

<b>Zeitschrift:</b>	Habitation : revue trimestrielle de la section romande de l'Association Suisse pour l'Habitat
<b>Herausgeber:</b>	Société de communication de l'habitat social
<b>Band:</b>	75 (2003)
<b>Heft:</b>	4: 75 ans (1928-2003)
<b>Artikel:</b>	Réforme de l'ASH : entretien avec Urs Hauser (secrétariat central de l'ASH), responsable de l'organisation de la réforme
<b>Autor:</b>	Liechti, Richard / Hauser, Urs
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-129971">https://doi.org/10.5169/seals-129971</a>

### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 12.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# RÉFORME DE L'ASH

*Urs Hauser (secrétariat central de l'ASH), responsable de l'organisation de la réforme, interviewé par Richard Liechti, rédacteur de la revue "Wohnen".*

**Qu'a fait le groupe de travail «réformes» jusqu'à présent ?**

**La réorganisation de l'Association suit son cours.**

**L'Association Suisse pour l'Habitat (ASH) est en plein renouvellement. Le groupe de travail «réformes» vient de soumettre son bilan intermédiaire sur le travail commencé il y a un an à peu près. Il a élaboré plusieurs principes de base, des objectifs et des mesures pour proposer une structure d'organisation nouvelle, moins lourde.**

L'ASH est de loin la plus ancienne association faîtière des maîtres d'ouvrage d'utilité publique, comptant le plus de membres. Elle est l'unique association de ce genre et d'importance nationale. Auprès des autorités cantonales et fédérales, l'ASH jouit d'une grande reconnaissance en tant qu'instance spécialisée. Malgré ces facteurs positifs, il devenait de plus en plus perceptible que l'ASH ne pouvait profiter de manière optimale de son potentiel. Voici quelques domaines faibles de l'Association:

- La répartition des tâches entre le comité de l'Association, le comité directeur et la direction n'est pas équilibrée. Il n'y a pas de règlement définissant la répartition entre les différents organes.
- Les statuts sont désuets et peu précis par rapport à la terminologie et aux compétences.
- Les sections, très différentes quant à leurs tailles, les structures internes, les ressources et la perception des tâches, n'ont pas de fonction clairement définie dans l'ensemble. Il manque également un mandat de prestations, comme par ailleurs des principes de base de calcul, pour déterminer les contributions en faveur des sections.
- La présentation en public est défensive. L'Association ne réussit pas à communiquer ses grandes qualités et ses compétences, ni à l'intérieur, ni vers l'extérieur.

Pour toutes ces raisons, le comité de l'Association a décidé au printemps 2002 d'entamer un processus de réforme. Le groupe de travail nommé à cet effet, comprenant des représentants de la direction de l'Association et des sections, s'est réuni à douze reprises. Il a développé une charte des maîtres d'ouvrage d'utilité publique (voir «wohnen» 1-2/2003) et un plan directeur de l'Association; il a établi plusieurs analyses et fixé des objectifs stratégiques globaux.

Basé sur ces objectifs globaux, le groupe de travail a établi un catalogue de mesures. Un premier projet pour une future structure d'organisation de l'Association est par ailleurs déjà prêt. Les points forts de la réforme sont divisés en modules. Les premiers modules sont déjà terminés ou projetés.

## 1. Charte

La charte décrit les idées, l'éthique ainsi que la tâche fondamentale des coopératives d'habitation. Elle sert d'aide à l'orientation ainsi que de base pour les plans directeurs des coopératives d'habitation.

## 2. Plan directeur

Le plan directeur de l'association faîtière détermine les instruments avec lesquels la charte sera réalisée. Il décrit le travail fondamental de l'ASH.

## 3. Analyse, objectifs stratégiques et mesures

L'analyse, les objectifs stratégiques et les mesures forment, à côté de la charte et du plan directeur, un autre document de base essentiel. Le groupe de travail a analysé la situation actuelle et procédé à une analyse de l'état des choses, en tenant compte des modifications des conditions cadres des coopératives. Il a comparé la situation présente des coopératives avec les déclarations de la charte et confronté les activités de l'Association avec les déclarations du plan directeur. Il en a déduit les objectifs suivants:

- Favoriser les maîtres d'ouvrage d'utilité publique afin d'augmenter leur part de marché.
- Saisir et satisfaire les besoins et les préoccupations des membres de l'Association.

- Soutenir les membres et leur assurer la location, la restauration, l'achat et la construction d'habitations de qualité, à prix abordables et économiques.
- Renforcer l'orientation coopérative de nos membres ainsi que leur connexion et leur coopération solidaire.
- Se battre pour le maintien et l'amélioration d'un environnement confortable et contre les nuisances de tout genre.
- Créer au sein de la population et auprès des décideurs une position positive face aux maîtres d'ouvrage d'utilité publique.
- S'engager pour une promotion efficace par la Confédération, les cantons et les communes.
- Orienter l'organisation, les prestations et la communication de l'ASH selon la charte, le plan directeur et les stratégies à long terme.

Les objectifs sont formulés de façon telle qu'ils soient applicables dans toute la Suisse. Cependant, de tels objectifs ne sont efficaces que s'ils sont mis en pratique par des mesures concrètes, même au niveau de certaines régions. Voici les points les plus importants du plan de mesures :

- Orienter les travaux opérationnels sur la mise en application des stratégies.
- Mieux orienter les sections sur les objectifs de l'association faîtière.
- Motiver les «anciennes» coopératives, les persuader de reprendre leurs activités et de profiter des ressources financières.
- Etablir un programme d'actions / un concept pour l'acquisition et l'achat de biens fonciers. Etre présent et actif sur le marché.
- Améliorer ou développer des instruments de financement pour de nouvelles constructions ou l'acquisition, le renouvellement de lotissements ainsi que pour des projets innovateurs.
- Favoriser la fondation de nouvelles coopératives moyennant une information offensive, du conseil et du soutien.
- Etablir un système d'information (chiffres de référence, statistiques, valeurs d'usage).
- Etablir un concept de prestations pour l'association faîtière et les sections.
- Construire un réseau de prestations de services dans le cadre des sections ou de l'Association.
- Développer l'offre des cours en se basant sur les stratégies, les objectifs et la demande au sein de l'Association.
- Développer les bases et les moyens auxiliaires pour la gestion professionnelle des tâches administratives de coopératives.
- Définir les tâches de relations publiques et le lobbying et investir les ressources en conséquence.
- Etablir un concept détaillé de communication. Améliorer l'information et la communication au sein de l'Association.
- Déterminer à plusieurs reprises les effets et l'utilité de l'encouragement au logement et les publier tant à l'intérieur de l'Association qu'à l'extérieur.

Sur la base de ces mesures, le groupe de travail est en train d'établir un concept global de prestations pour l'association faîtière et les sections et de définir les tâches concrètes. Ce concept de prestations servira également de base pour la future collaboration entre l'association faîtière et les sections.

#### **4. Nouvelles structures d'organisation**

Les structures actuelles de direction de l'ASH se sont avérées problématiques. Des lacunes ont été constatées quant à la délimitation des tâches et des compétences entre les différents organes. Certaines tâches ont été liquidées à double car elles ont d'abord été traitées au sein du comité directeur, ensuite au sein du comité de l'Association. Le comité de l'Association a ainsi été submergé d'affaires. L'assemblée générale, convoquée tous les trois ans, avait un rôle plutôt symbolique.

Avec la nouvelle organisation de direction, les déroulements devraient être plus efficaces et plus transparents. L'Association aspire à un règlement clair des compétences ainsi qu'à une délimitation nette des mandats et des responsabilités. Il devrait exister une certaine analogie par rapport aux modèles d'organisation des coopératives. La forme démocratique doit être maintenue. Les organes de direction prévus par les statuts de l'ASH sont donc les suivants:

- le conseil des délégués
- le comité
- la direction

Le conseil des délégués remplace l'assemblée générale. Il s'agit de l'organe d'élection suprême, de l'instance qui donne les autorisations pour les décisions les plus importantes, et de l'autorité de surveillance pour le comité. 2 séances par an devraient permettre au conseil des délégués de gérer et de liquider ses tâches. Avec ses 40 membres, le conseil des délégués est d'une taille raisonnable qui permet aux membres de se connaître personnellement, mais offre aussi une répartition équitable selon les différentes tailles des sections.

Le comité assume la direction générale de l'Association et règle les domaines d'activités les plus importants. Il fait une distinction entre les tâches stratégiques et opérationnelles. Les tâches opérationnelles sont déléguées au secrétariat, aux commissions permanentes, aux sections et à certains mandataires. Si une tâche n'est pas explicitement attribuée à un autre organe, elle ressortit aux compétences du comité.

La présidence est assumée par le (la) président(e) de l'Association. Comptant (seulement) 5 membres, le comité doit garantir que tous ses membres y collaborent activement. Dans le but d'éviter tout conflit d'intérêt et de surcharge de travail à l'intérieur de l'Association, les membres du comité ne sont pas

autorisés à assumer des tâches concurrentielles, ni au sein d'une commission, d'une section ou auprès du secrétariat, ni comme mandataire.

Le secrétariat est responsable pour les champs d'activité désignés par le règlement d'organisation. Tous les employés de l'Association font partie du secrétariat. Il est géré par le secrétaire responsable qui est nommé par le conseil des délégués.

Les droits fondamentaux démocratiques des membres sont réduits au minimum, mais renforcés par rapport à aujourd'hui. Les membres de l'Association élisent, d'une part le conseil des délégués lors des assemblées générales des sections, un domaine parfaitement contrôlable, d'autre part, ils décident, lors de l'assemblée consultative, de l'établissement et de la modification des statuts de l'Association. Cela permet une plus grande participation qu'aujourd'hui à l'assemblée générale à laquelle peu de membres participaient. Les nouveaux statuts prévoient notamment l'organisation d'une assemblée annuelle des membres (journée de l'Association) permettant de traiter des sujets importants et favorisant l'échange d'idées.

### Futures démarches

Deux procédures de consultation sont dès lors prévues: l'une auprès des comités des sections sur les structures de direction prévues. L'autre, s'adressant aux membres, aura comme base un projet pour les nouveaux statuts de l'Association. Le groupe de travail prévoit que les nouvelles structures pourront entrer en vigueur en 2005.

Nous sommes persuadés qu'avec des objectifs clairement définis ainsi que la nouvelle structure de direction, nous sommes armés pour les futurs défis de l'Association et en mesure de renforcer notre position en faveur des maîtres d'ouvrage d'utilité publique. Le défi principal consistera à soutenir et à accompagner les maîtres d'ouvrage d'utilité publique dans un environnement de plus en plus difficile.

