qui a marqué son évolution, ainsi que ses spécificités?

Joël Cornuz (JC): La Coopérative Cité Derrière a été portée à bout de bras par Philippe Diesbach dès sa création en 1995 et jusqu'à son décès en 2022, qui a souhaité mettre à disposition de la population des logements à prix coûtant, à loyer modéré ou subventionnés sous un modèle juridique qui est la coopérative d'habitation. Quand il a démarré Cité Derrière, nous sortions de la crise immobilière, avec des communes qui devaient développer des logements à prix abordables pour sa population. C'est portée par cette dynamique que la coopérative a développé des logements subventionnés, avec la collaboration du canton de Vaud et des communes.

Philippe Machiaioli (PM): Cité Derrière compte environ 1500 locataires et a construit un peu plus de 60 immeubles en 30 ans, soit près de deux immeubles par année. C'est une grosse performance de développement immobilier et c'est pour nous une grande fierté d'avoir accédé à la gestion de la coopérative, et aujourd'hui à la direction de celle-ci.

JC: Quant aux spécificités, je dirai sa capacité de s'adapter au gré de la modification des marchés! Elle a su s'ouvrir à des projets ambitieux et a pris de l'importance, jusqu'à être reconnue et plébiscitée. Je me rappelle du projet Clos du Bourg en 2005, où la coopérative se positionnait pour la première fois comme investisseur d'un développement de projet, puis en 2008 Victor Ruffy, où on a fait pour la première fois de la propriété par étages sur du droit de superficie à prix coûtant. La coopérative a su rester dynamique et se profiler sur plusieurs projets de différentes ampleurs, tout en conservant ses spécificités, soit celles d'offrir des logements à prix coûtant, subventionnés, abordables.

PM: C'est vrai. Et en matière de projets de grandes envergures, on peut aussi citer Métamorphoses aux Plaines-du-Loup, où on a une pièce urbaine. Mais nous sommes restés également capables de répondre aux besoins pour de plus petits projets, notamment dans des communes qui ont moins d'envergure.

Nous avons évoqué le passé… et dans un avenir proche, quelles sont les priorités?

PM: Il y a deux axes: perpétuer et continuer le développement de projets et naturellement, pour une coopérative qui a 30 ans, la question de l'assainissement énergétique des bâtiments est au cœur des réflexions.

Comment abordez-vous cela, vous êtes sereins?

JC: Totalement. On a la chance d'avoir un parc relativement neuf, avec des immeubles qui présentent pour la plupart une bonne étiquette énergie. Les travaux de rénovation concerneront surtout le remplacement des systèmes de chauffage, mais le fait d'avoir davantage construit de neuf que racheter de l'ancien nous évite de gros investissements financiers.

Vous avez évoqué Philippe Diesbach, dont la présence semble encore planer sur la coopérative trois ans après son décès. Diriez-vous que vous êtes aujourd'hui affranchis de son influence, avez-vous pu prendre pleinement vos marques?

PM: Cela fait douze ans que Joël et moi travaillons pour la coopérative et presque aussi longtemps que nous sommes membres des différents conseils (exécutif et d'administration, ndlr). Alors nous n'avons pas la sensation de devoir nous affranchir de son influence, mais plutôt de poursuivre sa mission. Et puis nous avons eu la chance de préparer cette transition. Quelques mois avant son décès et à la suite de la perte d'un de ses proches, Philippe Diesbach nous avait challengé en nous demandant ce que nous ferions s'il nous quittait subitement. Nous avons alors entamé un travail pour imaginer la suite… et 18 mois plus tard, il est décédé. Ainsi, même si émotionnellement c'était une période très compliquée, le changement d'organisation s'est fait de manière fluide: on savait ce qu'on avait à faire et c'était déjà compris par l'ensemble de l'équipe.

JC: Nous avons informé les locataires via les assemblées et le rapport annuel, et avons contacté directement nos partenaires et les communes avec qui nous travaillons pour leur



Alain Juvet, Joël Cornuz et Philippe Macchiaioli. ©Raffaella Bidawid

expliquer l'évolution. Mais donner par exemple une telle interview nous semblait déplacé et irrespectueux. Vous savez, quand il est parti, nous nous sommes rendu compte à quel point il était le dénominateur commun d'un bon nombre de gens. Personnellement, il m'a appris le métier et transmis la sensibilité du logement coopératif. Il m'a apporté beaucoup au niveau professionnel et humain. Alors nous voulions garder une certaine discrétion et nous donner le temps de digérer sa disparition.

Vous avez changé de modèle de gouvernance, notamment pour insuffler plus d'horizontalité. Pouvez-vous nous expliquer de quoi il s'agit et comment cette évolution s'incarne?

JC: On avait une gouvernance assez traditionnelle et pyramidale. Après le départ de Philippe, on a voulu sécuriser les gens, y compris nos conseils d'administration, en proposant une direction plus horizontale, avec une direction tricéphale: j'ai repris la présidence de la coopérative et la gestion du parc construit, Philippe gère la gestion du parc en développement et les constructions neuves, et Alain Juvet (absent lors de l'interview, ndlr) a pris le rôle de directeur financier. Nous avons aussi donné plus de parole aux membres du comité exécutif, en les incluant dans les aspects décisionnels.

PM: On a constaté que les gens apprécient le fait qu'on communique davantage, ils se sentent plus impliqués, sentent qu'ils peuvent exprimer leurs compétences et partager leur valeur ajoutée. Et puis on les sollicite vraiment, on les challenge… et en retour, ils nous challengent aussi (rires). Mais c'est finalement le but d'un conseil.

JC: Les processus de gouvernance ont été formalisés, écrits et diffusés. On a aussi mis en place des fiches techniques pour les validations de projets. Le changement se voit également dans les séances du comité exécutif, plus structurées, avec des informations précises et complètes pour les membres. Nous avons par ailleurs réorganisé les espaces; Philippe, Alain et moi avons rapidement souhaité être proches, au même endroit. Ce besoin hyper fluide de communication entre nous, on l'a tout de suite ressenti.

Est-ce que ce changement d'organisation vous a enlevé quelque chose?

PM: Les cheveux blancs sont arrivés super vite ces trois dernières années (rires).

JC: Plus vite que les dix précédentes, oui (rires). Non, je ne ressens aucun manque, au contraire. On a vraiment cet esprit «humain» entre les collaborateurs. On tire tous à la même corde, on s'entraide, et on porte une responsabilité commune sur ce qui se passe au sein de la coopérative.

PM: On ne reste pas sur les problèmes, on cherche la solution.

JC: Et même si cette solidarité ne résout pas tous les problèmes, le fait de partager la réflexion et de décider à plusieurs permet de diminuer cette petite boule qu'on a parfois au ventre lorsqu'on est seul aux commandes.

Diriez-vous que vous avez terminé l'évolution de la gouvernance, ou êtes-vous encore en chemin?

JC: On est toujours en chemin… et une autre mue approche dans nos conseils d'administration. Nous avons des membres qui prennent de l'âge et qui nous ont déjà prévenu de leur départ à venir.

PM: Nous allons devoir trouver des personnes qui comprennent la mission et qui ont envie de donner de leur temps et de leurs compétences.

JC: Dans un contexte où la coopérative se professionnalise, les profils devront être sérieux et engagés. On travaille beaucoup avec les autorités communales, cantonales, et on doit rester crédibles.

Quels conseils donneriez-vous à d'autres coopératives qui souhaiteraient faire évoluer leur gouvernance?

PM: Anticiper! Etre prêts au cas où et savoir qui fait quoi. C'est en fait avoir un plan de crise.

JC: Absolument! Ça nous a sauvés. Et c'est encore plus important quand on est une petite structure.

PM: C'est quand tout va bien qu'il faut parler des choses qui fâchent.

JC: C'est tellement vrai, d'autant plus dans la période émotionnelle qu'on a vécu en 2022. Je pense que sans préparation, ça aurait été extrêmement compliqué de gérer cela.

PM: Il n'y a eu qu'un seul départ. Toute l'équipe était là avant, elle est encore quasiment au complet. Et puis nous sommes restés solidaires et convaincus de l'importance de poursuivre la mission de Philippe Diesbach: développer des logements à loyer modéré pour la population vaudoise, sans spéculation, en partenariat avec les communes et dans une dynamique de transparence et de complémentarité des compétences. ■

L'ÉCONOMIE SELON TRUMP

La paix des braves, mais la guerre économique! Donald veut le Prix Nobel de la Paix pour avoir fait taire la poudre, mais en parallèle il tire des missiles de taxes douanières sur le monde entier. Créons le Prix Nobel de la Guerre! Comme ça, il pourra avoir les deux.

PHILIPPE FAVARGER, Dr EN ÉCONOMIE

Le 3 avril 2025, le monde se réveille avec la gueule de bois. Donald vient d'annoncer des droits de douane sur les marchandises qui risquent de chambouler l'économie mondiale. Pour la Suisse, ce sera 31%. A l'heure où j'écris ces lignes, on en est à 39%. Quand vous les lirez, j'espère que le Canard sera revenu à de meilleurs sentiments.

Mensonge, magie et mauvaise foi

Lorsque les droits de douane ont été annoncés en avril, avec le fameux tableau brandi par le président et qui a fait le tour du monde (voir encadré), ils ont été officiellement intitulés «taxes réciproques pour rectifier les pratiques commerciales qui contribuent à de larges et persistants déficits de la balance commerciale américaine sur les biens». Dans le tableau précité, les taux étaient justifiés par les «taxes imposées aux Etats-Unis, y compris les manipulations monétaires et les barrières commerciales». Pour la Suisse, ces taxes étaient soi-disant de 61%.

Mensonge! La Suisse ne taxe pas les biens en provenance des Etats-Unis. En réalité, le chiffre de 61% correspond au déficit commercial américain sur les biens vis-à-vis de la Suisse. Concrètement, cela signifie que quand les Américains achètent pour 100 francs de biens suisses, les Suisses n'achètent que pour 39 francs de biens américains.

Conclusion de Donald le magnanime: Je suis sympa, je ne vous impose que la moitié des droits que vous m'imposez (31%, c'est la moitié de 61%). Joli tour de passe-passe «à la Trump».

Et savez-vous comment les droits de 39% ont été déterminés? Le premier qui donne la bonne réponse est un potentiel candidat au Prix Nobel d'Economie. En fait, personne ne le sait. Donald n'a donné aucune explication. De mon côté, j'ai une hypothèse. En 2024, les Etats-Unis avaient un déficit commercial sur les biens avec la Suisse de 39 milliards de francs. 39 milliards? Alors 39%! Un autre tout de passe-passe tout à fait digne du Canard. Et quand le mensonge et la magie ne suffisent pas, on peut y ajouter une dose de mauvaise foi. La balance commerciale d'un pays ne dépend pas seulement des échanges de biens, mais également de services (sur internet par exemple). Dans ce dernier domaine, c'est la Suisse qui a un déficit commercial vis-à-vis des Etats-Unis, de l'ordre de 20 milliards. Mais Trump se garde bien d'en parler.

Les Trumponomics

Vous aurez compris que Trump cherche à réduire les déficits commerciaux américains. Son raisonnement à la base? Si je t'achète plus de biens que tu ne m'en achètes, je m'appauvris. Ce n'est pas tout juste, mais ce n'est pas tout faux non plus (on y reviendra).

L'arme (de destruction massive) pour réduire un déficit commercial, c'est le protectionnisme. Si mes concitoyens doivent payer tes biens plus cher, ils en achèteront moins, ce qui va rééquilibrer ma balance commerciale. Oui, encore que si je te vends moins de biens, j'aurai moins d'argent pour acheter les tiens…

Le protectionnisme est un vieux débat parmi les économistes. Le libre-échange a triomphé au XXe siècle, mais il n'en a pas toujours été ainsi. Il y a même vraisemblablement eu, au cours de l'histoire, plus de périodes protectionnistes que de périodes libre-échangistes.

Le libre-échange de notre époque trouve son fondement dans la théorie des avantages comparatifs de David Ricardo, publiée en 1817. Pour illustrer sa théorie, Ricardo prend l'exemple de l'Angleterre et du Portugal. Si l'Angleterre est plus efficiente pour produire du drap que pour produire du vin (avez-vous déjà goûté du vin anglais?), et si le Portugal est plus efficient pour produire du vin que pour produire des draps, alors l'Angleterre devrait se spécialiser dans les draps, et le Portugal dans le vin. Ainsi, la production globale serait maximisée.

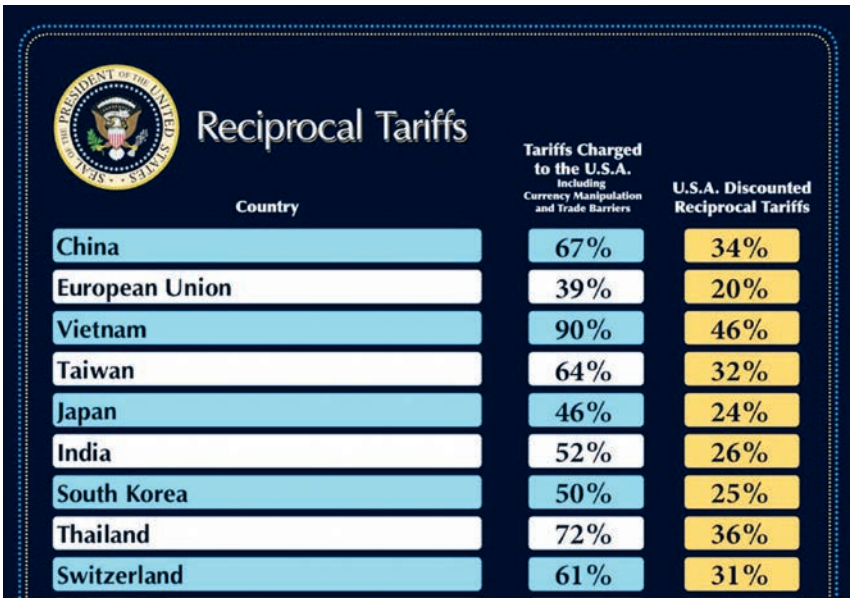
Cela paraît imparable. Mais ce n'est pas si simple. La spécialisation internationale a aussi ses inconvénients. On sait notamment qu'elle peut empêcher certains pays de se développer. Dans l'exemple de Ricardo, le Portugal ne pourra pas développer sa technologie industrielle. On sait également qu'une spécialisation «à la Ricardo» ferait disparaître l'agriculture suisse, et donc la possibilité de nourrir la population en cas de fermeture des frontières.

Osons espérer que les facéties du Canard permettront au moins de remettre un peu en cause le libre-échange en tant que dogme absolu.

Une catastrophe?

Les conséquences des droits de douane américains sur l'économie suisse sont extrêmement difficiles à évaluer. Il y a surtout la grande inconnue des produits pharmaceutiques, qui représentent plus de la moitié de nos exportations de marchandises vers les Etats-Unis. Ces produits sont pour l'instant (au 18 août) épargnés par les droits de douane, mais Trump a menacé de les taxer à 250% si les entreprises ne divisent pas leurs prix par deux sur le marché américain (pour les ramener au niveau des prix pratiqués dans l'Union européenne). Cela va être plus que compliqué…

Une seule chose est certaine. Plus les droits de douane seront élevés, plus les



Droits de douane annoncés par Trump en avril 2025.

conséquences sur l'économie et l'emploi seront importantes.
Pour satisfaire le président américain, il faudrait réduire notre excédent commercial avec les Etats-Unis de 37 milliards de francs, soit 5% de notre PIB. Au pire, s'il fallait tout simplement renoncer à produire ces biens, ce sont plus de 200 000 emplois qui seraient supprimés. Prions pour que ce pire n'arrive pas!

Et le logement?

Les répercussions d'une diminution du nombre d'emplois sur les marchés du logement dépendront de son incidence sur l'immigration. Très grossièrement, un emploi en moins, c'est soit un emploi supprimé et donc un chômeur de plus, soit un nouvel emploi en moins et donc un travailleur immigré en moins (l'augmentation de la population active provient essentiellement de l'immigration). Mais impossible de savoir comment se répartiront les emplois perdus (plus une entreprise est en croissance, plus elle pourra renoncer à licencier). En admettant arbitrairement une répartition 50-50, cela fait environ 100 000 ménages d'immigrés en moins. Ceci ferait passer le taux de logements vacants de 1% à 3%. Avec forcément une baisse des prix et des loyers sur le marché du logement.
Mais ne vous réjouissez pas trop vite. Rappelez-vous que c'est le scénario du pire. Comme toujours, le scénario du pire au niveau économique global est le scénario du meilleur pour ceux qui cherchent un logement. Rappelez-vous la crise des années 1990. Dix ans de crise économique et dix ans de détente sur le marché du logement. Je vous laisse le choix entre la peste et le choléra.

Les Trumpolitics

Comment éviter ce scénario du pire/meilleur? Certaines entreprises pourront localiser aux Etats-Unis la production de tout ou partie des biens qu'elles exportent aujourd'hui depuis la Suisse. Cela arrangera nos affaires avec Trump, mais pas nos chiffres du chômage.
Nous sommes un peu démunis, comme tout le monde. Mais chacun est démuni parce que chacun négocie en bilatéral avec le Canard. Qui a compris une chose très simple: dans le multilatéralisme, il n'est jamais le plus fort, alors que dans le bilatéralisme, il est toujours le plus fort! Il s'assied donc sur les traités du GATT et de l'OMC, sans que, curieusement, presque personne ne réagisse.
Avec Trump, c'est la fin du multilatéralisme. Et pas seulement en matière économique. Exit l'ONU, l'OMS et tout le reste! Le retour à la loi de la jungle.
Mais pourquoi la Suisse et les européens ne s'allient-ils pas avec l'Inde, la Chine et les autres pour contrer Donald?
La Suisse a toujours privilégié la voie bilatérale avec l'Union européenne. La saga avec Trump lui rappelle que le multilatéralisme a aussi certains avantages. Et si les gouvernements sont incapables de lutter, il reste la guérilla. Arrêtez d'acheter des services américains, secteur dans lequel nous sommes en déficit commercial avec les Etats-Unis. Mais ne renoncez pas à acheter des biens américains, comme l'a malencontreusement suggéré un parlementaire suisse. Parce que ça, ça va énerver encore un peu plus le Canard. ■

Comptez aussi sur la qualité dans la buanderie.
simple & robuste

WYSS MIRELLA
fabrication suisse depuis 1909
Informations pour le lavage et séchage avec WYSS MIRELLA:
041 933 00 74 / wyss-mirella.ch / 6233 Büron

L'ÉCOLOGIE… À L'INSU DE NOTRE PLEIN GRÉ?

Si la transition écologique repose sur des changements sociétaux sur le plan politique, économique et technique, elle nécessite aussi une transformation de nos comportements: nos lieux de vie sont des éléments clés pour favoriser l'adoption de pratiques durables, même si notre inconscient peut nous jouer des tours.

JOËLLE LORETAN

Quand on parle de transition énergétique, on met volontiers en avant les solutions techniques: panneaux solaires, pompes à chaleur, isolation, compteurs intelligents, efficacité énergétique. Toutefois, la transition se passe aussi sur le pas de notre porte: nos lieux de vie conditionne largement nos gestes quotidiens – en les facilitant ou en les freinant – et nous, habitants, pouvons jouer avec les mécanismes psychologiques qui orientent l'adoption de pratiques durables. Les coopératives en particulier constituent des lieux de vie singuliers dans le paysage de l'habitat et se distinguent bien souvent en encourageant des habitudes respectueuses de l'environnement… elles pourraient aller plus loin en jouant avec nos instincts.

Dopés à la dopamine

Pourquoi s'intéresser à nos lieux de vie lorsqu'on cherche à favoriser des attitudes durables? Parce que y passons de longues heures et que nous sommes de vrais caméléons, rappelle Yves François, psychologue systémicien et cofondateur du bureau aXesslab[1]. «Si nous avons survécu si longtemps, c'est parce que nous sommes très bons pour nous adapter au contexte. Par ailleurs, l'influence de l'habitat est majeure, car nous y passons de nombreuses heures.» Ce que nous y percevons et ce que les autres y font nous impactent directement. Le psychologue prend l'exemple d'un parking à vélos bondé, qui signale qu'une mobilité douce est non seulement possible, mais déjà pratiquée. Il ajoute que plus une solution est simple et évidente, plus elle sera adoptée: des bacs sous l'évier rendent le tri plus spontané qu'un sac unique à jeter dans un container extérieur, un escalier visible et accueillant incite à délaisser l'ascenseur, un local vélo sécurisé peut suffire à modifier les habitudes. «L'habitant n'a pas besoin d'être convaincu de quoi que ce soit, c'est juste que c'est évident et présent, alors il le fait.» Et à chaque réussite facile, une bouffée de dopamine… et nous en redemandons. «Quand le striatum reçoit un afflux de dopamine lié avec un comportement, on a une pulsion à répéter ce comportement, voire à l'augmenter. L'intérêt, c'est de voir comment les comportements pro-écologiques peuvent profiter de ce booster dopaminergique.» Pour toucher les personnes qui ne sont pas convaincues par l'écologie, inutile d'argumenter rationnellement, prévient le psychologue. Mieux vaut fabriquer des environnements dans lesquels les comportements écologiques sont mis en avant, renforcés et pratiqués par la majorité. Quand il devient facile de prendre les escaliers, de garer son vélo, de cultiver ses légumes ou de récupérer du compost, l'influence est déjà énorme.»

Ensemble pour penser autrement

Nos biais cognitifs sont nombreux – plus de deux cents recensés! – et si le mot porte en lui une connotation négative, Yves François rappelle qu'ils sont «des simplificateurs d'un monde complexe», tout en pointant le «biais de confirmation», qui veut que lorsqu'on a fait un choix ou posé un geste, on a tendance à le répéter pour rester cohérent avec soi-même. «On se dit que parce qu'on l'a déjà fait, alors c'est ce qu'il faut faire». Pour lutter contre cette tendance à continuer dans la même direction, l'intelligence collective montre son efficacité. «Inventer une nouvelle manière d'habiter suppose de réfléchir ensemble. Les coopératives, conçues avec plusieurs acteurs, ont plus de chances de créer quelque chose de différent et cohérent avec le monde que l'on souhaite construire, car elles rassemblent des avis et des organisations variés. Il suffit d'un petit groupe qui réussisse à s'affranchir de certains biais cognitifs et des réflexes anciens pour imaginer, inventer et expérimenter de nouvelles possibilités.»

Croiser les regards pour construire des solutions originales et pertinentes, c'est aussi l'avis de Matthias Heinrich[2], ingénieur et docteur en ingénierie urbaine (discipline à la croisée de l'urbanisme, des sciences de l'ingénieur et des sciences sociales). Dans ses recherches sur les comportements énergétiques, il constate aussi l'importance de faire travailler ensemble différents champs d'étude. «On a une pluralité de perspectives défendues par différentes disciplines – psychologie, économie, sociologie, anthropologie. Il n'existe pas de réalité ou de réponse unique, mais des perspectives qui se complètent.» L'achat d'une pompe à chaleur, par exemple, ne dépendra pas seulement de critères financiers, mais aussi de dimensions écologiques, pratiques ou sociales. «L'enjeu est d'arriver à développer des cadres qui articulent ces différentes approches. Il faut trouver le compromis, un cadre théorique à la fois cohérent sur le plan scientifique et actionnable sur le plan politique et pratique.»

Socialiser et rendre visible

«En considérant la sociabilité – par exemple le lien entre voisins, amis, collègues –, on comprend que celle-ci permet de changer des normes, de renforcer la confiance et de conforter l'adoption de nouvelles pratiques, ce qui est déterminant

pour transformer une démarche individuelle en dynamique collective», souligne le chercheur Matthias Heinrich. Ainsi, si vous décidez d'installer des panneaux solaires, pourquoi ne pas organiser une visite ou un café-rencontre pour présenter la solution et partager l'expérience. «C'est un rôle de transmission, qui fait partie du processus de changement de comportement, précise Matthias Heinrich. Autre point selon lui: on surestime fréquemment les connaissances techniques des habitants. «On croit souvent que tout le monde sait comment les choses fonctionnent, c'est une erreur.» Savez-vous expliquer, par exemple, le principe d'une pompe à chaleur ou le comportement d'un bâtiment isolé? La plupart d'entre nous, non. Or, un manque de connaissances freine, voire empêche l'adoption, d'où l'intérêt de se faire accompagner par des professionnels des techniques et des usages: facilitateurs, assistants à maîtres d'usage, conseillers en durabilité.

Entraide et résilience

Pour aller vers un monde plus désirable et entreprendre les changements, le psychologue Yves François met en avant deux notions clés: l'entraide et la résilience, qu'il considère comme des valeurs essentielles pour entreprendre les changements. L'entraide enclenche un cercle vertueux: elle stimule la libération d'ocytocine, l'hormone du lien, qui favorise la collaboration, la confiance et l'attachement. Elle s'accompagne aussi d'une bouffée de dopamine lorsque nous sommes reconnu et acceptés par le groupe.

La résilience, elle, répond à notre besoin de survie: elle nous permet de nous adapter aux situations difficiles. Popularisée par le neuropsychiatre Boris Cyrulnik pour décrire la reconstruction après un traumatisme, elle désigne notre capacité à rester robustes face aux épreuves à venir.

Face à une société dominée par la compétition pour les ressources, le psychologue esquisse ainsi une autre voie: bâtir un monde où le lien et le partage prennent le pas sur l'individualisme. Et il réfute l'idée reçue selon laquelle les temps difficiles nous rendent égoïstes. «Au contraire, observe-t-il, plus la situation se tend, plus l'entraide se développe. Pour survivre, nous avons tendance non pas à nous isoler, mais à nous entraider!»

En plaçant le lien et le partage au cœur de leurs réflexions, les coopératives ont une longueur d'avance pour faire germer un mode de vie plus durable dans les esprits comme dans les pratiques. ■

[1] aXesslab est un bureau fondé en 2008 par Yves François (psychologue systémicien) et Jeremy Grivel (docteur en neurosciences). Spécialisés dans les stratégies de changement de comportement basées sur les données scientifiques de neurosciences et de psychologie.? https://axesslab.ch

[2] Matthias Heinrich est post-doctorant à l'EPFL, au sein du laboratoire HERUS (Laboratoire de relations humains-environnement dans les systèmes urbains). Il s'intéresse, entre autres, à la manière dont nos comportements et nos gestes du quotidien façonnent la consommation d'énergie. Ses recherches, à la croisée de la data science et de la sociologie de l'énergie, visent à relier technologies, usages quotidiens et comportement.? https://www.epfl.ch/labs/herus/



SRF, Zurich
Architecture: Penzel Valier

Protection anti-graffiti
Protection du béton
Desax-Cosmétique du béton
Décoration du béton
Nettoyage du béton

DESAX®
Belles surfaces en béton

DESAX AG
Ernetschwilerstr. 25
8737 Gommiswald
T 055 285 30 85

DESAX AG
Felsenaustr. 17
3004 Bern
T 031 552 04 55

DESAX SA
Ch. des Larges-Pièces 4
1024 Ecublens
T 021 635 95 55

DENSIFICATION RIME-T-ELLE FORCÉMENT AVEC ÉVICTION?

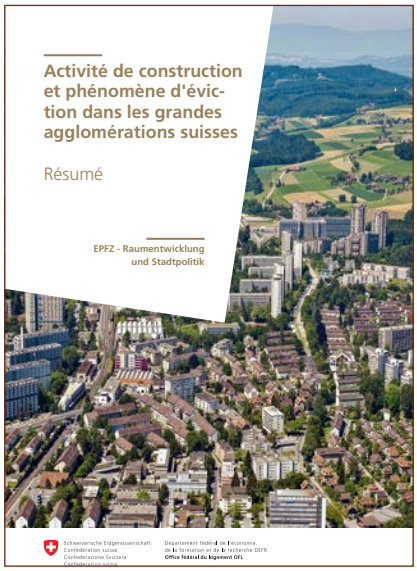
Quels effets la densification du bâti a-t-elle eu sur la composition de la population? Publiée en juin par l'EPFZ sur commande de l'Office fédéral du logement (OFL), une étude examine le développement urbain à l'intérieur du bâti existant dans les cinq plus grandes agglomérations du pays[1].

NYNKE VAN DUIJN, OFL

En raison de sa situation économique et du cadre de vie qu'elle offre, la Suisse est un véritable pôle d'attraction. Dans le même temps, la structure des ménages évolue, de plus en plus de personnes vivant seules. Tout cela contribue à renforcer la demande de logements. Le sol étant une denrée rare, la loi sur l'aménagement du territoire (LAT) mise sur l'urbanisation vers l'intérieur. Les nouveaux logements doivent être créés en priorité au sein des zones d'habitation existantes, notamment via des réaffectations, des extensions ou le remplacement de bâtiments existants. Ces mesures sont regroupées sous le terme de densification.
Or, la densification a des conséquences non seulement architecturales, mais aussi sociales. Régulièrement, elle entraîne des résiliations collectives de baux à loyer, qui ont pour effet d'évincer nombre de locataires de leur logement, de leur quartier, voire de leur commune. En outre, les nouveaux logements construits sont généralement plus chers, ce qui modifie la composition sociale des quartiers. L'étude de l'EPFZ explore, au travers d'une analyse statistique descriptive, comment s'est opérée la densification entre 2000 et 2023 dans les cinq plus grandes agglomérations de Suisse – Berne, Bâle, Genève, Lausanne et Zurich – et quels ont été ses effets sur le tissu social local.

Moins de nouveaux bâtiments mais plus de logements

Les résultats de l'étude montrent une croissance nette du nombre de logements dans la plupart des agglomérations du pays entre 2020 et 2023, malgré un ralentissement global de la construction de nouveaux bâtiments d'habitation. Cette évolution tient au fait que le nombre de



logements créés dans les nouveaux bâtiments est plus élevé qu'auparavant, ce qui dénote une densification. Dans toutes les agglomérations, les démolitions-reconstructions ont joué un rôle central: les anciens bâtiments d'habitation ont cédé la place à des constructions neuves plus grandes et comportant davantage d'unités d'habitation. Le nombre de nouveaux logements ainsi créés varie toutefois considérablement d'une région à l'autre. Ainsi, à Lausanne, Genève et Bâle, chaque logement démoli a permis de créer environ deux fois plus d'unités nouvelles qu'à Zurich ou à Berne. Dans les villes-centres, les nouvelles constructions réalisées sur d'anciens sites industriels ou artisanaux ainsi que les surélévations ont elles aussi largement contribué à la densification du parc de logements. Les surélévations, en particulier, ont été plus fréquentes dans les villes-centres densément construites? Où l'on ne trouve quasiment plus de surfaces inutilisées disponibles? Que dans les communes environnantes. A noter que les surélévations sont mieux acceptées socialement que les démolitions-reconstructions, car elles ne nécessitent pas de raser le bâtiment et, quand elles peuvent être effectuées pendant que le bâtiment est habité, elles permettent d'éviter l'éviction directe des locataires. Ici aussi, on constate de nettes différences entre les villes: alors qu'à Zurich, il y a eu environ quatre fois plus de démolitions-reconstructions que de surélévations, le rapport est inversé à Genève, Bâle et Berne, où l'on a surélevé environ deux fois plus de bâtiments qu'on en a démolis et reconstruits.

Densité du bâti n'est pas synonyme de densité d'utilisation

Plus de logements ne signifie pas automatiquement plus d'habitants. Le paramètre clé à cet égard est la densité d'utilisation, soit le rapport entre le nombre de personnes et la surface. La densité d'utilisation n'est pas influencée uniquement par le nombre de logements disponibles, mais aussi par leur configuration. Ainsi, dans toutes les agglomérations, le nombre de pièces des nouveaux logements est restée en moyenne inchangé par rapport aux logements démolis, mais leur taille moyenne a augmenté d'environ 25% en Suisse alémanique, contre 6 à 8% en Suisse romande. Cela se reflète directement dans la consommation de surface habitable par personne: en Suisse alémanique, celle-ci est nettement plus élevée dans les nouvelles constructions que dans les bâtiments démolis. La densification du bâti ne s'y traduit donc pas par une augmentation équivalente de la densité d'utilisation.

Impact social de la densification

Le nombre de personnes qui ont dû quitter leur logement pour cause de démolition ou de rénovation totale – autrement dit qui ont été évincées – varie selon les

agglomérations. Entre 2015 et 2020, environ 0,08% de la population a dû quitter son logement pour ces raisons à Genève, contre 1,02% à Zurich. Dans l'ensemble, moins de personnes ont été déplacées dans les agglomérations de Genève et de Lausanne qu'en Suisse alémanique.
Les ménages aux revenus les plus faibles ont été particulièrement touchés, les ménages évincés gagnant en moyenne environ un tiers de moins que l'ensemble de la population. Les nouveaux logements ont, par contre, accueilli des ménages aux revenus nettement plus élevés dans toutes les agglomérations, quoique dans des proportions variables. Le plus fort différentiel a été enregistré à Bâle, où le revenu moyen des occupants de logements neufs issus d'une démolition-reconstruction a plus que doublé (de 4080 à 8210 francs). A Genève, le différentiel a été inférieur, avec un revenu moyen passant de 3960 à 6775 francs. Dans toutes les agglomérations, la plupart des personnes concernées par l'éviction ont néanmoins retrouvé un logement au sein de la même commune.

Moins d'évictions causées par la densification en Suisse romande

Les résultats de l'étude le montrent: le principe du développement vers l'intérieur a été mis en œuvre dans toutes les agglomérations étudiées, mais avec une intensité variable. En Suisse romande, il se construit davantage de nouvelles unités par logement démoli, les surélévations sont plus fréquentes et la consommation de surface habitable est moindre. Malgré une intense activité de construction, les évictions y sont moins nombreuses qu'en Suisse alémanique, sans que l'on puisse dire de manière définitive pourquoi il en est ainsi. Les différences cantonales et communales en termes de cadre légal jouent probablement un rôle – un aspect qui mériterait une analyse approfondie. La conclusion qui s'impose, c'est que densification ne doit pas nécessairement rimer avec éviction. Des mesures sociales ciblées permettent d'atténuer les impacts négatifs de la densification. Dans l'intérêt d'un développement urbain de qualité et socialement acceptable, il convient donc de poursuivre les efforts pour trouver les instruments les plus efficaces.

Référence:

Kauer, F., Lutz, E., Büttiker, D., Kaufmann, D. (2025), «Activité de construction et effets d'éviction dans les centres urbains suisses», Office fédéral du logement, Berne, DOI: 10.3929/ethz-b-000741248. Le document est disponible sur le site internet de l'OFL: Office fédéral du logement OFL > Publications, données et services > Publications > Publications de recherche > Activité de construction et phénomène d'éviction dans les grandes agglomérations suisses – Résumé ■

[1] Kauer, F., Lutz, E., Büttiker, D., Kaufmann, D. (2025), Activité de construction et effets d'éviction dans les centres urbains suisses, Office fédéral du logement, Berne, DOI: 10.3929/ethz-b-000741248.



DENSIFIER ET RESPIRER: UN PACTE POUR LA VILLE

Yverdon-les-Bains va se transformer et se densifier, mais notre qualité de vie reste notre boussole. Nos espaces publics, poumons urbains et lieux de lien social, sont les piliers d'une ville qui respire, s'adapte, et s'épanouit dans sa propre évolution. Loin d'un pari, c'est un pacte.

CARMEN TANNER
COSYNDIQUE D'YVERDON-LES-BAINS
EN CHARGE DE L'URBANISME, DES RESSOURCES HUMAINES, DE LA CULTURE ET DE LA DURABILITÉ



Densifier: le mot évoque souvent la perte – de place, de calme, de nature. Et pourtant, densifier, c'est le destin même des villes. C'est ce qui permet d'accueillir dignement une population croissante, de préserver les terres agricoles, de lutter contre l'étalement urbain et ses effets néfastes. A Yverdon-les-Bains, cette réalité n'est pas une abstraction: d'ici 2040, plus de 7000 habitant·e·s rejoindront notre ville. Dix nouveaux quartiers, petits ou grands, verront le jour. Ce mouvement est lancé, et il est porteur d'opportunités formidables. Mais à une condition: que nous sachions l'accompagner.

Construire une ville dense n'est pas une simple affaire de mètres carrés ou de plans de zonage. Il s'agit d'un projet de société. D'une vision du vivre-ensemble. Car densifier sans précaution, c'est risquer de dégrader la qualité de vie; densifier avec soin, c'est au contraire la renforcer. Cette transition n'est pas qu'un défi technique, c'est une responsabilité politique, sociale et humaine.

Dans ce contexte, les espaces publics jouent un rôle central. Ce sont eux qui permettent à la ville de rester respirable – au sens propre comme au figuré. Ce sont eux qui donnent forme à notre quotidien partagé. Lieux de passage, de rencontre, de contemplation ou de jeu, ils sont ces «vides» dans le tissu urbain qui, loin d'être du vide, sont pleins de sens.

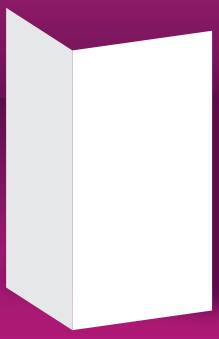
Yverdon-les-Bains a la chance de disposer d'espaces publics remarquables: les rives du lac, les parcs, les places historiques, les rues piétonnes animées. Mais notre ambition va plus loin: il s'agit de garantir à chaque Yverdonnois·e un accès à un espace public de qualité à cinq minutes de chez lui ou elle. Cela passe par la valorisation de lieux aujourd'hui sous-utilisés, par la reconquête de friches, la transformation de surfaces minéralisées, ou encore par la création de nouveaux espaces dans les quartiers à venir.

Notre plan directeur des espaces publics, salué par la Confédération et récompensé par le prix Rue de l'avenir, est un outil concret pour atteindre cet objectif. Il cartographie plus de 150 espaces, propose une vision cohérente pour leur amélioration et inscrit quatre ingrédients fondamentaux comme principes directeurs: la nature, la culture, la cohésion sociale et à l'activité physique. Autrement dit: il place la qualité de vie au cœur de la fabrique urbaine.

Les espaces publics sont des lieux d'arbitrages: ils répondent à des besoins multiples, parfois contradictoires. Mais loin d'être un obstacle, cette complexité est ce qui les rend précieux. Parce qu'ils sont l'expression de notre capacité à faire société, à coexister dans un espace partagé, à trouver des équilibres entre le calme et l'animation, l'intime et le collectif, la nature et l'urbain.

La densification ne doit pas être subie, elle doit être choisie, façonnée, accompagnée. Et pour cela, il faut des repères. Notre ville s'est dotée d'un socle de planification solide et cohérent: plan directeur communal, règlement d'urbanisme, politique foncière active (communiquée prochainement), plan directeur des espaces publics et plan directeur de la nature. Ensemble, ces outils constituent un pacte pour le futur d'Yverdon-les-Bains. Un pacte qui dit que oui, nous allons grandir – mais pas à n'importe quel prix. Ce que nous construisons aujourd'hui, ce sont les conditions d'un bien vivre ensemble demain. Ce sont des lieux où l'on pourra se croiser, respirer, se poser, s'émerveiller. Des lieux où l'on sent que la ville, même dense, reste humaine. C'est cette vision que nous portons à Yverdon, avec exigence et avec cœur. ■

Laissez le papier raconter votre histoire.



Votre contact privilégié pour l'impression de vos plus belles histoires.

media f imprimerie SA
026 919 88 44
imprimerie@media-f.ch
imprimerie.media-f.ch

media f
imprimerie

LOGEMENT IDÉAL
société coopérative



Pour que les jeunes, les familles et les ainés puissent vivre dans un logement idéal.

Société coopérative spécialisée dans l'immobilier à loyer abordable.

logement-ideal.ch

COOPÉRER POUR INNOVER: GENÈVE PERSISTE ET SIGNE!

Les coopératives d'habitation les plus dynamiques sont régulièrement à l'origine de nouvelles solutions et stratégies face au défi de la transition. Les champs d'expérimentation s'élargissent, les savoir-faire progressent et les coopérations se multiplient. Retour sur quelques exemples genevois.

PHILIPPE SOLMS

Dans le paysage genevois des coopératives d'habitation, plusieurs d'entre elles se distinguent par une culture de l'innovation et des engagements allant souvent au-delà de leurs propres projets. On voit ces coopératives accompagner la création d'autres coopératives, on les trouve au départ d'initiatives d'intérêt général, on les découvre actives dans des partenariats porteurs, et même à l'origine d'entreprises nouvelles. Dès lors, au-delà des cas singuliers, pourrait-on conclure à l'existence d'un environnement général propice, constitué par le maillage des coopératives les plus dynamiques, et qui fonctionnerait à la manière d'un cercle vertueux? Une sorte de joyeux vivier où les accomplissements se diffuseraient en ouvrant la voie à de nouvelles avancées? Mais ne spéculons pas et posons des exemples.

Assainir les eaux et se chauffer

Dès sa création, la coopérative Equilibre a voulu limiter au maximum l'impact environnemental de ses réalisations. Entre autres expérimentations, elle a innové en matière de toilettes et de traitement des eaux usées. Dès sa deuxième construction, elle a amélioré et diversifié les solutions d'assainissement – l'enjeu étant notamment de répondre aux contraintes induites par la taille des bâtiments urbains. L'exemple de son immeuble Soubeyran – 5 étages sur rez – atteste des défis relevés. La gestion des eaux usées commence à la source, par la séparation des eaux noires (provenant des toilettes) et grises (provenant des lavabos, douches, etc.). L'épuration s'opère au pied du bâtiment et recourt à des filtres organiques (lombrifiltres) et minéraux. Une fois les eaux assainies, elles sont réutilisées pour les chasses d'eau et l'arrosage. Le cycle reproduit les processus biologiques naturels, et son efficacité permet d'éviter tout rejet vers les égouts. Un exploit!

En 2020, après une petite dizaine d'années d'expérimentations réussies, les compétences accumulées par équilibre et les pionniers du domaine ont amené à la création d'aneco, une structure professionnelle autonome. Celle-ci fait aujourd'hui référence en matière d'assainissement et de valorisation écologique des eaux usées. En fonction des sollicitations et des défis qui subsistent, aneco est à la fois active en matière d'accompagnement de projets, de sensibilisation et de recherche.

Ce qui est un déchet est transformé en ressource. Dans un data center que rien ne rapproche des solutions portées par aneco, c'est pourtant ce même principe clé de l'écologie qui est mis en œuvre. En l'occurrence, la chaleur produite par les serveurs du data center est récupérée pour répondre aux besoins des immeubles du quartier où il se situe. La chaleur n'est pas perdue, elle est valorisée. Inauguré au début de cette année, le data center a été réalisé par Infomaniak dans les sous-sols de la coopérative de la Bistoquette.

Le data center est dimensionné pour accueillir jusqu'à 10 000 serveurs et il se distingue par son efficacité énergétique. Pour Infomaniak, son installation dans les locaux d'un immeuble résidentiel est une première. Si cette cohabitation logements-data center fait figure de banc d'essai, Infomaniak se déclare toutefois déjà intéressé à renouveler l'aventure avec d'autres acteurs de l'habitat.

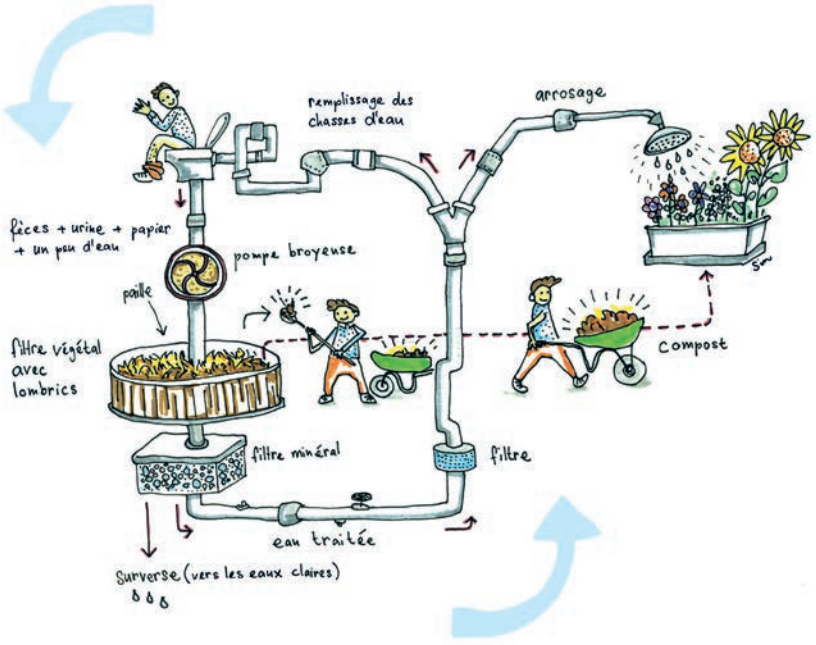
Se déplacer

Très tôt, certaines coopératives d'habitant·e·s ont développé leur propre système d'autopartage. Dans une perspective d'optimisation, la faisabilité d'un système commun a toutefois été mise en discussion dans le cadre d'APRÈS-Ge, le réseau de l'économie sociale et solidaire. La réflexion a conduit à la création de Comob, une structure regroupant APRÈS-Ge, les coopératives Codha, Equilibre et la Bistoquette, ainsi que les quatre acteurs de la mobilité En Voiture Simone, Roues libres, Comobilis et l'association 2Roues Genève. Sur le terrain, le projet vient de débuter: en 1re phase, il s'adresse aux habitant·e·s s'installant à la Bistoquette. La plateforme numérique de Comob propose l'accès à des véhicules partagés, voitures et vélos-cargos. La facturation au kilomètre n'intègre pas la durée et convient donc particulièrement à la mobilité de loisir. Le parc de véhicules intégrera progressivement les flottes des partenaires, tel que Codhality, et s'étoffera en privilégiant les achats d'occasion. Destiné aux membres des coopératives avant de viser un public plus large, le projet est appelé à se développer en plusieurs phases, quartier par quartier. Et à moyen terme, Comob a également prévu de tester un système de pair-à-pair, c'est-à-dire permettant à des particuliers de mettre à disposition leur véhicule contre rémunération.

Se nourrir et consommer autrement

L'idée de créer une filière alimentaire de quartier est née d'une rencontre entre un paysan retraité, des coopératives d'habitant·e·s et le maire d'une petite ville qui n'avait pas peur des projets un peu fous. C'est ce que dit la BD «Nourrir un quartier», une planète, publiée pour marquer les 10 ans de l'aventure.

Rappel. La filière alimentaire des Vergers, à Meyrin, est constituée de la Ferme des Vergers, de la Coopérative des ateliers paysans, du supermarché participatif La



Gestion des eaux à Soubeyran, ou comment innover avec le sourire. Dessin de Simone Kaspar De Pont extrait de la publication de la Coopérative Equilibre «Des toilettes à compost en milieu urbain? C'est possible»

Fève et de l'Auberge des Vergers. Elle s'inscrit dans un quartier de 3000 habitant·e·s et revendique une perspective globale de transition. Les objectifs sont ambitieux: il s'agit de couvrir toutes les étapes allant de la production à la consommation, de privilégier l'agriculture paysanne et les circuits courts, de promouvoir une alimentation durable et saine et de faire participer les habitant·e·s au fonctionnement de la filière.

Le développement et les activités de la filière ont largement mobilisé les membres des coopératives d'habitation du quartier – Voisinages, équilibre et la Codha notamment. En écho à la vision portée par la filière, Equilibre a même adopté en 2023 des dispositions statutaires relatives à l'alimentation. Entre autres points: pour tout nouvel immeuble, le membre auquel est attribué un logement doit souscrire un abonnement au projet d'approvisionnement alimentaire en circuits courts proposé par la coopérative.

Malgré les fidèles de l'habitat coopératif, la filière reste fragile et peine à attirer un public élargi. Le fonctionnement participatif de La Fève, par exemple, freine souvent celles et ceux qui n'ont pas l'habitude de s'impliquer. Cet aspect illustre bien les réticences que peuvent susciter les pratiques qui modifient les habitudes dominantes en matière de consommation – cela même quand ces pratiques sont porteuses d'amélioration socio-économiques et environnementales.

Consommer en privilégiant l'achat d'abonnements dans les domaines où la contractualisation fait sens, c'est ce que propose le projet Locali. S'abonner plutôt qu'acheter un bien peut, en effet, constituer un levier décisif pour réduire l'empreinte carbone de la consommation et pour réorienter celle-ci vers le tissu économique local. Toutefois, privilégier un abonnement demande un changement d'habitude qui apparait très souvent comme rédhibitoire. Ainsi, avec ses «abonnements découverte», Locali vise surtout à proposer un test de courte durée aux personnes hésitantes – les chances étant ensuite plus grandes de les voir souscrire un abonnement standard.

La formule Locali couvre différents domaines: l'alimentation, les objets et vêtements, et bientôt la mobilité – avec Comob. Les abonnements découverte donnent par exemple accès à des paniers de produits frais, à une bibliothèque d'objets, à des services de retouches de vêtements, etc. La plateforme en ligne locali-ge.ch présente l'ensemble des offres et permet de passer commande. Les abonnements renvoient aux prestataires sources, fédérés par APRÈS-Ge pour aller ensemble au-devant du public le plus large possible.

Les quelques exemples ci-dessus ne sont pas représentatifs des nombreuses expériences stimulantes pouvant être citées. Ils ne disent pas non plus si le dynamisme des coopératives relève d'interactions ou circonstances systémiques particulières. Mais ils témoignent bien de la multiplicité des trajectoires d'innovation. Et ce faisant, ils invitent à se réjouir de l'étendue des possibles. ■

Pour les curieux:

- Association aneco https: //an-eco.ch
- Infomaniak https: //news. infomaniak.com/infomaniak-inaugure-un-data-center-revolutionnaire-qui-revalorise-100-de-son-energie-pour-chauffer-des-batiments/
- Coopérative Comob https: //comob.coop
- Nourrir un quartier, une planète. BD téléchargeable depuis https: //www.cooperative-equilibre.ch/projets-alimentaires/
- Projet Locali https: //locali-ge.ch

L'OFFRE DE LOGEMENTS À L'ÉPREUVE DU DROIT DE LA CONSTRUCTION

La Suisse fait face à une grave pénurie de logements abordables. Selon une étude fédérale récente, oppositions et recours ralentissent fortement les projets. Ces instruments de participation citoyenne peuvent-ils encore être préservés sans compromettre l'indispensable création de nouveaux logements?

PASCAL STEINER, AVOCAT, SLEX.

Un droit d'opposition ancré dans la loi

La crise du logement a incité les autorités fédérales à se saisir du dossier. Sous l'égide du conseiller fédéral compétent et de l'Office fédéral du logement (OFL), deux tables rondes ont réuni les acteurs concernés afin d'élaborer un plan d'action. Celui-ci, axé principalement sur l'accélération des procédures administratives, est jugé insuffisant par les maîtres d'ouvrage d'utilité publique[1]. Or, obtenir une autorisation de construire constitue déjà une étape exigeante. Les plans doivent être soumis à l'enquête publique, ce qui permet aux personnes ou entités concernées de déposer une opposition dans un délai fixé. Même si le permis est accordé, un recours administratif, puis éventuellement judiciaire, peut encore être introduit. Ce droit de contestation découle de la garantie d'une protection juridique effective. En principe, seules les personnes directement et particulièrement touchées disposent de la qualité pour recourir. Ainsi, un voisin immédiat, confronté à des nuisances concrètes, peut agir, contrairement à un simple habitant du quartier. L'article 33, alinéa 3, lettre a LAT[2] précise d'ailleurs que la législation cantonale doit assurer que l'opposition puisse être formée par quiconque est atteint par le projet et dispose d'un intérêt digne de protection à en demander l'annulation ou la modification.

En outre, certaines associations bénéficient d'un droit de recours particulier, dans l'intérêt public. C'est le cas des organisations reconnues au niveau fédéral dans les domaines de l'environnement, de la protection de la nature ou du patrimoine, qui peuvent attaquer un projet même si aucun de leurs membres n'est voisin de la construction (art. 12 LPN, RS 451). Ces mécanismes visent à garantir la conformité des projets aux règles d'urbanisme et de protection de l'environnement, tout en sauvegardant les intérêts des tiers et de la collectivité. Le droit d'opposition constitue ainsi un contrepoids juridique et démocratique essentiel dans l'aménagement du territoire.

Protéger sans paralyser

Dans la pratique, toutefois, la multiplication des oppositions et recours est dénoncée comme un frein majeur à la construction de nouveaux logements. D'après l'étude mandatée par l'ARE et l'OFL[3], 60% des professionnels interrogés considèrent les oppositions comme un obstacle important à la réalisation des projets de logements, et ils sont 61% à juger les recours tout aussi problématiques[4]. Ces procédures peuvent s'échelonner sur plusieurs années et engendrer des coûts substantiels, immobilisant des terrains constructibles pendant que la demande en logements, elle, reste insatisfaite. Ce sont majoritairement les oppositions abusives ou opportunistes qui préoccupent les acteurs du secteur. Il n'est pas rare que des particuliers invoquent des motifs environnementaux, de bruit ou de trafic, alors que leur objectif réel est de préserver une vue ou d'éviter un chantier voisin. Parfois, la démarche vise même à exercer une pression sur le promoteur, espérant obtenir une compensation financière ou des modifications du projet: c'est le phénomène du «chantage au recours», que la jurisprudence rattache à l'interdiction de l'abus de droit[5]. Or, selon les experts, la plupart de ces oppositions n'améliorent pas réellement la qualité des projets contestés. Au contraire, leurs effets sont souvent néfastes: délais rallongés, réduction de la surface habitable ou du nombre de logements prévus pour tenter de satisfaire les opposants, et alourdissement du coût final de la construction. Autant de conséquences qui, «in fine», pèsent sur les futurs locataires et sur la collectivité en général, aggravant la pénurie au lieu de la résoudre.

Des exceptions encadrées

Conscientes de ces dérives, les autorités ont commencé à affiner le cadre légal pour limiter les abus, tout en préservant l'essentiel du droit de recours. Un premier ajustement notable concerne le droit de recours des associations environnementales. En 2024, le Parlement fédéral a adopté une modification de la loi fédérale sur la protection de la nature et du paysage[6] restreignant ce droit pour les petits projets de construction: désormais, les organisations ne peuvent plus faire recours contre les projets de faible envergure, soit moins de 400 m^2 de surface de plancher en zone à bâtir. L'objectif est d'éviter qu'un chantier de maison individuelle ou de petit immeuble déposé par un particulier ne soit indûment retardé par l'opposition d'une grande association nationale, alors même que l'impact du projet demeure localisé. En revanche, cette restriction ne s'applique pas aux projets plus importants ni à ceux touchant à des sites sensibles ou protégés – domaines où l'expertise des associations reste jugée cruciale.

D'autres moyens sont discutés pour décourager les recours abusifs. Actuellement, déposer une opposition ou un recours ne coûte pas grand-chose au recourant (frais modérés et risque limité de dépens). Cette accessibilité, louable du point de vue de l'accès à la justice, peut aussi encourager des oppositions peu fondées. Des experts proposent donc d'augmenter

ARMOUP
association romande
des maîtres d'ouvrage d'utilité publique

MERCI A NOS PARTENAIRES 2025-2026

PLATINE

BANQUE ALTERNATIVE SUISSE

V-ZUG

REALIFT
ascenseurs

PIZZERA POLETTI

OR

LOSINGER MARAZZI

PRECISION CUISINE

GTS solar

mobility

eeproperty

ELTOP ENTREPRISE GÉNÉRALE D'ÉLECTRICITÉ

AS CARRELAGE

ARGENT

lavorent

groupe E

MATHEZ MAÇONNERIE • BÉTON ARMÉ

Quorum Software

Energies Score

WSS

ECCO2 building intelligence

irbis

MAULINI MAÎTRE CONSTRUCTEUR

les émoluments ou d'exiger des cautions remboursables seulement si le recours n'est pas abusif[7]. Une autre piste est de clarifier dans la loi la notion d'abus de droit en matière de construction, afin de faciliter des actions en dommages-intérêts contre les opposants de mauvaise foi[8]. En d'autres termes, un maître d'ouvrage dont le projet aurait été retardé de façon abusive pourrait réclamer réparation du préjudice subi. De telles poursuites restent aujourd'hui rares, faute de base légale explicite et dissuasive.

Accélérer et simplifier les procédures

Au-delà du filtrage des recours, le rythme des procédures d'autorisation lui-même est en cause. L'étude ARE/OFL met en évidence un large consensus: il est trop facile, dans le système actuel, d'empêcher ou de retarder un projet de logements. Les auteurs recommandent donc de simplifier et d'accélérer le processus d'octroi des permis et plusieurs pistes sont avancées. D'une part, réduire le nombre d'instances de recours. Dans certains cantons comme Genève, un projet peut faire l'objet d'une opposition traitée par l'exécutif, puis d'un recours devant le Tribunal administratif de première instance, puis devant la Cour de justice, avant d'aboutir éventuellement au Tribunal fédéral. Regrouper certains échelons permettrait de gagner du temps sans nécessairement rogner sur les droits des justiciables. D'autre part, il s'agirait de retirer l'effet suspensif automatique des recours en matière de construction. Actuellement, le dépôt d'un recours suspend en principe l'exécution du permis contesté[9] ce qui peut geler un chantier pendant des mois. Si cet effet suspensif était supprimé – sauf décision contraire d'un juge – le maître d'ouvrage pourrait commencer les travaux, aux risques et périls de devoir les adapter en cas de succès ultérieur du recours.

L'étude recommande également de limiter les motifs de recours recevables aux seuls griefs concrets et individuels du recourant. Une opposition ne devrait être admise que si elle invoque un préjudice personnel tangible (ombrage excessif, dépassement de gabarit illégal, etc.), et non de vagues considérations d'intérêt général déjà examinées lors de la planification[10]. De même, une opposition ne devrait pas pouvoir remettre en cause des éléments ayant fait l'objet d'une expertise approfondie en amont du projet. Enfin, améliorer la coordination entre autorités figure aussi parmi les leviers d'action. Souvent, un projet immobilier doit obtenir une cascade d'approbations (commune, canton, services spécialisés en environnement, mobilité, sécurité). Des procédures menées en parallèle et une meilleure communication permettraient d'éviter doublons et délais morts. A terme, certaines voix suggèrent même d'introduire un mécanisme d'autorisation tacite: si l'administration ne statue pas dans le délai imparti, le permis serait réputé accordé d'office[11].

Vous avez une question à poser ou souhaitez voir une thématique particulière abordée dans notre rubrique «Question juridique»?
Alors n'hésitez pas à nous écrire à questionjuridique@habitation.ch.

Conclusion

Au niveau politique, ces propositions font leur chemin. La Société suisse des entrepreneurs a salué les conclusions de l'étude et réclamé des réformes rapides[12]. Les recommandations de l'étude ont été transmises aux départements compétents et devront être examinées par le Conseil fédéral, avant un éventuel passage devant le Parlement. La crise du logement, particulièrement aiguë dans les centres urbains comme Genève, continue pourtant de peser. Les oppositions et recours demeurent indispensables à l'Etat de droit, mais leur multiplication retarde des projets nécessaires. Les réformes proposées – limitation des recourants, accélération des procédures, sanctions des abus – visent à rétablir une proportionnalité que les pouvoirs publics doivent désormais concrétiser. ■

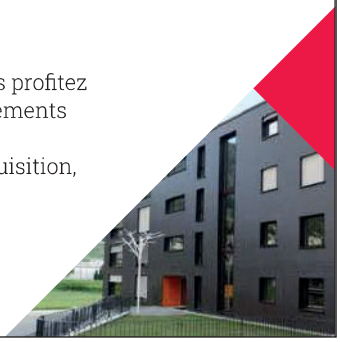
1 https://www.bwo.admin.ch/fr/plan-d-action-sur-la-penurie-du-logement
2 Loi fédérale sur l'aménagement du territoire, RS 700.
3 L'office fédéral du développement territorial et l'Office fédéral du logement.
4 Étude ARE/OFL, 2025, news. admin. ch.
5 Article 2 al. 2 Code civil suisse, RS 210; Arrêt du Tribunal fédéral 142 II 369.
6 Loi fédérale sur la protection de la nature et du paysage (LPN), RS 451.
7 Proposition relayée dans l'étude ARE/OFL, 2025.
8 Fondement: article 41 Code des obligations, RS 220, combiné avec art. 2 al. 2 CC
9 Article 103 Loi du 17 juin 2005 sur le Tribunal fédéral.
10 Arrêt du Tribunal fédéral 140 II 214.
11 Proposition évoquée dans l'étude ARE/OFL, 2025.
12 Communiqué SSE, 2025.

Hypothekar-Bürgschaftsgenossenschaft cch hbg Société coopérative de cautionnement hypothécaire
www.hbg-chh.ch

Financement avantageux grâce à un cautionnement de la chh!

En tant que coopérative d'habitation d'utilité publique, vous profitez visiblement d'un cautionnement de la chh pour les financements bancaires
– Endettement jusqu'à concurrence de 90% des coûts d'acquisition,
– Conditions de financement plus favorables,
– Possibilité de combiner avec d'autres outils de promotion du logement.

C'est avec plaisir que nous vous conseillons.



Administration:
c/o Zürcher Kantonalbank
Bahnhofstr. 9, 8001 Zurich
Téléphone 044 292 63 21



Electrolux

Meilleure classe énergétique[1]

Préserve l'environnement et vos vêtements préférés

Rafraîchissez vos vêtements à la vapeur plutôt que de les laver. Et ce, en 25 minutes seulement et avec 96 % d'eau en moins[2]. Avec la technologie ProSteam, réduisez également les plis[3] et épargnez-vous du repassage.

For better living. Designed in Sweden.

[1] Consommation d'énergie conformément au seuil de consommation établi au sein de l'UE.
[2] Sur la base d'un test interne réalisé avec une charge de 1kg afin de comparer le programme vapeur et le programme délicat.
[3] Sur la base d'un test interne visant à mesurer le nombre de plis sur les tissus en coton avant et après le programme vapeur.



BANQUE ALTERNATIVE SUISSE

Réellement différente.

« Avec la BAS nous avons trouvé un partenaire à notre image, pour concrétiser nos logements peu ordinaires où les habitants, la vie de quartier, l'environnement et l'esprit coopératif sont au centre des préoccupations. »

Daniela Liengme, Architecte du bureau Daniela Liengme Architectes Sàrl, Carouge
Uli Amos, Représentante du maître d'ouvrage de la coopérative d'habitation EQUILIBRE, Confignon
Laura Mechkat, Architecte du bureau Baillif-Loponte & Associés SA, Carouge

Construction de 3 immeubles dans l'écoquartier Les Vergers, premier de Suisse entièrement labellisé Minergie A®

Depuis la fondation de la Banque Alternative Suisse (BAS), nous sommes spécialisés dans les projets de logements d'utilité publique. Dans toute la Suisse, notre équipe conseille aussi bien des petites coopératives auto-gérées que des grands maîtres d'ouvrage professionnalisés.

Le modèle d'affaires unique de la BAS permet aussi à des formes d'habitation non conventionnelles de voir le jour. Avec les crédits d'encouragement BAS, nous soutenons l'habitat participatif et autonome en offrant des conditions particulièrement équitables.

www.bas.ch

artischock.net