



**Stadt Biel**  
**Ville de Bienne**

Conventions d'objectifs selon RLog

Mode d'emploi relatif aux  
Lignes directrices du CLUP

pour la rédaction de la stratégie globale et la  
conclusion de la convention d'objectifs

<b>1</b>	<b>Contexte</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Structure du mode d'emploi</b> .....	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Analyse de l'état réel</b> .....	<b>6</b>
	Champ d'action 1 – « Habitantes et habitants - Groupes cibles » .....	6
	Champ d'action 2 – « Vivre en coopérative » .....	8
	Champ d'action 3 – « Organisation et direction ».....	9
	Champ d'action 4 – « Finances et financement » .....	11
	Champ d'action 5 – Immeubles et lotissements .....	12
	Champ d'action 6 – « Analyse du cadre environnant et collaboration avec des tiers » .....	14
	Champ d'action 7 – « Durabilité et environnement » .....	15
<b>4</b>	<b>Objectifs visés</b> .....	<b>17</b>
<b>5</b>	<b>Stratégie globale et mesures</b> .....	<b>18</b>
<b>6</b>	<b>Estimation de la charge de travail pour l'élaboration de la stratégie globale et de la convention d'objectifs</b> .....	<b>19</b>

# Conventions d'objectifs et stratégie globale

## 1 Contexte

Conformément à l'**art. 12, al. 1, let. c, du règlement sur l'encouragement de la construction de logements d'utilité publique (RLog)**, une « convention d'objectifs est conclue concernant la poursuite du développement » entre la Ville de Bienne et les maîtres d'ouvrage d'utilité publique pour les contrats de droit de superficie assujettis aux dispositions transitoires. Le développement se déroule à plusieurs niveaux et en plusieurs phases. Une convention d'objectifs est également exigée lorsqu'un maître d'ouvrage d'utilité publique entreprend un nouveau projet de construction sur un terrain octroyé par la Ville de Bienne en droit de superficie.

En collaboration avec la commission du Conseil municipal CLUP (groupe de travail pour la construction de logements d'utilité publique), la Ville de Bienne a élaboré des **lignes directrices** indiquant quels travaux de fond doivent être effectués pour parvenir à signer une convention d'objectifs avec la Ville de Bienne. Or, il s'avère que ces lignes directrices présentent les tâches à effectuer sous une forme trop condensée. Le présent document a pour but d'expliquer aux maîtres d'ouvrage d'utilité publique, à la manière d'un **mode d'emploi**, les étapes de travail et les champs d'action à traiter afin de concevoir une stratégie globale suffisamment détaillée. C'est une condition préalable à la réussite de la convention d'objectifs.

Le **projet-modèle « Coordination entre assainissement d'immeubles et développement urbain »** de la Ville de Bienne est un élément central servant de fondement essentiel aux coopératives de construction et d'habitation et aux autorités municipales dans la planification à long terme et la négociation des contrats de droit de superficie. Il recense les potentiels de densification et explore les possibilités de renouvellement et d'extension en tenant compte des qualités existantes des lotissements. Sont ainsi pris en compte les espaces extérieurs de grande valeur, les bâtiments précieux sur le plan de l'histoire architecturale, marquant fortement le site, ou présentant un état de construction particulièrement bon ou encore les facteurs sociaux. Le projet-modèle ne révèle pas seulement les potentiels de densification et de renouvellement, mais permet d'en déduire des recommandations concrètes pour agir. Il indique en outre aux coopératives de construction où elles peuvent ou doivent trouver, dans le voisinage immédiat, des partenaires potentiels pour un développement commun.

### Clarification des termes :

Les **fondements** de la stratégie globale reposent sur de nombreux relevés et calculs effectués par des expertes et experts externes, sur des documents d'ateliers et des priorités fixées par le Comité directeur et, selon la forme d'organisation du maître d'ouvrage d'utilité publique, sur des décisions de principe prises par ses membres. Cela signifie que la situation réelle est analysée en détail et que les résultats sont documentés sous forme écrite, visuelle et chiffrée ; les hypothèses formulées par la coopérative sont consignées et classées par ordre de priorité sous une forme appropriée.

La **stratégie globale**, quant à elle, est un condensé de ces résultats et décisions, résumé en quelques pages. L'élaboration d'une stratégie globale est une tâche classique du Comité directeur et constitue la base de toute planification de renouvellement et de développement d'un maître d'ouvrage d'utilité publique. La stratégie globale sert d'instrument de pilotage stratégique au Comité directeur (et au secrétariat) pour le développement à court, moyen et long terme des immeubles et des lotissements, ainsi que pour l'organisation et l'orientation opérationnelle du secrétariat, du Comité directeur et de la coopérative.

Les **conventions d'objectifs** conclues avec la Ville de Bienne sont un condensé de la stratégie globale. Elles consistent en un document d'une à deux pages. Celui-ci comprend les points essentiels de la stratégie globale, l'adhésion commune à la Charte biennoise et la volonté de collaboration et d'échanges réguliers entre le maître d'ouvrage d'utilité publique et la Ville de Bienne. Y sont aussi consignés les objectifs relatifs à la parcelle en droit de superficie concernée par le renouvellement du contrat ou la conclusion d'un nouveau contrat. La convention d'objectifs est signée par la ou le bénéficiaire et la superficiaire et fait l'objet d'un contrôle périodique commun.

## 2 Structure du mode d'emploi

### Une approche axée sur la pratique

Les explications ci-dessous sont toutes fondées sur l'expérience pratique. Le mode d'emploi se présente sous forme modulaire et est déjà utilisé sous une forme similaire dans le cadre de la collaboration entre des coopératives et la Ville de Thoune. Il sert à élaborer une stratégie globale sur mesure pour les coopératives de construction et d'habitation. Celle-ci constitue la base de la convention d'objectifs qui est conclue dans le cadre d'un nouveau contrat ou d'un renouvellement de droit de superficie pour le lotissement ou la parcelle en droit de superficie en question. Ce document a été élaboré pour les coopératives de membres, qui représentent la grande majorité à Bienne. Moyennant de légères adaptations, la procédure proposée peut également être utilisée par les coopératives d'entrepreneurs, les SA d'utilité publique et les fondations ou les coopératives de construction et d'habitation disposant de leur propre terrain pour élaborer une stratégie globale.

### Situation actuelle, objectifs visés et mesures

Tout comme les lignes directrices « Conventions d'objectifs du CLUP », le mode d'emploi est divisé en trois phases, l'*analyse de l'état réel*, la discussion autour des *objectifs visés* et les *mesures* qui en découlent.

1. L'**analyse de l'état réel** comprend une énumération (non exhaustive) de questions à clarifier. Dans ce domaine, les coopératives ont impérativement besoin d'un accompagnement professionnel externe. Le résultat est une vue d'ensemble de tous les aspects d'une coopérative ainsi que de lotissements spécifiques.
2. Les **objectifs visés** (état prévu) doivent être élaborés dans le cadre de journées de réflexion, de réunions spécifiques du Comité et, le cas échéant, de discussions avec les membres. Pour ce faire, il convient d'adopter des principes directeurs à moyen et long terme. Ceux-ci définissent les futures priorités du maître d'ouvrage d'utilité publique. Dans la pratique, il s'est avéré utile d'avoir recours à un accompagnement externe neutre, qui aide à mettre en évidence les points essentiels.
3. La **stratégie globale** élaborée est quasiment la synthèse de l'état réel et de l'état prévu. L'identification des différences entre l'état réel et l'état prévu permet de définir les mesures nécessaires et adéquates.

### Champs d'action à examiner

Les lignes directrices du CLUP résument les champs d'action à traiter pour l'état actuel et l'état souhaité. Le présent mode d'emploi explique la procédure de manière plus détaillée et propose d'effectuer des analyses standardisées selon les **sept champs d'action** suivants :

1. Habitantes et habitants / groupes cibles
2. Vivre ensemble en coopérative
3. Organisation et direction
4. Finances et financement
5. Immeubles - Construction - Entretien - Développement
6. Analyse du cadre environnant et collaboration avec des tiers
7. Durabilité et environnement

Ces champs d'action se subdivisent ensuite en blocs thématiques. Pour ce faire, de nombreuses questions ont été formulées à l'intention des maîtres d'ouvrage d'utilité publique pour la première phase de l'analyse de l'état réel. Elles doivent les aider à structurer leurs discussions et à réfléchir à leurs actions. Ces questions servent également aux discussions sur les objectifs et à la définition des mesures. La liste de questions n'est pas exhaustive.

Les champs d'action et les blocs thématiques doivent être traités en fonction des trois aspects suivants : analyse de la situation actuelle, objectifs visés et mesures.

## Étendue

La conclusion d'une convention d'objectifs prend relativement de temps, surtout la première fois.

- a) Une analyse de l'état réel de l'ensemble de la coopérative et de tous les lotissements doit être réalisée. Cette analyse globale couvre tous les champs d'action définis au chapitre précédent et sert de base à l'élaboration de la stratégie globale de la coopérative.
- b) Dans le cadre de la considération individuelle, il convient de procéder à une analyse approfondie du lotissement ou des lotissements pour lequel/lesquels la convention d'objectifs doit être conclue. Là encore, des indications sont demandées – parfois à titre d'approfondissement, parfois à titre complémentaire – sur les sept champs d'action.

Si d'autres conventions d'objectifs sont conclues ultérieurement, les coopératives y passeront beaucoup moins de temps. Certes, chaque convention d'objectifs continue de s'accompagner d'une analyse approfondie de la ou des parcelles concernées par le renouvellement. Toutefois, le travail le plus complexe, à savoir l'élaboration d'une stratégie globale pour la coopérative, devra juste être actualisé.

## Temps nécessaire et coûts

Le développement de la stratégie globale et des mesures qui en découlent se fait en **plusieurs phases**. Une estimation du temps nécessaire pour l'ensemble du processus figure à la fin du document sous forme de tableau. Bien entendu, la taille, l'organisation, la répartition du travail (avec ou sans secrétariat), etc. des coopératives peuvent avoir des répercussions sur la vitesse du déroulement. Il convient également de noter que certaines phases peuvent être effectuées en parallèle.

Les coûts totaux ne sont pas indiqués, mais ils s'élèvent généralement à un montant moyen à cinq chiffres pour une **analyse équilibrée et complète** avec un accompagnement externe.

### **3 Analyse de l'état réel**

L'analyse de l'état réel recense l'état de l'organisation, des habitantes et habitants, de la vie de la coopérative, des bâtiments, du voisinage, de l'utilisation du terrain, etc. Elle sert à établir un état des lieux ou de la situation actuelle. Le Comité directeur et le secrétariat peuvent rassembler un certain nombre de données de base et les vérifier ensemble dans le cadre d'un entretien. Pour le contrôle financier (champ d'action 4) et l'analyse du lotissement, des immeubles et des éléments de construction (champ d'action 5), un accompagnement externe est en général indispensable.

L'analyse de l'état réel est le point de départ du processus. Les questions formulées ci-dessous concernant les champs d'action sont nombreuses, mais ne sont pas exhaustives. Elles doivent montrer l'ampleur de la discussion nécessaire pour chaque maître d'ouvrage. Des déclarations sont demandées pour chaque champ d'action. Les blocs thématiques mentionnés dans chaque champ d'action peuvent être élargis ou parfois regroupés. Au final, cependant, plus l'analyse de l'état réel est bonne, plus les mesures concernant les objectifs, l'organisation, le financement, et les aspects sociaux et de construction, etc. peuvent être engagées avec précision et les instruments nécessaires à cet effet développés.

#### **Champ d'action 1 – « Habitantes et habitants - Groupes cibles »**

##### **Bloc thématique – Habitantes et habitants, groupes cibles actuels**

Comment se composent les habitantes et habitants, les groupes cibles actuels de la coopérative et les locataires des différents lotissements :

- Formes de ménage et de logement ?
- Niveaux de revenus et d'éducation ?
- Catégories d'âge ?
- Nombre de changements annuels de locataires ?
- Personnes à mobilité réduite ?
- Région linguistique, origine, statut juridique ?
- Utilisation et taux d'occupation des offres supplémentaires (jardins, salles de loisirs, salles communes) ?
- Part des non-coopérateurs/coopératrices,
- etc.?

##### **Bloc thématique – Vivre ensemble et communauté**

Comment évaluons-nous aujourd'hui :

- L'importance et le contenu du règlement intérieur en tant que charte applicable à la vie quotidienne ?
- Quelle est la responsabilité des habitantes et habitants aujourd'hui ?
- Comment les conflits entre habitantes et habitants sont-ils résolus à l'heure actuelle ?
- Quelle est l'importance des structures pour nos membres, comme la commission de quartier, les groupements d'habitantes et d'habitants, les assemblées de quartier, l'association de propriétaire ?
- Comment fonctionne la cohabitation dans les maisons et les lotissements ?
- Quels sont les espaces communautaires existants ? Comment sont-ils utilisés ? L'utilisation est-elle également possible pour les non-membres / les habitantes et habitants du quartier ?
- Quels sont les lieux de rencontre existants ? Quel est leur caractère ? Sont-ils également importants pour l'ensemble de la coopérative et/ou du quartier ?

##### **Bloc thématique – Attribution des logements**

Comment s'effectue aujourd'hui le recrutement de nouveaux membres et l'attribution des logements ?

- Par le biais d'un appel d'offres ou d'une liste de personnes intéressées ?
- Qui participe au processus d'attribution ?
- Quelles sont les exigences que nous posons aux futurs habitantes et habitants ?
- Avons-nous des prescriptions concernant le taux d'occupation du logement (par ex. nombre de pièces moins 1 = nombre de personnes) ; s'appliquent-elles à la première occupation ou à toute la

durée du bail ? Les directives et critères de location sont-ils consignés par écrit ou s'agit-il simplement de l'usage ?

- Qu'en est-il de la mise en œuvre pratique des prescriptions d'occupation - lors de la première location et lors de la poursuite du bail ? Disposons-nous de solutions de logement alternatives pour les locataires de logements sous-occupés ?

## **Champ d'action 2 – « Vivre en coopérative »**

### **Bloc thématique – Assemblée générale (AG)**

- Quel est le niveau de participation (taux de participation) ?
- Les affaires sont-elles discutées lors de l'AG et comment ces discussions se déroulent-elles ?
- Existe-t-il, en dehors de l'AG formelle, des occasions/manifestations pour la formation d'opinion au sein de la coopérative ?
- Sont-elles utilisées, et si oui, à quelle fréquence ?
- Comment les idées des membres sont-elles recueillies et enregistrées (boîte à idées, réunions ouvertes du Comité directeur, etc.) ?
- Y a-t-il d'autres événements organisés par la coopérative/le comité en dehors de l'AG ?  
Lesquels ?

### **Bloc thématique – Informer et permettre la participation**

- Comment et par quels canaux informons-nous nos membres ? À quelle fréquence ?
- Parvenons-nous à joindre nos membres, lesquels difficilement et pourquoi ?
- Comment et quand impliquons-nous nos membres ou les personnes concernées dans la prise de décision ? Avec quel résultat ?
- Avons-nous un concept concernant l'implication de nos membres dans la prise de décision et la communication ?
- Combien de ressources consacrons-nous à la communication ? Qui est responsable ?

### **Bloc thématique – Membre de la coopérative et locataires**

- Dans quelle mesure nos membres s'intéressent-ils aux questions de la coopérative ?
- Existe-t-il des infrastructures (salle commune, etc.), des équipements ou des services favorisant la vie communautaire ?
- Existe-t-il des comités de lotissement qui lancent ou proposent des activités de promotion de la vie communautaire (événements / fêtes / accueil des nouveaux arrivants, aide aux voisins, etc.) ?

### **Bloc thématique – Solidarité au sein de la coopérative**

- La notion de solidarité au sein de la coopérative est-elle familière au sein du Comité et parmi les membres ?
- Pourrait-on également entendre par là une occupation des logements en fonction des besoins ?
- Sommes-nous en mesure et disposés à fournir une aide d'urgence limitée dans le temps aux membres qui se retrouvent dans le besoin sans faute de leur part ?
- Disposons-nous d'un fonds de solidarité ?

### **Bloc thématique – Solidarité sociale vers l'extérieur**

- Notre coopérative de construction et d'habitation adhère-t-elle à la Charte de la Ville de Bienne avec les coopératives de construction de logements d'utilité publique ?
- Est-ce que notre coopérative de construction et d'habitation s'engage dans des questions de politique du logement, par exemple par un travail de relations publiques ?



## **Champ d'action 3 – « Organisation et direction »**

### **Bloc thématique – Principes et bases**

- Quelles sont les bases existantes en plus des statuts (règlements, directives de location, concepts de financement, etc.) ?
- Quand les statuts et les bases ont-ils été vérifiés pour la dernière fois (quant à leur exhaustivité, leur intelligibilité et leur conformité avec le droit supérieur) ?
- Ces bases sont-elles généralement connues des membres ?
- Ces bases sont-elles disponibles, par exemple sur le site web ?
- Quelle est la répartition des tâches au sein du maître d'ouvrage d'utilité publique (groupes de travail, commissions) ? Comment se répartissent le travail et les tâches au sein du Comité directeur ?

### **Bloc thématique – Comité directeur**

- Quelle est la composition du Comité directeur (nombre de personnes, membres, âge, compétences, etc.) ? Y a-t-il des directives ?
- Combien de personnes externes/non membres font partie du Comité directeur aujourd'hui ? Quelles fonctions et quels travaux avons-nous confiés aux personnes externes/non membres ?
- À quelle fréquence le Comité directeur est-il renouvelé ? Y a-t-il beaucoup ou peu de changements ? Pourquoi ?
- Est-il difficile de trouver de nouveaux membres ? Pourquoi ?
- Quelle est la durée moyenne du mandat d'un membre du Comité directeur ? Y a-t-il une durée ou un âge limités ? Existe-t-il un plan de succession pour les différents domaines ?
- Quelle est la charge de travail moyenne d'un membre du Comité directeur ?
- Toutes les compétences professionnelles essentielles pour la coopérative sont-elles représentées au sein du Comité (gestion immobilière, construction et entretien, finances, droit, organisation, affaires sociales, communication, ressources humaines) ?
- Existe-t-il des profils requis/des descriptions de poste pour chacune des fonctions du Comité directeur ?
- Les responsabilités et les compétences sont-elles réparties de manière équilibrée au sein du Comité directeur ?
- Comment recherche-t-on de nouveaux membres pour le Comité ?
- Le travail au sein du Comité directeur est-il correctement rémunéré ?

### **Bloc thématique – Maîtriser le quotidien de manière professionnelle**

Les activités opérationnelles quotidiennes deviennent de plus en plus exigeantes. Les principales tâches sont les suivantes :

- Gestion des biens immobiliers (contrats de bail, exploitation et entretien des bâtiments) ;
  - Finances et comptabilité ;
  - Questions relatives aux membres (médiation en cas de conflit, premier conseil dans les situations d'urgence) ;
  - Communication interne et externe ;
  - Soutien du Comité directeur et des commissions.
- Comment votre coopérative s'organise-t-elle dans ces domaines (par elle-même, en externe, en commun avec d'autres maîtres d'ouvrage d'utilité publique) ? Quels sont les difficultés rencontrées ?

### **Bloc thématique – Décisions et prise de décision**

- Sur quelles bases prenons-nous nos décisions (par ex. projets de balcons) ?
- Qui est responsable de l'introduction de tels projets ?
- Qui prend les décisions au sein du Comité directeur ? Tout le monde est-il impliqué de manière égale dans toutes les affaires ? Qu'en est-il des projets de construction (p. ex. projets de balcons) ?
- Comment se déroule le processus de décision au sein du Comité directeur ?
- Quel est le rôle du président/de la présidente ? Quel est le rôle de la personne responsable des questions de construction ?

- Quelle est la fonction de l'architecte interne lors des décisions prises par le Comité directeur ? A-t-elle/il le droit de vote ?
- Quand le Comité décide-t-il, quand les membres sont-ils consultés ? Dans quels domaines ?

## **Champ d'action 4 – « Finances et financement »**

### **Bloc thématique – Contrôle financier**

Le contrôle financier permet de vérifier, notamment sur la base des données et questions mentionnées ci-dessous, dans quelle mesure le financement actuel de votre coopérative est stable, si le principe du loyer fixé sur la base des coûts est respecté, quels investissements vous êtes actuellement en mesure de réaliser et quelles sont les possibilités d'action et/ou d'optimisation.

Dans le cadre de l'élaboration d'une stratégie globale et ***pour servir de base aux conventions d'objectifs avec la Ville de Bienne, un contrôle financier réalisé par des expertes ou experts est considéré comme indispensable***. De nombreux maîtres d'ouvrages d'utilité publique biennois ont déjà fait réaliser un contrôle financier, par exemple par l'association faîtière Coopératives d'habitation Suisse.

### **Bloc thématique – Organisation du financement**

Un financement solidement construit comprend en principe les principaux éléments suivants :

- l'entretien courant et les investissements de remplacement sont couverts, dans la mesure du possible, par les revenus locatifs courants ;
- en continu : provisions et amortissements ;
- les nouveaux investissements sont financés, si nécessaire, par l'acquisition de capitaux de tiers (hypothèques, fonds de roulement, prêts de la CCL, etc.) ;
- les titres servent de deuxième réserve de sécurité, en cas de manque de liquidités inattendu ;
- le financement provient uniquement de fonds dont l'origine ne fait aucun doute ;
- normes éthiques irréprochables - répartition équilibrée des risques.

- Les points ci-dessus s'appliquent-ils à votre coopérative ? Vous en écarter-vous et, si oui, où et pourquoi ?

Structure du capital social de la coopérative :

- Participations des membres (pour fonder l'adhésion)
- Participations aux loyers (en fonction de la surface d'habitation occupée)
- Participations libres (en tant que possibilité d'investissement et selon les besoins)

- Comment se répartit le capital de votre coopérative ?
- Disposez-vous d'une caisse de dépôt ou de prêt pour recevoir des prêts de la part des membres de la coopérative ?

### **Bloc thématique – Loyer fixé sur la base des coûts**

- Louez-vous selon le principe du loyer fixé sur la base des coûts ? Si oui, comment calculez-vous les loyers de vos logements ?
- Les loyers correspondent-ils à des critères spécifiques tels que la surface habitable, l'équipement, les coûts des investissements réalisés, etc.? Y a-t-il des suppléments ou des déductions sur la base d'un modèle d'évaluation suivant certains critères ?
- Constatez-vous aujourd'hui des différences de loyers entre des logements équivalents ? Si oui, pourquoi ?
- Quand et pour quelles raisons les loyers sont-ils révisés ?

## **Champ d'action 5 – Immeubles et lotissements**

### **Bloc thématique – Portefeuille et analyse des éléments de construction**

Dans le cadre de l'élaboration d'une stratégie globale et **pour servir de base aux conventions d'objectifs avec la Ville de Bienne, une analyse de portefeuille et un état des lieux réalisés par des expertes et experts sont considérés comme indispensables.**

Une analyse de portefeuille évalue l'état des immeubles et des différents éléments de construction, comprend des indications sur les logements (taille, nombre, mixité des logements, etc.), examine l'utilisation et les possibilités d'utilisation en vertu du droit de la construction, indique la date, le type et l'étendue financière des derniers grands travaux de rénovation, comporte des indications relatives à l'état énergétique et aux qualités architecturales de l'ensemble et prend également en compte la taille, le nombre et la qualité des espaces extérieurs ainsi que des équipements collectifs.

Le projet-modèle élaboré par la Ville de Bienne avec la participation des maîtres d'ouvrage d'utilité publique constitue une base importante pour l'analyse du portefeuille. Il présente le potentiel de développement des différents quartiers. Il montre comment des développements entre parcelles sont possibles, permettant ainsi d'augmenter l'utilisation de parcelles développées en commun. En ce sens, le projet-modèle a des répercussions directes sur le potentiel des différents lotissements, et par là-même sur le portefeuille d'une coopérative.

Une analyse de portefeuille exige de visiter tous les lotissements et certains immeubles. Les points suivants doivent notamment être pris en compte dans l'analyse. Le Comité directeur peut effectuer un travail préparatoire important en rassemblant au préalable les documents nécessaires.

### **Bloc thématique – Rénovation des lotissements et protection du site**

- Sur quelle base décidez-vous aujourd'hui de la rénovation des lotissements ?
- Comment le lotissement et le quartier environnant sont-ils évalués en termes de protection des sites ? Existe-t-il un classement du lotissement ou de certains bâtiments par le service des monuments historiques ?
- À quels horizons temporels planifiez-vous actuellement les rénovations ? Avez-vous d'autres projets avec un horizon de rénovations similaire ?
- Quelles sont vos priorités actuelles ?
  - Rénovation de logements individuels (par ex. en cas de départ des locataires)
  - Agrandissements (balcon, véranda)
  - Grand cycle de rénovations (nouvelles constructions de remplacement)
- Est-ce que vous postulez actuellement pour des sites ou avez-vous décidé de le faire pour l'avenir ?

### **Bloc thématique – Portefeuille immobilier**

*Pour chaque lotissement ou immeuble, les points suivants sont relevés :*

#### Normes et entretien

- Quel est l'état des biens immobiliers ?
  - o Évaluation des composants
  - o Quelles sont les normes en matière d'accessibilité, d'énergie, de protection contre les incendies, etc. auxquelles répondent les lotissements, les immeubles et les logements ?
  - o Est-ce que nous nous basons sur des normes de construction ? Si oui, sur lesquelles ?
  - o Etc.
- Qu'est-ce qui incombe à la coopérative et à quel moment ? Qu'est-ce que cela signifie en termes financiers ?
- Existe-t-il un plan de maintenance et d'entretien pour chaque lotissement ?

#### Densité et potentiel d'utilisation

- De quelles réserves d'utilisation en matière de droit de la construction disposent actuellement les différents terrains ? Quel serait le coût de leur exploitation ?
- De quel potentiel de changement disposent les différents immeubles et logements ? Quel est le coût de l'adaptation de l'offre de logements et/ou des normes ?

- Quelle importance le projet-modèle accorde-t-il au secteur ? Quelles possibilités d'action peuvent en découler ? Y a-t-il des intentions de planification plus poussées ou des déclarations des autorités concernant le terrain ou le quartier environnant ?

#### Pour les droits de construction

- Quels contrats de droit de superficie expirent-ils et quand ?
- Les délais d'expiration sont-ils répartis ? Plusieurs contrats de droit de superficie arrivent-ils à échéance en l'espace de quelques années ?
- Quels contrats ont déjà été renouvelés ?

#### **Bloc thématique – Espaces extérieurs**

- Quelles sont les qualités de séjour et de rencontre de nos espaces extérieurs ? Y a-t-il des demandes de changement de la part des habitantes et habitants ?
- Existe-t-il des lacunes dans nos lotissements que nous constatons en tant que Comité ou qui sont pointées par les membres ?

#### **Bloc thématique - Projet-modèle et aménagement local**

*Il convient de se référer au projet-modèle et aux possibilités de développement dans le cadre de l'analyse de l'état réel (cf. projet-modèle : <https://bit.ly/3Wi3jDL>)*

## **Champ d'action 6 – « Analyse du cadre environnant et collaboration avec des tiers »**

### **Bloc thématique – Analyse du cadre environnant et évaluation en termes de politique du logement**

Une analyse sommaire du cadre environnant doit être réalisée pour chaque lotissement ou immeuble. Elle englobe la description des points suivants :

- Valeur du lotissement ou de l'immeuble dans le cadre du portefeuille global
- Catégorie de prix et positionnement sur le marché immobilier actuel (en référence aux communes, au quartier et au voisinage)
- Valeur de l'offre de logements du lotissement ou de l'immeuble sur l'ensemble du portefeuille de la coopérative
- Importance de l'offre de logements dans le voisinage et dans le quartier voisin
- Offres du lotissement pour le voisinage (commerces, bureaux, salles de quartier, espaces extérieurs, places de jeux)
- Insuffisance ou faiblesse de l'offre dans le quartier ?

### **Bloc thématique – Voisinage direct**

- La Ville de Bienne qualifie-t-elle nos lotissements comme zone de développement ou de conservation ? Le projet-modèle offre-t-il des possibilités de développement commun ? Si oui, à quels voisins devrions-nous nous adresser ?
- Notre lotissement jouxte-t-il des parcelles appartenant à d'autres coopératives de construction et d'habitation ou à la Ville de Bienne ? Nos parcelles sont-elles contiguës à des surfaces non construites mais classées en zones à bâtir ?
- Connaissons-nous les intentions de développement de nos voisins directs ? Avons-nous des contacts avec nos « voisins » respectifs en ce qui concerne l'urbanisation de notre lotissement ?
- Existe-t-il des échanges réguliers (p. ex. CI Bienne-Seeland) ? Utilisons-nous ces canaux ? Le Comité directeur est-il prêt à collaborer avec le voisinage ?

### **Bloc thématique – Partenaires potentiels**

Avec qui et comment collaborons-nous actuellement ? Qui sont nos partenaires ?

- Autres coopératives d'habitation ? Ville de Bienne ? Autres organisations ? Voisins directs ?
- Dans quels domaines collaborons-nous ? Par ex. gestion, comptabilité, entretien des immeubles, etc.
- Est-ce que nous réalisons des projets en commun avec des tiers ? Si oui, de quel type ?
- Y a-t-il des domaines dans lesquels nous aurions souhaité une coopération ou un développement commun par le passé ? Pourquoi (pas) ?

## **Champ d'action 7 – « Durabilité et environnement »**

### **Bloc thématique – Partage**

- Le partage est-il activement encouragé ? Pourquoi ? Si oui, dans quels domaines et comment (par exemple, chambres d'hôtes, co-working, outils, mobilité, etc.) Si non, pourquoi ?
- Qui organise les offres de partage au sein de votre coopérative ? Habitantes et habitants, concierge, Comité directeur, tiers ?
- Quelle est la position du Comité sur les offres de partage ? Ces offres sont-elles tolérées, autorisées ou encouragées ? Comment ?

### **Bloc thématique - Mobilité**

- Quelle importance accordez-vous au thème de la mobilité et du comportement en matière de mobilité ?
- Quelle est la situation dans vos lotissements en ce qui concerne :
  - o La desserte par les transports publics ?
  - o Le nombre de voitures par ménage ? Le nombre de vélos par ménage ?
  - o Le nombre et l'équipement de places de stationnement pour voitures ? Les coûts par place de stationnement non couverte, couverte, parking souterrain ? Comment l'offre existante est-elle évaluée (trop ou pas assez) ?
  - o Nombre et équipement des places de stationnement pour vélos ? Les locaux à vélos ou réduits sont-ils facilement accessibles ? Comment l'offre existante est-elle évaluée (trop ou pas assez) ?
  - o Nombre de places de stationnement et équipement pour poussettes, remorques, vélos cargo, etc ? Comment l'offre existante est-elle évaluée (trop ou pas assez) ?
- Comment évaluez-vous de manière générale le comportement de vos habitantes et habitants en matière de mobilité ?
- Le Comité directeur a-t-il des demandes en suspens de la part de locataires concernant la mobilité ? Comment le Comité directeur s'est-il prononcé à ce sujet jusqu'à présent ?
- Quelles sont les futures offres de mobilité pour les locataires que la coopérative souhaite proposer ou promouvoir ?

### **Bloc thématique – Énergie et comportement environnemental**

- Quelles sont les normes énergétiques auxquelles nous répondons (chauffage, production d'eau chaude, électricité, etc.) ?
- Avons-nous déjà eu recours à un conseil global en matière d'énergie ?
- Nos immeubles peuvent-ils être raccordés à un réseau de chauffage urbain ?
- Quelle est l'importance des matériaux de construction durables et respectueux des ressources lors des rénovations ?
- Quelle est la place des installations de production d'énergie solaire (électricité, eau chaude, etc.) et des autres installations (par ex. récupération de l'eau de pluie des toits) ?
- Comment informer les locataires sur la consommation d'énergie et les possibilités d'adopter un comportement écologique ?
- Quelle est l'importance des comportements responsables, du souci de l'environnement et du tri des déchets ?

### **Bloc thématique – Biodiversité et comportement environnemental**

- Quelle est l'importance de la biodiversité dans notre coopérative ? Au sein du Comité directeur ? Chez les habitantes et habitants ?
- Avons-nous déjà eu recours aux conseils de la Ville concernant les jardins ?
- Les plans de maintenance de l'intendance sont-ils conçus en fonction de la biodiversité ?
- Des aménagements d'espaces libres ont-ils été réalisés pour accroître la biodiversité ?
- Avez-vous réfléchi au sein du Comité à la possibilité de végétaliser les façades et les toits ?

### **Bloc thématique – Adaptation au changement climatique**

- Des mesures d'adaptation au changement climatique ont-elles déjà été prises (désimperméabilisation, végétalisation d'anciens parkings, plantation d'arbres, végétalisation de façades et de toits) ?
- De telles mesures sont-elles prévues ?



## 4 Objectifs visés

Une fois l'analyse de la situation réelle terminée, l'étape suivante consiste à formuler des objectifs (voir également à ce sujet les lignes directrices du CLUP p. 3-4). À ce stade, il ne s'agit pas de discuter d'une solution (= mesures), mais de formuler des visions idéales, presque d'imaginer comment tout pourrait et devrait être.

Les objectifs visés constituent une situation idéale à laquelle la coopérative aspire. Ils sont axés sur les sept champs d'action déjà utilisés pour l'analyse de l'état réel. À côté des questions relatives aux objectifs en matière de politique de l'habitat, de finances et de construction, il convient donc de formuler notamment des idées sur la future forme d'organisation, la vie coopérative et les éventuels changements de public cible dans le contexte des projets de rénovation.

Ce n'est que dans un deuxième temps, en fixant des priorités, que ces visions idéales sont transformées en objectifs à long terme.

Il s'est avéré utile de formuler à cette étape cinq à huit messages clés pour chacun des sept champs d'action. Ces messages peuvent servir de référence à l'analyse de la situation réelle afin de pouvoir ensuite - une fois les objectifs définis - en déduire les mesures à prendre pour atteindre les visions initiales.

Voici un *exemple* de la manière dont les messages relatifs au champ d'action 3 (thématique du Comité directeur) pourraient être formulés dans le cas d'une petite coopérative qui continuera de fonctionner sans secrétariat :

### Bloc thématique Comité directeur

- *Le Comité directeur, qui travaille à temps partiel, se compose d'au moins cinq membres compétents qui, pour la plupart, résident ou ont résidé dans la coopérative ou qui ont un autre lien avec le logement d'utilité publique.*
- *Une composition équilibrée en termes d'âge (au moins 1/3 de membres de moins de 50 ans) ainsi que de sexe et de représentation linguistique (français et allemand) est recherchée.*
- *On attend des membres du Comité qu'ils/elles suivent une formation continue dans les domaines spécialisés pertinents.*

La définition des objectifs visés est élaborée dans le cadre de plusieurs réunions du Comité, d'ateliers ou de journées de réflexion spécialement prévues à cet effet. Il peut être utile de formuler ces objectifs dans le cadre de manifestations animées par une ou un spécialiste externe ou de se faire accompagner d'une autre manière, même ponctuellement.

## APERÇU DES CHAMPS D'ACTION

<p><b>Champ d'action 1 – « Habitantes et habitants - Groupes cibles »</b>            Bloc thématique – Habitantes et habitants, groupes cibles actuels            Bloc thématique – Vivre ensemble et communauté            Bloc thématique - Attribution des logements et directives concernant la location</p>	<p><b>Champ d'action 2 – « Vivre en coopérative »</b>            Bloc thématique – Informer et permettre la participation            Bloc thématique – Membres de la coopérative et locataires            Bloc thématique – La solidarité au sein de la coopérative et vers l'extérieur</p>
<p><b>Champ d'action 3 – « Organisation et direction »</b>            Bloc thématique – Comité directeur            Bloc thématique – Maîtriser le quotidien de manière professionnelle et professionnalisation</p>	<p><b>Champ d'action 4 – « Finances et financement »</b>            Bloc thématique – Financement            Bloc thématique – Loyer fixé sur la base des coûts et critères</p>
<p><b>Champ d'action 5 – Immeubles et lotissements</b>            Bloc thématique – Rénovation des lotissements            Bloc thématique – Portefeuille immobilier            Bloc thématique – Espaces extérieurs et espaces communs</p>	<p><b>Champ d'action 6 – « Analyse du cadre environnant et collaboration avec des tiers »</b>            Bloc thématique – Analyse du cadre environnant et évaluation en termes de politique du logement            Bloc thématique – Voisinage direct            Bloc thématique – Partenaires potentiels</p>
<p><b>Champ d'action 7 – « Durabilité et environnement »</b>            Bloc thématique – Partage            Bloc thématique - Mobilité            Bloc thématique - Énergie et comportement environnemental</p>	

## 5 Stratégie globale et mesures

### Stratégie globale

La stratégie globale résulte de la comparaison entre les valeurs cibles et les situations réelles. Elle doit être formulée sous forme de document et complétée par les références aux enquêtes, calculs et décisions. Ainsi, les nouveaux membres du Comité directeur, par exemple, peuvent rapidement faire le point sur les différentes étapes et documents d'enquête et comprendre les mesures prises jusqu'à présent.

La stratégie globale doit être revue régulièrement et confirmée, complétée ou adaptée par le Comité directeur. Les conventions d'objectifs prévoient à cet effet un échange régulier avec la Ville de Bienne sur la stratégie globale (tous les 5 à 10 ans).

### Mesures

Pour mettre en œuvre la stratégie globale et le développement de la parcelle concernée par chaque convention d'objectifs (cf. considération individuelle des Lignes directrices du CLUP p. 2), des mesures doivent être définies (cf. Lignes directrices du CLUP p. 4-6). Ces mesures ont *des délais différents*. Certaines peuvent être engagées et mises en œuvre immédiatement, tandis que d'autres ont un horizon temporel plus long. Une distinction est faite entre :

- les mesures à court terme (0-3 ans)
- les mesures à moyen terme (5-15 ans)
- les mesures à long terme (20-35 ans)

Les mesures doivent, autant que possible, être accompagnées d'une planification des investissements et des finances. Le moment et la forme de la collaboration avec des tiers (autres maîtres d'ouvrage d'utilité publique, Ville de Bienne, etc.) doivent également être mentionnés. Une représentation possible est donnée sous forme de tableau, qui présente les objectifs possibles (p. ex. mixité sociale), les mesures (p. ex. révision des critères de location), la compétence et les délais ou les instruments correspondants (p. ex. directives concernant la location). En tant que coopérative, vous êtes libre de développer votre propre présentation.

La stratégie globale et le catalogue de mesures qui l'accompagne offrent au Comité directeur un instrument de gestion lui permettant de garantir le développement équilibré à long terme de son maître d'ouvrage d'utilité publique et de prévenir la perte de compétences en cas de changement en son sein.

La définition ou l'examen de mesures dans le domaine de la construction (ou le domaine financier) requiert le recours à des spécialistes. De manière générale, il est également recommandé de faire accompagner le Comité (notamment pour le décharger) par un expert externe lors de cette dernière étape du développement de la stratégie globale.

La stratégie globale et les mesures doivent être communiquées aux membres de la coopérative par les voies appropriées.

#### Exemple de présentation des mesures :

#### Champ d'action 1 – « Habitantes et habitants - Groupes cibles »

Objectifs, mesures et instruments de mise en œuvre dans le champ d'action 1 (blocs thématiques 1 à 3)

Objectifs	Mesures	Lead	Délai
Z.			
<b>Instruments de mise en œuvre</b>	<b>Avancement</b>	<b>Remarques</b>	

## 6 Estimation de la charge de travail pour l'élaboration de la stratégie globale et de la convention d'objectifs

### A. Préparation de l'organisation et de la planification en vue de l'élaboration d'une stratégie globale

Temps nécessaire	1-3 mois
Démarche	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Répartir les tâches au sein du Comité</li> <li>b. Rassembler les données existantes (documents, calculs, règlements, analyses de construction, etc.)</li> <li>c. Désigner les spécialistes pour les analyses (état du portefeuille, finances) et, le cas échéant, pour l'accompagnement du processus (animation de séminaires, de journées de réflexion, etc.)</li> <li>d. Permettre la participation des membres par le biais de séminaires (état des lieux, objectifs, etc.)</li> </ul>
Résultat visé	Document de procédure (à l'attention du Comité directeur, éventuellement aussi des membres)

#### Remarque

**Assistance à la mise en place de procédures :** pour cette première étape (ainsi que pour les suivantes), on peut notamment faire appel au centre de compétences pour la construction de logements d'utilité publique ([www.wbg-beso.ch/kompetenzzentrum](http://www.wbg-beso.ch/kompetenzzentrum)) ou consulter un autre bureau d'experts disposant de bonnes connaissances dans le domaine de la construction de logements d'utilité publique. La Ville de Bienne encourage les maîtres d'ouvrage d'utilité publique en leur octroyant des terrains de la Ville en droit de superficie et en prenant en charge des heures de conseil jusqu'à concurrence de 1500 francs. Cette contribution permet aux coopératives d'organiser de manière professionnelle le démarrage du développement de la stratégie globale.

### B. Analyse et évaluation (état réel)

Temps nécessaire	6-9 mois
Démarche	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Analyse du portefeuille (3-4 mois), si possible par un bureau externe ; pas recommandé de faire appel à l'architecte de la coopérative</li> <li>b. Contrôle financier (1-2 mois), externe, conseil par ex. via Coopératives d'habitation Suisse (<a href="http://www.wbg-schweiz.ch">www.wbg-schweiz.ch</a>)</li> <li>c. Vérification des bases (statuts, règlements, contrats)</li> <li>d. Analyse des membres (démographie, composition des ménages, capacité économique, etc.)</li> <li>e. Comité directeur (organisation, etc. - voir les blocs thématiques des champs d'action respectifs)</li> <li>f. Évaluation globale au sein du Comité ? – conclusions provisoires</li> </ul>
Résultat visé	Portrait basé sur la situation existante (cf. champs d'action et blocs thématiques)

#### Remarque

##### Accompagnement professionnel externe obligatoire :

- L'**analyse du portefeuille** (état réel) nécessite la collaboration d'expertes et d'experts du domaine de la construction. Il est expressément recommandé de ne pas recourir aux architectes internes pour cette étape, mais de faire appel à des spécialistes externes qui peuvent apporter un « regard neuf » sur les immeubles.
- L'**audit financier** doit être réalisé avec des spécialistes externes. L'association faîtière Coopératives d'habitation Suisse, entre autres, propose ce service à ses membres ([www.wbg-schweiz.ch](http://www.wbg-schweiz.ch)).
- La **coordination de l'ensemble du processus** est coûteuse et réclame un effort supplémentaire de la part des Comités directeurs. Il est par conséquent ici aussi recommandé de faire appel à des prestataires externes. Ces derniers déchargent le Comité directeur. Par ailleurs, les prestataires externes peuvent adopter une position neutre dans les discussions, mais aussi aborder des points « délicats » sans prendre parti. Le centre de compétence pour la construction de logements d'utilité publique propose notamment ce genre de services ou peut servir d'intermédiaire.

Dès la première étape (organisation de la planification), qui est soutenue financièrement par la Ville de Bienne à hauteur de 1500 francs, il est recommandé de trouver des spécialistes pour les tâches mentionnées et, dans le meilleur des cas, de déjà les engager.

### C. Objectifs visés (visions idéales, objectifs)

Temps nécessaire	2-4 mois
Démarche	Séminaires, journées de réflexion, réunions spéciales du Comité directeur ; coordination externe recommandée
Résultat visé	Principes directeurs au sein des champs d'action et des blocs thématiques Définition de priorités au sein des champs d'action

#### Remarque

**Possibilité de travailler en parallèle** : la formulation d'objectifs visés par le Comité directeur peut démarrer dès l'évaluation externe du portefeuille et l'audit financier.

### D. Stratégie globale et catalogue de mesures

Temps nécessaire	2-4 mois						
Démarche	Fixer la stratégie globale (au sein des principes directeurs à l'aide des objectifs visés)  Définition des mesures concernant les sept champs d'action. En ce qui concerne les mesures de construction, on obtient les phases suivantes en partant de l'ampleur de l'intervention :  <table style="margin-left: 40px; border: none;"> <tr> <td style="padding-right: 20px;">a) Mesures à court terme</td> <td>Besoin de coordination par des tiers : faible</td> </tr> <tr> <td>b) Mesures à moyen terme</td> <td>moyen</td> </tr> <tr> <td>c) Mesures à long terme</td> <td>élevé</td> </tr> </table> Communication sur l'état d'avancement des travaux	a) Mesures à court terme	Besoin de coordination par des tiers : faible	b) Mesures à moyen terme	moyen	c) Mesures à long terme	élevé
a) Mesures à court terme	Besoin de coordination par des tiers : faible						
b) Mesures à moyen terme	moyen						
c) Mesures à long terme	élevé						
Résultat visé	Stratégie globale, catalogue de mesures, instruments : aperçu des conséquences de la planification de la mise en œuvre (organisationnelles, financières, architecturales), clarifications avec des tiers, communication aux membres sur l'avancement des travaux						

### E. Coordination avec la Ville de Bienne (conventions d'objectifs)

Temps nécessaire	2-3 mois
Démarche	a. Entretien de suivi avec la Ville de Bienne b. Adaptations ponctuelles et révision des objectifs de planification de rang supérieur c. Conclusion de la convention d'objectifs ; le cas échéant, déclenchement des conventions de planification et/ou conclusion des nouveaux contrats de droit de superficie
Résultat visé	Conventions d'objectifs ; éventuellement conventions ou garanties de planification ; renouvellement ou conclusion des contrats de droit de superficie

### F. Garantir le caractère obligatoire et la mise en œuvre

Temps nécessaire	ouvert
Démarche	a. Approfondir les discussions avec des tiers, définir le plan de mise en œuvre et l'adopter au sein du Comité directeur b. Prise de décision par le Comité ou l'assemblée générale (au moins prise de connaissance) c. Publier et faire connaître la stratégie globale (en interne et en externe) d. Tenir à jour et communiquer en permanence le niveau de réalisation des objectifs (par ex. dans le rapport annuel)

Résultat visé	Planification de la mise en œuvre, éventuellement décision de l'assemblée générale
---------------	--

#### **G. Tâches permanentes pendant la mise en œuvre**

Temps nécessaire	ouvert
Démarche	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Mise en œuvre et planification continues</li> <li>b. Communication anticipée et adaptée aux différentes phases</li> <li>c. La stratégie peut être réexaminée périodiquement, par exemple chaque fois qu'un projet à moyen terme est achevé, mais doit l'être au plus tard au bout de 10 ans.</li> <li>d. Entretiens de suivi avec la Ville de Bienne (par ex. tous les 5–10 ans selon la convention d'objectifs)</li> </ul>
Résultat visé	Suivi régulier et adaptation éventuelle de la stratégie globale et des mesures de mise en œuvre

#### **Remarque**

**Implication des membres** : le développement et la mise en œuvre réussis d'une stratégie globale supposent en règle générale l'implication ciblée des membres ou des personnes concernées. Ce qui apparaît au départ comme un surcroît de travail apparemment « inutile » constitue à long terme la base de confiance centrale entre le Comité directeur et les membres.