

<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>	89 (2017)
<b>Heft:</b>	1
<b>Artikel:</b>	Vive la stratégie de planification é long terme!
<b>Autor:</b>	Gysi, Andreas / Wirz, Andreas / Liechti, Richard
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-737603">https://doi.org/10.5169/seals-737603</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:** 06.01.2026

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

## Vive la stratégie de planification à long terme!

**Est-ce que démolir-reconstruire est la meilleure solution pour renouveler son parc immobilier? Deux experts en la matière répondent que non. Mais pour prendre la bonne décision, mieux vaut planifier à long terme.**

**Interview avec Andreas Gysi et Andreas Wirz.**

**L'association régionale des MOUP<sup>1</sup> de Zurich (SVW Zurich) a créé il y a 15 ans un département spécial pour conseiller les coopératives d'habitation dans leur développement à long terme. Ce département a largement contribué aux intenses activités de rénovation et de renouvellement du parc immobilier en main des MOUP zurichoises.**

*Andreas Wirz:* comme le montrent les statistiques de juillet 2016, le taux de renouvellement des coopératives zurichoises est de 1,99% entre 2000-2015. C'est nettement plus qu'avant, mais cela reste insuffisant d'un point de vue énergétique. Nous rénovons entièrement une maison en moyenne tous les 50 ans et seul un tiers des immeubles renouvelés sont des démolitions-reconstructions. Autrement dit, un bien-foncier a une durée d'usage moyenne de 150 ans, qui s'étale donc sur environ 5 générations!

*Andreas Gysi:* l'une des raisons de ce fort taux de renouvellement dans la ville de Zurich est liée aux cycles de constructions. Les coopératives d'habitation ont beaucoup construit dans les années 30 et 50, et ce deuxième pic arrive aujourd'hui en phase de renouvellement. La tendance des MOUP à se lancer dans une densification de leurs bâtiments dépend toutefois beaucoup du manque de terrain constructible à des prix abordables. Comme c'est devenu quasi leur seule option pour grandir, elles traquent la moindre possibilité d'augmenter l'usage de leurs immeubles et préfèrent du coup souvent démolir et reconstruire pour créer plus de logements grâce à une densification bien pensée.

### Quels sont aujourd'hui les besoins en conseils et soutien aux MOUP en matière de développement de leur parc immobilier?

*A. W.:* bon nombre de MOUP zurichoises ont procédé à d'importantes rénovations et reconstructions ces dernières années. Mais certaines coopératives n'ont toujours pas compris qu'elles feraient bien de penser à une stratégie à long terme pour l'évolution de leur parc immobilier. Notre association régionale échange avec environ deux tiers de ses membres. Il s'agit maintenant d'entrer en contact avec le tiers restant – que nous ne connaissons même pas vraiment.

*A. G.:* nous avons à cet égard créé un nouvel instrument d'analyse, le bilan du bien-foncier, qui doit aider ces coopératives à définir leur stratégie de développement à long terme. Avec cet outil, nous n'analysons pas seulement l'état du bâti, mais la situation financière de la coopérative et ses structures organisationnelles, le but étant de dégager une image globale de la situation, qui permette de se lancer dans une analyse poussée des besoins et des développements possibles à long terme. Bref, il

s'agit de pouvoir se demander comment développer un bien-fonds pour qu'il réponde à des besoins concrets, par exemple en matière de typologies d'habitation ou de prix de location. L'ensemble de ces considérations seront au fondement de la future planification stratégique à long terme.

### Quels genres de coopératives recourent à vos services?

*A. G.:* ce sont avant tout des petites et moyennes coopératives avec des parcs immobiliers datant des années 40 et 50. La plupart ont des comités exécutifs bénévoles, qui ne disposent ni des structures organisationnelles ni du savoir-faire nécessaire pour entreprendre d'importantes démarches de renouvellement du bâti.

*A. W.:* on s'est aussi aperçu que bon nombre de coopératives voulaient faire trop bien. Elles rénovent régulièrement et améliorent en permanence le confort de leurs locataires. Et quand elles décident de démolir et de reconstruire, les provisions sont trop faibles et les valeurs intrinsèques trop élevées, parce que les balcons ou les

### Conseil en stratégie de planification

Les collaborateurs de l'association régionale de Zurich apportent à leurs membres une large palette de services en matière de conseil dans tous les domaines du développement de projets, de la planification et de la construction. Une offre très appréciée notamment par les petites et moyennes coopératives d'habitation. Le but de ces services est de permettre à ces membres de réaliser des projets durables et à forte composante sociale à travers un développement stratégique à long terme, par le biais des prestations suivantes:

- analyses des portfolios de bien-fonds et scénarios de renouvellement
  - planification stratégique de portfolios de bien-fonds
  - études de faisabilité et analyses des potentialités
  - optimisation des ressources
  - renforcer l'acceptation auprès des membres, des autorités et des voisins
  - soutien lors de la mise en œuvre de la stratégie.
- L'association régionale offre bien entendu également des soutiens au réseautage et à la formation en la matière avec des cours.

cuisines ont été rénovés il y a à peine dix ans. Il est bien sûr important d'entretenir le bâti, mais il vaut mieux faire une analyse de portfolio à long terme avant de se lancer dans une grosse opération, et se demander par exemple: est-ce que la maison va encore exister dans 30 ans, de sorte que nous pourrons amortir ces balcons? Nous recommandons donc vivement d'élaborer le plus tôt possible une stratégie de développement à long terme sur l'ensemble du bâti et d'en tirer les différentes mesures de développement appropriées.

**Bien des choses ont été publiées au sujet de la planification stratégique et des projets de rénovation ces dernières années. Y-a-t-il encore des lacunes?**

A. G.: l'un des principaux problèmes reste que certains ne savent en fait pas vraiment ce qu'ils veulent. Ils aimeraient entreprendre quelque chose, parce qu'il faut bien faire quelque chose pour l'entretien, mais ils ne savent pas vraiment pour qui ils veulent construire, pour quel groupe cible et quelles en seraient les conséquences pour le développement de la coopérative.

A. W.: à quoi il faut encore ajouter que les membres de nombreuses coopératives se sont en quelque sorte émancipés. Ils connaissent leur droit à la parole et à la codécision, et ne sont plus prêts à accepter tout et n'importe quoi. Nous avons de plus en plus souvent des demandes de coopératives qui souhaitent se lancer dans une procédure participative. Et bien que l'on sache en gros comment s'y prendre, pas mal de comités exécutifs sont tout de même ravis quand ils peuvent bénéficier de la présence et des conseils de quelqu'un qui a déjà passé par là – et qui sert de modèle. Avec «Plattform Genossenschaften» (plattform-genossenschaften.ch), nous avons organisé l'année dernière une soirée d'infos qui a été particulièrement bien suivie par une majorité de membres des comités exécutifs de nos coopératives, ce qui prouve bien l'intérêt pour la question.

**On parle tout le temps de stratégie à long terme, mais ça veut dire quoi au juste?**

A. G.: il ne faut pas surestimer la durée. Par stratégie à long terme, on entend avant tout que l'on se demande ce



*A gauche, Andreas Gysi (46 ans), architecte EPFZ, dirige depuis 2015 le département Développement immobilier et acquisitions de l'association régionale Coopératives d'habitation Zurich; Andreas Wirtz (50 ans) (d), architecte EPFZ, est membre du comité exécutif de l'association régionale Coopératives d'habitation Zurich et en tant que tel, responsable du département Développement immobilier*

### **1700 appartements dénichés**

En plus des services de conseil, l'association régionale de Zurich cherche également pour ses membres du terrain constructible et des immeubles existants. Pour en bénéficier, les coopératives prennent un abonnement et reçoivent régulièrement des offres, parfois exclusives, évaluées par les soins de l'association, qui trouve des objets auprès des communes, des privés et autres agents immobiliers. Mais l'association régionale examine également des opportunités publiques et lance son propre appel d'offre. Cela va d'anciennes maisons familiales jusqu'à des friches industrielles avec plusieurs centaines de nouveaux logements. Au cours des dernières années, l'association a ainsi pu acquérir près de 1700 appartements pour ses membres et participer au développement de projets phares, comme par exemple Greencity à Zurich ([greencity.ch](http://greencity.ch)).

que l'on veut faire avec quel bien-foncier. Concrètement, cela va de l'assainissement à la démolition-reconstruction, avec tout ce qu'il y a entre les deux termes.

A. W.: la perspective à long terme est d'autant plus importante pour les coopératives d'habitation que ces dernières ont une responsabilité sociale envers leurs membres. Déplacer ses locataires pendant de grands travaux n'est pas chose aisée pour les petites coopératives, qui ne disposent pas d'un parc suffisant pour loger temporairement les locataires concernés. Cela demande beaucoup de temps, en particulier si l'on envisage de trouver des solutions avec des coopératives voisines.

**On sait aujourd'hui que la communication joue un rôle clé dans l'acceptation des projets de la part des membres – on n'entend presque plus d'oppositions à des projets de rénovation.**

A. G.: ce genre de projets pose un problème surtout pour les petites coopératives. Je connais une petite coopérative qui ne possède que deux immeubles et qui souhaite en remplacer un. Comme près de la moitié des membres vont décider directement de l'avenir de leur logement, il est vital d'assurer une communication ouverte très en amont, d'évoquer les divers scénarios envisagés et de bien argumenter le choix qu'a pris le comité exécutif.

**On parle souvent d'options et de scénarios, mais on choisit finalement souvent de démolir et reconstruire – comme si les comités exécutifs avaient déjà décidé avant de lancer la procédure.**

A. G.: on rencontre les deux cas de figure. Il y a des coopératives qui démarrent ouvertement et en toute transparence une telle procédure, qui vérifient tous les faits et jouent

cartes sur table avant de décider. C'est l'idéal. D'autres savent par avance assez précisément ce qu'elles veulent faire et cherchent avant tout une approbation de la part de leurs membres. Et si je ne suis pas d'accord, je peux le dire même si le comité exécutif n'aime pas trop l'entendre.

A. W.: si l'on ne dispose pas de réserves d'exploitation et si l'on peut encore raisonnablement faire usage d'un bien-fonds à peu de frais, cela peut valoir la peine d'améliorer l'existant. On a tendance à oublier la quantité d'énergie grise contenue dans le gros œuvre et qui peut ainsi être économisée.

### **Il n'empêche que les avantages de la démolition-reconstruction l'emportent le plus souvent.**

A. G.: si la substance et la structure du bâti sont mauvaises et si l'on dispose de grandes réserves d'exploitation, on choisit souvent de démolir et reconstruire. Mais d'autres facteurs parlent aussi en faveur de cette solution. Je constate par exemple que dans beaucoup d'immeubles des années 40, on trouve une majorité de petits appartements de 3 pièces... qui ne conviennent plus aux standards des familles d'aujourd'hui.

### **On pourrait les revaloriser avec des extensions ou des surélévations<sup>2</sup> – mais c'est plutôt rare.**

A. G.: les extensions sont compliquées et coûteuses. Et l'on se retrouve avec du bâti mixte ayant des cycles de rénovation différents.

A. W.: je compte à chaque fois le nombre de personnes qui habitent actuellement dans un immeuble et ceux qui pourraient y habiter à l'avenir. Si après le remplacement de l'immeuble, nous pouvons faire profiter le double de personnes d'un logement d'utilité publique, cela en vaut la peine, même s'il faut pour cela rester modestes en ce qui concerne la taille des logements. Tout dépend en effet du rôle social que s'est donné la coopérative et si elle veut jouer un rôle actif dans la préservation du sol.

### **C'est beaucoup d'exigences. Les coopératives ne risquent-elles pas d'être dépassées?**

A. W.: il est en effet difficile pour les petites coopératives de 100-200 logements de couvrir toutes les typologies d'habitation: logements pour seniors, pour personnes seules, pour familles, cluster, etc. Il peut alors être opportun de se spécialiser dans un segment de logements et de s'associer avec une coopérative qui dispose d'une offre complémentaire. C'est d'ailleurs ce que préconise notre association régionale: nous pensons que notre branche souffre d'une faiblesse structurelle parce qu'il y a beaucoup trop de petites coopératives d'habitation, qui sont relativement lourdes à gérer. Nous les incitons donc à collaborer plus intensément entre elles.

Richard Liechti (adaptation PC)

<sup>1</sup> MOUP: Maître d'ouvrage d'utilité publique

<sup>2</sup> Voir *Habitation* juin 2008, pages 8-9: <http://www.habitation.ch/wp-content/uploads/2014/07/2008-2-journal.pdf>