

Convention d'objectifs pour le renouvellement du droit de superficie ; quels changements organisationnels et stratégiques pour une petite coopérative d'habitation ?

Cas de la Coopérative d'habitation Falbringen (Biel/Bienne)



Présenté par :

Alexandre Kunz

Président du comité

Coopérative d'habitation Falbringen

Sonnhlade 26

CH-2502 Biel/Bienne

E-mail : sasho_81@hotmail.com

Remis le : 10.03.2026

Table des matières

1. Introduction et problématique
2. Situation initiale de la coopérative Falbringen
3. La convention d'objectifs avec la Ville de Bienne
4. Analyse et stratégie de mise en œuvre
 - 4.1 Ouverture vers le réseau coopératif
 - 4.2 Élaboration progressive d'une stratégie
 - a) Analyse technique des bâtiments
 - b) Étude sur la biodiversité
 - c) Professionnalisation de la gestion
 - d) Centre de compétences pour les biens d'utilité publique
 - e) Analyse financière
5. Perspectives et prochaines étapes
6. Conclusion
7. Réflexion stratégique personnelle
8. Annexes / sources

1. Introduction et problématique

Le renouvellement d'un droit de superficie constitue une étape importante dans la vie d'une coopérative d'habitation. Au-delà des aspects juridiques, il implique souvent une redéfinition des relations avec le propriétaire du terrain, en particulier lorsque celui-ci est une collectivité publique.

Dans le cas de la Coopérative d'habitation Falbringen à Bienne, le renouvellement du droit de superficie a été conditionné par la signature, en novembre 2025, d'une convention d'objectifs avec la Ville de Bienne (*voir Annexe 1 : Zielvereinbarung Baugenossenschaft Falbringen*). Cette convention vise à garantir que la coopérative respecte les principes du logement d'utilité publique, notamment en matière de transparence financière, de calcul des loyers selon le principe de loyers sur la base des coûts (Kostenmiete), de planification des investissements et de gouvernance.

La coopérative Falbringen fonctionnait jusqu'à récemment de manière relativement autonome. Le comité, composé de membres bénévoles, gérait les affaires courantes avec engagement et pragmatisme, mais sans véritable structure stratégique ni recours régulier à des partenaires externes.

Dans ce contexte, la question centrale de ce travail est la suivante :

« Quels changements organisationnels et stratégiques une petite coopérative d'habitation doit-elle mettre en place afin de répondre aux exigences liées à une convention d'objectifs avec une collectivité publique ? »

2. Situation initiale de la coopérative Falbringen

Avant la mise en place de la convention d'objectifs, la coopérative fonctionnait de manière relativement simple et informelle. Le comité assumait l'essentiel des tâches de gestion, souvent en parallèle de ses activités professionnelles.

Les contacts avec d'autres coopératives ou avec des institutions spécialisées dans le logement d'utilité publique étaient limités et jugés pas nécessaire. Cette situation n'était pas problématique dans le cadre d'une gestion courante, mais elle montrait ses limites face aux nouvelles exigences liées au renouvellement du droit de superficie.

La nécessité de structurer davantage la gestion, de renforcer les compétences du comité et de planifier les investissements à long terme est progressivement apparue comme un enjeu central.

3. La convention d'objectifs avec la Ville de Bienne

Dans le cadre du renouvellement du droit de superficie, la Ville de Bienne a demandé à la coopérative de signer une convention d'objectifs définissant plusieurs principes de gestion. (Voir Annexe 2 : Zielvereinbarungen_2019_AGGW_9665)

Cette convention vise notamment à garantir :

- Une gestion transparente des finances
- L'introduction du principe des loyers basés sur les coûts (Kostenmiete)
- Une planification des rénovations et investissements
- Une gouvernance conforme aux principes du logement d'utilité publique.

Pour la coopérative Falbringen, cette démarche a représenté un important processus d'apprentissage et de transformation organisationnelle.

4. Analyse et stratégie de mise en œuvre

Face aux exigences liées au renouvellement du droit de superficie et à la signature d'une convention d'objectifs avec la Ville de Bienne, le comité de la Coopérative d'habitation Falbringen a progressivement mis en place une série de mesures visant à renforcer ses compétences, à structurer sa gouvernance et à établir une stratégie de développement à moyen et long terme.

4.1 Ouverture vers le réseau coopératif

Le premier besoin ressenti par le comité a été celui de s'entourer de personnes confrontées à des problématiques similaires. Jusqu'alors, la coopérative fonctionnait de manière relativement autonome et entretenait peu de contacts avec d'autres coopératives ou organisations du secteur.

Dans cette optique, j'ai pris contact avec l'IG Biel-Seeland, une association régionale regroupant plusieurs coopératives d'habitation et coprésidée par Monsieur Daniel Bachmann et Madame Nicolina Bernabei. Cette démarche a permis d'accéder à des informations précieuses, de mieux comprendre les pratiques d'autres coopératives et de bénéficier d'un réseau d'échanges particulièrement utile.

Au départ, certains membres du comité étaient sceptiques quant à l'utilité de cette ouverture vers l'extérieur. Cependant, après les premières rencontres et échanges, ils ont rapidement reconnu l'intérêt de participer à ce réseau. Les séances de l'IG Biel-Seeland ont permis d'identifier des sources d'information fiables, de partager des expériences et de développer des synergies avec d'autres coopératives confrontées à des défis similaires.

Cette étape a constitué un premier changement culturel important, en ouvrant la coopérative à un environnement professionnel plus large.

4.2 Élaboration progressive d'une stratégie

À la suite de cette première ouverture, le comité a élaboré pas à pas une stratégie visant à préparer la signature et la mise en œuvre de la convention d'objectifs avec la Ville de Bienne.

Pour chacune des étapes présentées ci-dessous, les experts ont été invités par le comité à présenter leurs rapports lors de soirées d'informations pour les membres de la coopérative.

Ces soirées d'informations ont à chaque fois suscité beaucoup d'intérêt et de nombreuses questions, que le comité a pris le temps d'analyser et de discuter longuement afin d'introduire les réflexions dans les plans et les investissements.

Voici quelques-unes de ces questions :

- Pourquoi le comité investit autant de ressources dans des études coûteuses ?
- Les bâtiments sont en excellent état, pourquoi planifier une fin de vies des immeubles et la rénovation des toits ?
- J'ai beaucoup investi de ma poche dans des travaux de rénovation de mon appartement, ceci résultant à un loyer modéré, pourquoi passer maintenant à une mise à jour des loyers basé sur un calcul « Kostenmiete » ?
- etc.

a) Analyse technique de l'état du bâtiment

Dans un premier temps, le comité a pris contact avec l'architecte Claude Marbach de l'AGGP, afin de réaliser une analyse de l'état actuel du bâtiment et des infrastructures.

Cette étude réalisée en 2021 a permis d'obtenir une évaluation technique indépendante et de mieux identifier les besoins en matière d'entretien et de rénovation à moyen et long terme. Le rapport met notamment en évidence certains éléments nécessitant une planification progressive des investissements afin d'assurer la durabilité du bâtiment.

Cette analyse constitue une base importante pour la planification du futur cycle de rénovation, tout en permettant d'intégrer ces éléments dans la réflexion stratégique globale de la coopérative. (*voir annexe 3. Zustandsanalyse und Entwicklungsstrategie AGGP*).

b) Étude sur la biodiversité en collaboration avec la Ville de Bienne

Dans le cadre d'un programme proposé par la Ville de Bienne, la coopérative a également participé à une étude sur la biodiversité des parcelles appartenant à la coopérative.

Cette initiative a permis d'obtenir un rapport contenant différentes recommandations visant à améliorer la biodiversité et la qualité écologique des espaces extérieurs.

Au-delà des aspects environnementaux, cette collaboration a également montré l'importance d'entretenir un dialogue constructif avec la Ville de Bienne. La participation à ce type de projet démontre que le comité est ouvert à la coopération et qu'il agit dans l'intérêt non seulement de la coopérative, mais également de la collectivité, du bien-être des habitants et de l'environnement.

Cette démarche contribue également à maintenir un contact régulier avec les responsables de la ville, ce qui constitue un réseau précieux pour le développement futur de la coopérative. (*Voir annexe 4 : Jardins proches de l'état naturel - rapport d'expertise*).

c) Soutien opérationnel et professionnalisation de la gestion

Deux décisions importantes ont été prises afin de renforcer le fonctionnement opérationnel de la coopérative.

Dans un premier temps, une collaboration a été mise en place avec la coopérative voisine BIWOG à partir du 1^{er} janvier 2024, permettant de bénéficier d'une expérience précieuse dans la gestion coopérative.

Dans un deuxième temps, le mandat a été confié au 1^{er} février 2025 à la société LAMO Immobilien & Management AG, afin d'assurer une partie des tâches opérationnelles et soutenir le comité pour des décisions stratégiques. Cette collaboration concerne notamment :

- le contact avec les coopérateurs
- certaines tâches administratives et de routine
- un soutien au comité dans la gestion courante

Ces mandats représentent une étape importante dans la professionnalisation de la gestion de la coopérative, tout en permettant au comité de se concentrer davantage sur les questions stratégiques.

d) Collaboration avec le centre de compétences pour les biens d'utilité publique à Berne (kompetenzzentrum gemeinnütziger wohnungsbau)

Une autre étape importante a été la mise en place d'un mandat avec le centre de compétences pour les biens d'utilité publique à Berne, représenté notamment par Monsieur Daniel Blumer et son équipe.

Deux séances de travail ont été organisées en avril et en mai 2024 afin d'analyser la situation de la coopérative et de proposer des pistes stratégiques dans différents domaines, notamment la gouvernance, la gestion financière et la planification des investissements.

Un enseignement important de ces séances a été l'importance d'impliquer les coopérateurs dans les processus de réflexion et de décision. En effet, lorsque les habitants sont associés aux discussions et aux orientations stratégiques, ils se sentent davantage écoutés et impliqués dans le projet collectif. Cette participation favorise une meilleure compréhension des enjeux et permet d'avancer dans un esprit de collaboration et d'intérêt commun. (*Voir annexe 5 et 6 : KGW Strategieentwicklung Baugenossenschaft Falbringen 1 & 2*)

e) Analyse financière

Afin d'évaluer la situation économique de la coopérative, un check-up financier a été réalisé par Monsieur Philipp Eyeman. (*Voir annexe 7 : Bericht Finanzcheck*)

Cette analyse a permis d'obtenir une vision claire de la situation financière actuelle et d'identifier plusieurs éléments importants, notamment en ce qui concerne la structure des loyers, la planification des investissements futurs et l'équilibre financier à long terme.

Le rapport réalisé en août 2025 a également mis en évidence la nécessité d'introduire progressivement un calcul des loyers basé sur le principe de la "Kostenmiete", afin de garantir une gestion transparente et conforme aux principes du logement d'utilité publique.

5. Perspectives et prochaines étapes

Le travail réalisé dans le cadre de la convention d'objectifs s'est révélé extrêmement bénéfique pour la coopérative. Il a permis de structurer le fonctionnement du comité, d'élargir son réseau et de poser les bases d'une stratégie à long terme.

La coopérative dispose désormais d'une base solide pour aborder le prochain objectif important : le grand cycle de rénovation prévu à l'horizon 2029.

Afin de préparer cette étape de manière progressive et responsable, le comité a décidé de procéder en plusieurs phases.

Dans un premier temps, les efforts se concentrent sur les aspects financiers, notamment la mise en place du système de loyers basé sur les coûts réels (Kostenmiete) ainsi que la mise à jour des contrats de bail. (*Voir annexe 8 : Calcul Kostenmiete BWO*)

Dans un deuxième temps, la coopérative prévoit de mandater un bureau d'architecture afin de planifier le futur cycle de rénovation.

6. Conclusion

Le processus mené dans le cadre de la convention d'objectifs a représenté une étape structurante pour la Coopérative d'habitation Falbringen. Au-delà de la signature de la convention elle-même, ce travail a permis au comité de renforcer ses compétences, d'élargir son réseau et de mettre en place des outils de gestion plus professionnels.

La coopérative dispose désormais d'une base stratégique solide pour aborder les prochaines étapes de son développement.

Le prochain objectif important concerne le grand cycle de rénovation prévu à l'horizon 2029. Afin de préparer cette étape de manière responsable, le comité a décidé de procéder progressivement.

Dans un premier temps, les efforts se concentrent sur la consolidation de la situation financière, notamment à travers la mise en place du principe de la Kostenmiete et la mise à jour des contrats de bail. Ces mesures permettront d'assurer une gestion plus transparente et de préparer les investissements futurs.

Dans un second temps, la coopérative prévoit de mandater un bureau d'architecture pour la planification du cycle de rénovation.

Ces changements représentent une évolution importante pour la coopérative et pour ses habitants. Conscient de cet enjeu, le comité a choisi d'avancer de manière progressive, afin de permettre aux coopérateurs de s'adapter aux nouvelles orientations et de préserver l'esprit coopératif qui constitue la base du projet.

Ainsi, le travail réalisé dans le cadre de la convention d'objectifs ne constitue pas une fin en soi, mais le point de départ d'une nouvelle phase de développement pour la coopérative Falbringen.

7. Réflexion stratégique et enseignements tirés du travail pratique

Le travail réalisé dans le cadre de la convention d'objectifs pour le renouvellement du droit de superficie a représenté une étape importante non seulement pour la coopérative Falbringen, mais également pour mon propre développement dans le domaine du logement d'utilité publique.

D'un point de vue stratégique pour la coopérative, ce processus a permis de franchir une étape essentielle dans la structuration de son fonctionnement. Jusqu'à récemment, la coopérative reposait principalement sur l'engagement bénévole de son comité et sur une gestion relativement informelle. Cette approche a longtemps fonctionné, mais elle montre ses limites face aux exigences actuelles en matière de gouvernance, de transparence financière et de planification à long terme.

Le travail réalisé pour la convention d'objectifs a permis de poser les bases d'une gestion plus structurée et plus professionnelle, tout en préservant les valeurs fondamentales du modèle coopératif. L'ouverture vers des réseaux comme l'IG Biel-Seeland, la collaboration avec des experts externes ainsi que le dialogue avec la Ville de Bienne ont contribué à renforcer les compétences du comité et à inscrire la coopérative dans un environnement professionnel plus large.

Ce travail a également mis en évidence l'importance de certains thèmes clés abordés dans le cadre du programme de formation. Parmi ceux-ci figurent notamment la gouvernance coopérative, la gestion financière basée sur le principe de la *Kostenmiete*, ainsi que la planification stratégique des rénovations. Ces éléments théoriques prennent tout leur sens lorsqu'ils sont appliqués dans une situation concrète comme celle de la coopérative Falbringen.

Un autre enseignement important concerne le rôle de la participation des coopérateurs dans les processus de transformation. L'expérience a montré que l'implication des habitants dans les réflexions et les décisions permet de renforcer la compréhension des enjeux et de favoriser l'adhésion aux changements nécessaires. Cette dimension participative constitue un élément central du modèle coopératif et doit être préservée même lorsque la gestion se professionnalise.

D'un point de vue personnel, ce travail m'a permis de développer une vision plus stratégique de la gestion d'une coopérative d'habitation. J'ai notamment pris conscience de l'importance de combiner l'engagement bénévole du comité avec l'appui de partenaires externes disposant de compétences spécifiques. Cette complémentarité permet d'assurer une gestion plus solide tout en maintenant l'esprit coopératif.

Enfin, ce travail m'a également permis de mieux comprendre les défis auxquels sont confrontées de nombreuses petites coopératives d'habitation. Entre la gestion quotidienne, les exigences réglementaires et la nécessité de planifier des investissements importants, les comités bénévoles doivent souvent faire face à des

responsabilités croissantes. Dans ce contexte, l'accès à des réseaux, à des formations et à des conseils spécialisés constitue un facteur clé de réussite.

Dans le cas de la coopérative Falbringen, le processus engagé dans le cadre de la convention d'objectifs ne constitue pas seulement une réponse à une exigence administrative, mais bien le point de départ d'une évolution vers une gestion plus structurée et durable. Cette dynamique permettra d'aborder les prochaines étapes, notamment le futur cycle de rénovation, avec une base stratégique plus solide.

8. Annexes

- Annexe 1 : Zeilvereinbarung Baugenossenschaft Falbringen
- Annexe 2 : Zielvereinbarung_2019_AGGW_9665
- Annexe 3 : Zustandanalyse und Entwicklungsstrategie AGGP
- Annexe 4 : Jardins proches de l'état naturel – Rapport d'expertise
- Annexe 5 et 6 : KGW Strategieentwicklung Baugenossenschaft Falbringen
- Annexe 7: Bericht Finanzcheck
- Annexe 8: Calcul Kostenmiete BWO