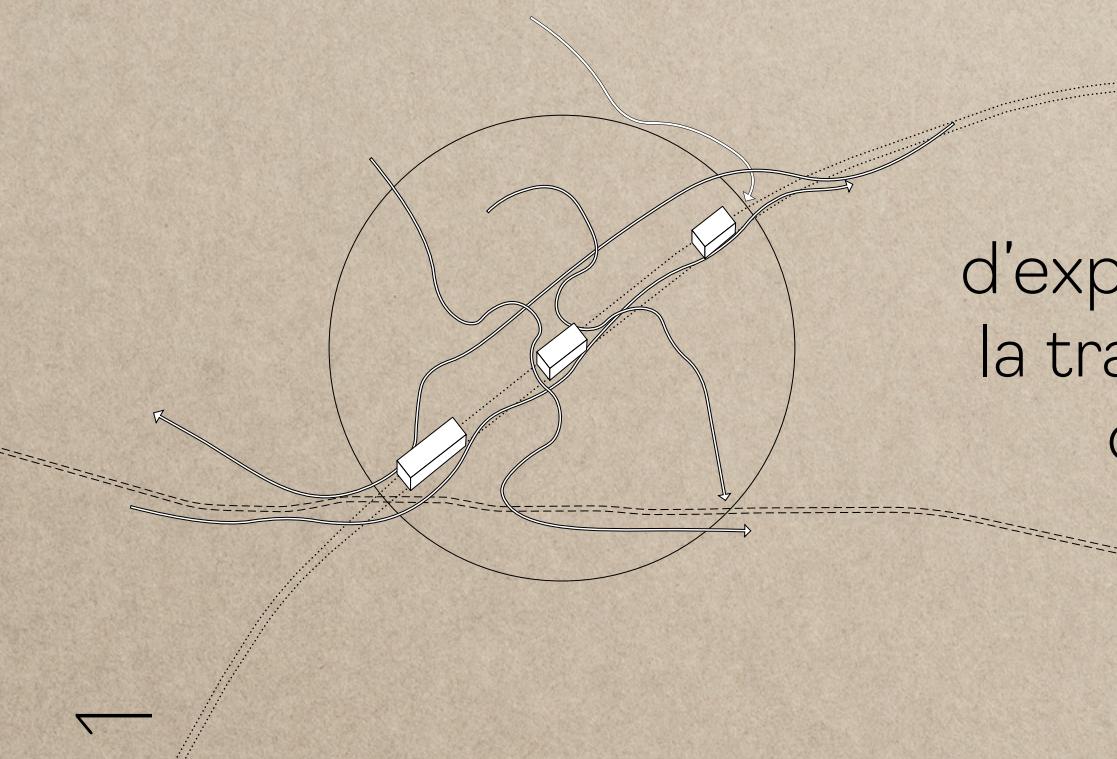
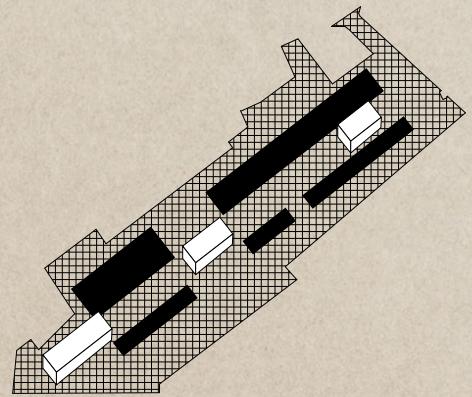


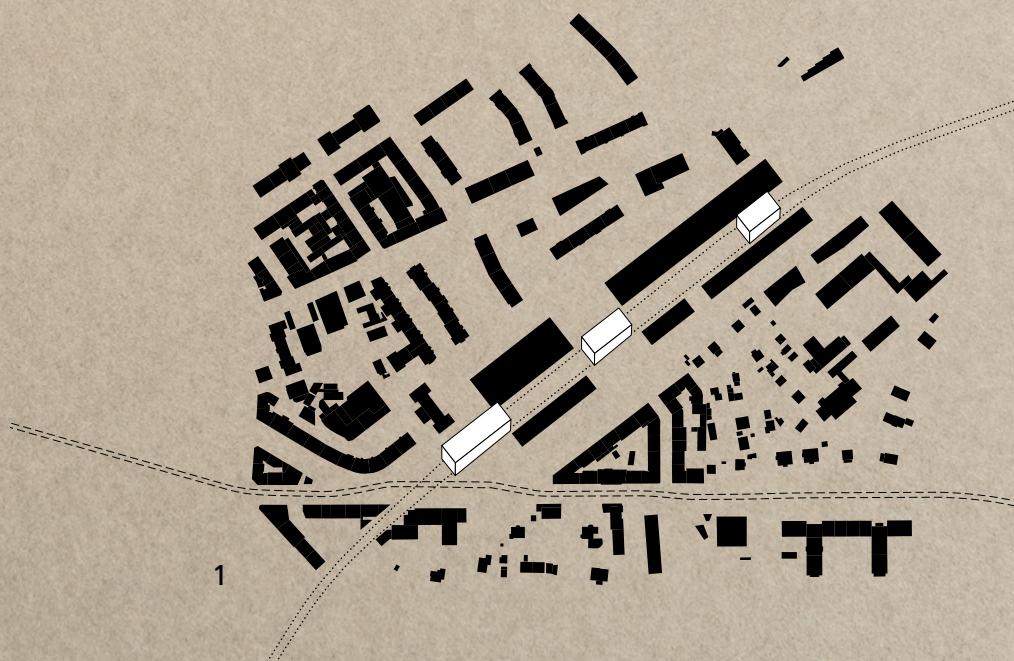
OCTOBRE 2021

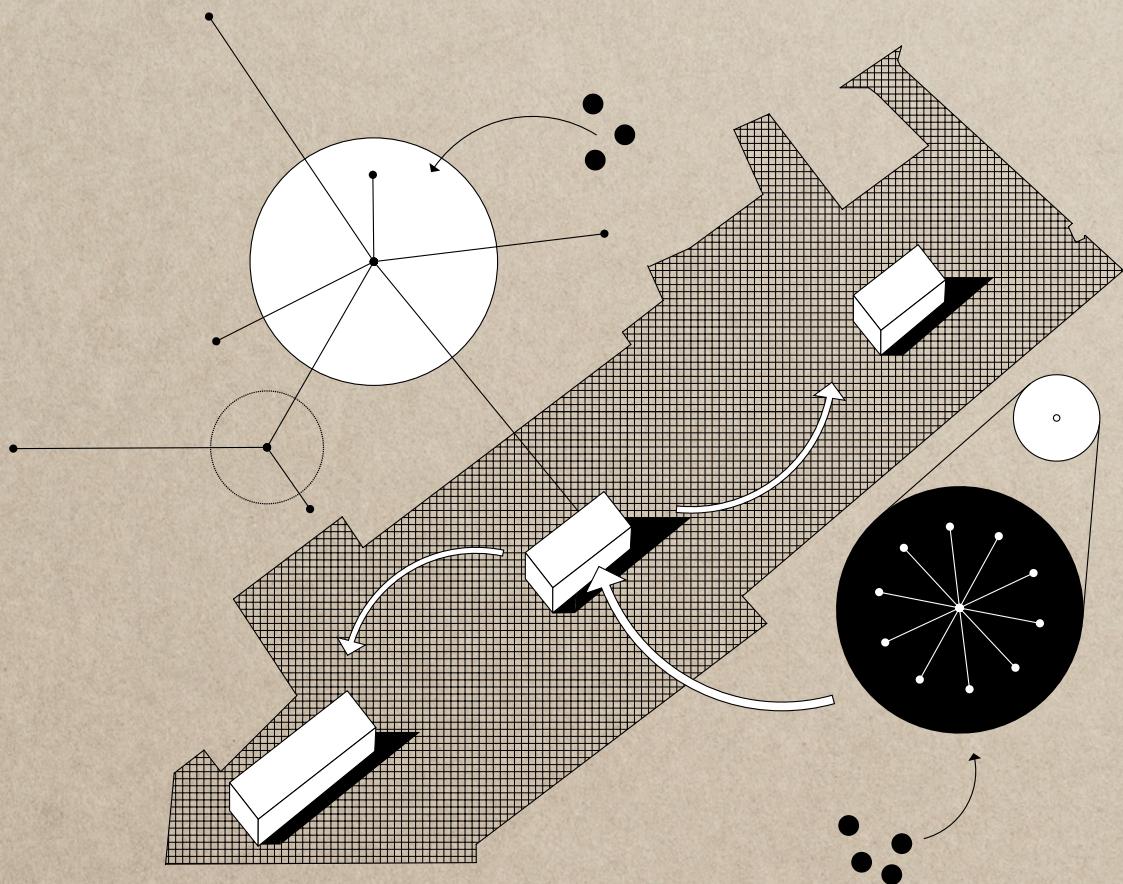
Gare des Eaux-Vives



Retour
d'expériences sur
la transformation
d'un quartier

2005 - 2021





GLOSSAIRE

CEVA	Maître d'ouvrage de la ligne Cornavin – Eaux-Vives – Annemasse
CFF	Chemins de Fer Fédéraux suisses
COMOGEV	Comité des Maîtres d'Ouvrage de la Gare des Eaux-Vives
COP	Coordination Opérationnelle
CoPil	Comité de Pilotage
DirPro	Direction de Projet
FEV	Fédération des Eaux-Vives
FVGLS	Fondation de la Ville de Genève pour le Logement Social
PDQ	Plan Directeur de Quartier
PLQ	Plan Localisé de Quartier
SOVAGEV	Société de Valorisation de la Gare des Eaux-Vives

Gare des Eaux-Vives

Retour d'expériences sur la transformation d'un quartier

SOMMAIRE

I.	INTRODUCTION	4
1.	La gare des Eaux-Vives: une riche histoire	4
2.	Un pôle urbain à repenser autour d'une gare interrégionale	6
3.	Les enjeux du projet	6
II.	LA REQUALIFICATION DU PÔLE URBAIN DE LA GARE DES EAUX-VIVES	8
1.	Du cahier des charges au projet validé	8
2.	Maîtres d'ouvrage du pôle urbain et CEVA, unis autour du projet	10
3.	Un projet articulé autour des espaces publics	10
4.	Bâtiments publics et privés du projet	14
III.	UNE MÉTHODE INNOVANTE	18
1.	D'une logique de valorisation foncière à une logique de projet	18
2.	À la recherche de l'intérêt collectif	20
3.	Des co-financements ciblés entre les partenaires	22
4.	Des outils ciblés pilotés par un AMO dédié	26
5.	Un budget de fonctionnement	30
IV.	DES ENSEIGNEMENTS DUPLICABLES DANS LE FUTUR	32
V.	TABLE DES FIGURES	36



PRÉFACE

La réalisation de la gare du Léman Express aux Eaux-Vives a constitué une opportunité pour la Ville de Genève, le Canton et les CFF de concevoir et réaliser un véritable morceau de ville au cœur même du quartier des Eaux-Vives. Cette mutation de l'ancienne friche ferroviaire a d'emblée été identifiée comme un enjeu majeur pour créer de nouvelles liaisons urbaines et effacer la rupture entre le bas et le haut du quartier des Eaux-Vives, due aux anciennes voies ferroviaires.

Il a ainsi fallu imaginer un nouveau quartier, animé d'une vie locale propre mais aussi et surtout attractif et intégré à une échelle plus large, celle de la ville entière et de l'agglomération genevoise. Nouvelle centralité par ses fonctions, proximité et accessibilité multimodale grâce au Léman Express et à sa connexion directe avec la voie verte d'agglomération, le quartier a été pensé comme un quartier d'habitation, d'emplois et d'activités mixte, pluriel, intergénérationnel. Culturel par la présence de la Nouvelle Comédie, sportif et social avec la création des nouveaux équipements de la Ville de Genève, il est aussi un lieu de vie, de loisirs et de détente avec des restaurants, des terrasses, des commerces, pour toutes les habitantes et tous les habitants de la ville.

La mise en œuvre d'un tel quartier, cohérent, unitaire et pensé comme d'un seul tenant malgré le nombre important d'acteurs impliqués est une opération complexe. Elle prend du temps et, par là même, nécessite des moyens garantissant une grande continuité des objectifs sur le long terme. Une telle ambition presuppose des outils de pilotage adaptés pour assurer la qualité urbaine, fonctionnelle, architecturale, paysagère et environnementale.

A l'heure où nous signons ce bilan, plus de 15 années se sont écoulées depuis le démarrage des études. Les personnes en charge du dossier se sont succédé,

depuis les responsables politiques jusqu'aux chargé.e.s de projet en passant par toutes les instances de coordination. Mais la ligne et les objectifs sont restés les mêmes parce que l'ensemble des forces engagées en matière d'urbanisme, de paysage, d'architecture et d'environnement se sont ralliées aux principes posés dès le départ. Les concours, pour chacune des pièces, bâtiments et espaces publics du projet ont permis de s'assurer à chaque étape de la meilleure adéquation de chacune des propositions avec les besoins particuliers de chaque maître d'ouvrage, mais également de sa cohérence avec le tout. Une partie du quartier doit encore être achevée, mais les résultats sont conformes aux attentes: force est de constater que ce quartier, pensé hier, répond pleinement aux enjeux environnementaux et de transition écologique qui sont ceux d'aujourd'hui et de demain.

La réussite de ce projet est due à la capacité des acteurs à coopérer, collaborer et se coordonner, dans un juste équilibre entre l'intérêt collectif et les intérêts particuliers. Le présent bilan retrace les principales étapes de ce long processus et décrit les moyens et outils de pilotage mis en œuvre pour ce faire. Nous espérons que ce rapport puisse être source d'inspiration et d'enseignements, à l'avenir, pour la mutation sereine d'autres secteurs ou territoires.

Aujourd'hui, avec la mise en service du Léman Express, le succès rencontré par la voie verte, l'ouverture au public de la Comédie de Genève et l'arrivée des premiers habitants, la vie s'installe au sein du quartier. La 2^{ème} phase du projet est en cours de construction et nous nous réjouissons de voir ce quartier s'achever d'ici quelques années. Que toutes celles et tous ceux qui, à divers titres, ont contribué à sa réalisation, beaucoup trop nombreux pour être cité.e.s ici, en soient chaleureusement remercié.e.s.



Pour la Ville de Genève,
FRÉDÉRIQUE PERLER

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Frédérique Perler".

Pour le Canton de Genève,
ANTONIO HODGERS

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Antonio Hodgers".

Pour les CFF,
PHILIPP SCHERBLE

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Philipp Scherble".

I. INTRODUCTION

1. LA GARE DES EAUX-VIVES: UNE RICHE HISTOIRE

Situé au Nord-Est du centre-ville de Genève, le quartier des Eaux-Vives se trouve à moins d'1 km des berges du lac Léman. Il est animé par sa gare, inaugurée en 1888, sous le nom de «Gare des Vollandes».

Cette gare était le terminus de la ligne Annemasse-Genève et s'inscrivait dans un vaste projet n'ayant jamais abouti, celui de la prolongation de la ligne Lyon-Genève jusqu'à la gare principale de Genève-Cornavin, qui aurait permis son raccordement au réseau de la Haute-Savoie.

Cette gare a été «un fabuleux théâtre d'ombres pendant la Seconde Guerre mondiale, entre 1940 et

1945, jouant un rôle capital car elle donnait accès, via Annemasse, à la seule voie qui descendait, en zone libre, vers la Méditerranée» explique l'historien Pierre Flückiger, directeur des Archives d'Etat de Genève.

En 2011, la gare des Vollandes a fermé et s'est rapidement transformée en friche urbaine.

▼ FIGURE 2 – Gare SNCF des Eaux-Vives | 1969 | © Bibliothèque de Genève





▲ FIGURE 3 – Identification du quartier de la gare des Eaux-Vives sur une vue aérienne du centre de Genève

2. UN PÔLE URBAIN À REPENSER AUTOUR D'UNE GARE INTERRÉGIONALE

Depuis le début des années 2000, la région genevoise connaît un très fort dynamisme économique, assorti d'une forte croissance démographique de part et d'autre de la frontière et d'une intensification proportionnelle des déplacements. Pour faire face à cette hausse de la mobilité à l'échelle régionale, il a été nécessaire de renforcer les capacités des infrastructures ferroviaires.

En 2001, les cantons de Genève et Vaud, ainsi que les départements de l'Ain et de la Haute-Savoie, signent donc une charte pour le développement des transports publics régionaux, préfigurant la mise en place du Léman Express. L'infrastructure ferroviaire, reliant Cornavin à Annemasse en passant par les Eaux-Vives, portée par le CEVA, en constitue la colonne vertébrale. L'ambition de cette liaison est de créer une véritable réseau régional (RER) transfrontalier, autour de trois objectifs principaux :

- **FACILITER** la circulation des personnes,
- **REFORCER** l'attractivité économique de toute la région,
- **PROPOSER** une véritable alternative à l'automobile.

En transformant l'ancienne gare-terminus en une gare interrégionale, ouverte au trafic régional ainsi qu'aux grandes lignes, le projet de nouveau tracé ferroviaire porté par le CEVA va considérablement modifier l'allure du quartier des Eaux-Vives et en accroître l'attractivité. C'est pour optimiser cette transformation qu'est né le projet «Pôle urbain de la Gare des Eaux-Vives».

Le projet de nouveau tracé ferroviaire porté par le CEVA va considérablement modifier l'allure du quartier, transformant une gare-terminus en une gare interrégionale.

3. LES ENJEUX DU PROJET

Le projet impliquant de nombreux maîtres d'ouvrage – Ville de Genève, Etat de Genève, CFF immobilier et infrastructures, CEVA – il était crucial de mettre en place une gouvernance unique qui permette de dépasser les logiques individuelles et d'entrer dans une logique de coopération. Le périmètre du projet se situant dans une zone urbaine dense et contrainte, il a fallu aussi veiller à une bonne coordination, de la conception à la réalisation.

La superficie de l'assiette foncière du projet représente environ 52 000 m², principalement détenus par les collectivités publiques. C'était l'un des derniers grands espaces disponibles à bâtir en centre-ville. Il fallait donc obtenir une juste valorisation foncière des terrains afin de permettre le développement d'un quartier mixte de logements, de bureaux et d'équipements publics de quartiers mais aussi d'agglomération.

L'emprise foncière du projet formait par ailleurs une enclave dans le quartier, interrompant la trame urbaine. Un autre enjeu majeur a donc été de rétablir une continuité urbaine entre le quartier et la Ville de Genève, via l'aménagement d'espaces publics. Il a fallu enfin saisir l'opportunité de créer une nouvelle polarité dans l'hypercentre de Genève et une nouvelle porte d'entrée dans la Ville.

- **UNE GOUVERNANCE UNIQUE POUR
UNE COLLABORATION ÉTROITE**
- **LA JUSTE VALORISATION DU FONCIER**
- **LE RÉTABLISSEMENT D'UNE CONTINUITÉ
URBAINE**



**Les 52 000 m²
de surfaces
représentaient
l'un des derniers
grands espaces
disponibles en
centre-ville.**

II. LA REQUALIFICATION DU PÔLE URBAIN DE LA GARE DES EAUX-VIVES

1. DU CAHIER DES CHARGES AU PROJET VALIDÉ

Le périmètre du projet est délimité d'un côté par la route de Chêne et la rue Berthe-Vadier, et de l'autre, par le front bâti de l'avenue de la Gare des Eaux-Vives et celui de l'avenue de Chamonix.



L'établissement du plan directeur de quartier (PDQ) débute à l'automne 2006, au moment où les caractéristiques de l'ouvrage ferroviaire porté par le CEVA sont entièrement connues (mise à l'enquête publique des plans CEVA le 11 septembre 2006). C'est le bureau d'architectes ADR qui est choisi pour réaliser le PDQ n° 2950, approuvé par le Conseil d'Etat le 22 juillet 2009.

En 2010, les maîtres d'ouvrage organisent un concours d'urbanisme dans le but d'affiner les dispositions spatiales illustrées par le PDQ. Les résultats de ce concours, remporté en janvier 2011 par le bureau d'architecture et d'urbanisme MSV, servent de base à l'élaboration du projet de PLQ.

Le PLQ n° 29786, concernant le site de la gare des Eaux-Vives, est approuvé par le Conseil d'État le 26 juin 2013. Il prévoit les éléments suivants:

Affectation des droits à bâtir du PLQ n°29786

	Bât. A	Bât. B-C	Bât. D	Bât. E-F	Galerie sous-sol	TOTAL
Logements	----	13 997 m ²	3 324 m ²	16 979 m ²	----	34 300 m ²
Bureaux	----	----	5 678 m ²	2 077 m ²	----	7 755 m ²
Commerces	----	----	969 m ²	2 077 m ²	12 226 m ²	15 272 m ²
Équipement public	17 622 m ²	7 698 m ²	----	----	4 508 m ²	29 828 m ²
TOTAL	17 622 m²	21 695 m²	9 971 m²	21 133 m²	16 734 m²	87 155 m²

Ce qui mène au projet urbain ci-dessous :

Bâtiment A

Nouvelle Comédie
de Genève

Bâtiments B/C

programmation mixte
(logements, commerces,
équipements publics à
vocation sociale et sportive,
vélo-station, parking
souterrain)

Bâtiments D et E

programmation mixte
(logements, bureaux,
commerces, parking
souterrain, vélo-station)

Bâtiment F

programmation mixte
(logements, commerces)

Galerie commerciale

au sous-sol, au niveau -1
entre la surface et les voies
souterraines du Léman
Express

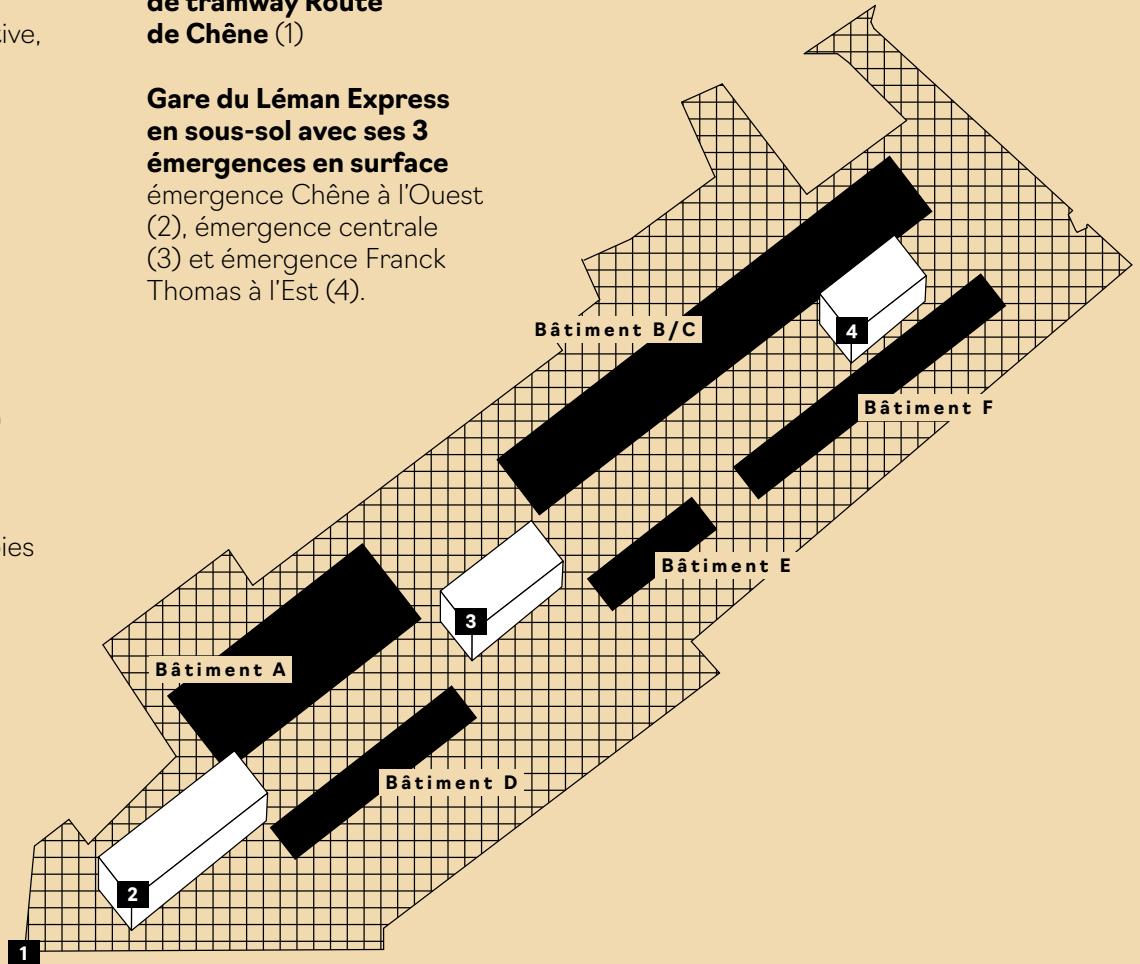
Espaces publics

aménagement d'esplanades,
de places, de parvis
et restructuration du
réseau viaire

Création de l'arrêt de tramway Route de Chêne (1)

Gare du Léman Express en sous-sol avec ses 3 émergences en surface

émergence Chêne à l'Ouest
(2), émergence centrale
(3) et émergence Franck
Thomas à l'Est (4).



2. MAÎTRES D'OUVRAGE DU PÔLE URBAIN ET CEVA, UNIS AUTOOUR DU PROJET

Le projet global de requalification du quartier de la gare des Eaux-Vives est porté par 3 maîtres d'ouvrages :

- **L'ÉTAT DE GENÈVE;**
- **LA VILLE DE GENÈVE;**
- **LES CFF IMMOBILIER.**

D'autres acteurs sont parties prenantes du projet en tant que superficiaires: la Fédération des Eaux-Vives (FEV) et la Fondation de la Ville de Genève pour le Logement Social (FVGSL). La répartition des maîtrises d'ouvrage par opération sera décrite dans les chapitres suivants.

Le projet urbain est également mené en interface avec les travaux de la gare ferroviaire, conduits par le CEVA, entité ad hoc, constituée des acteurs suivants:

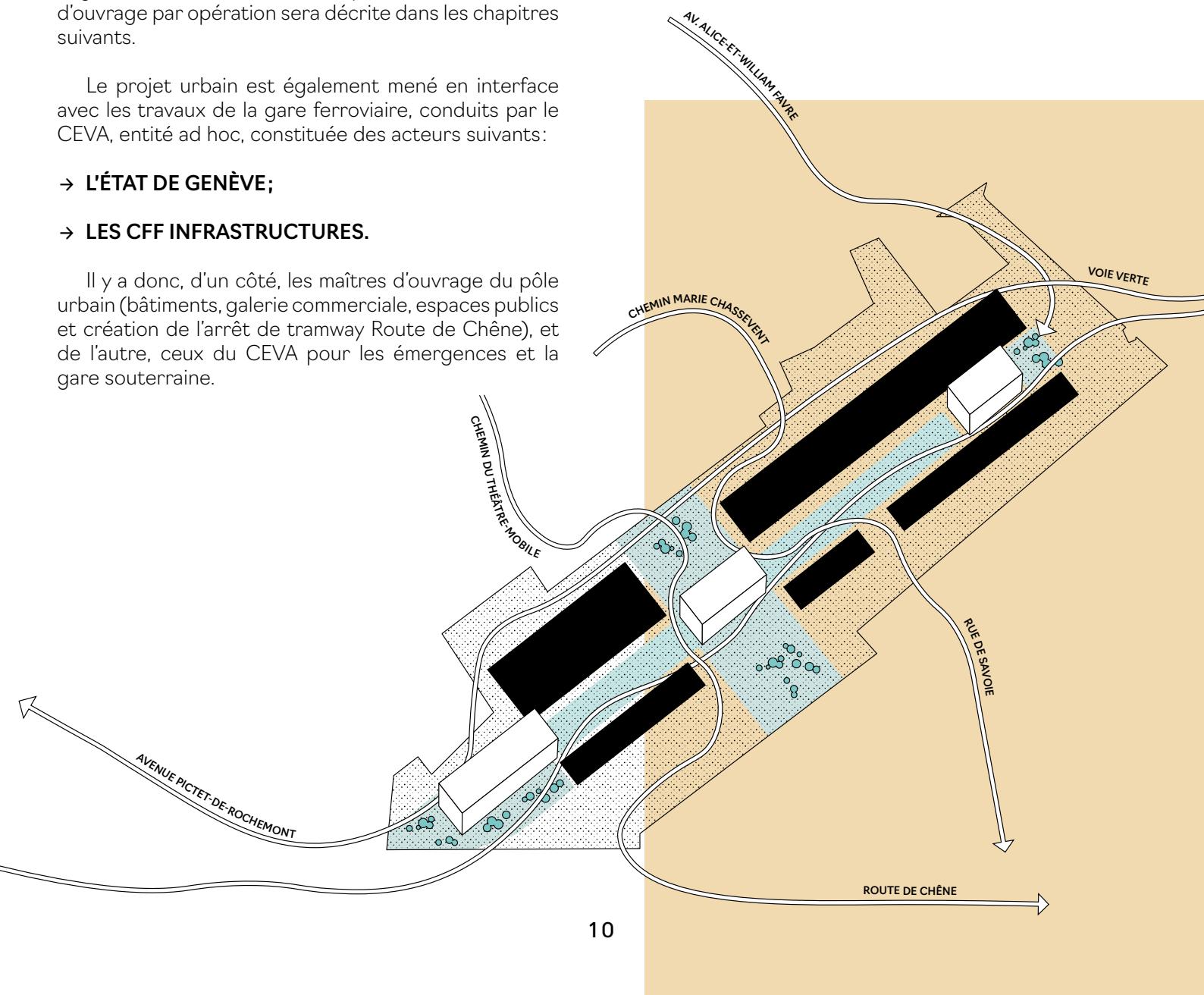
- **L'ÉTAT DE GENÈVE;**
- **LES CFF INFRASTRUCTURES.**

Il y a donc, d'un côté, les maîtres d'ouvrage du pôle urbain (bâtiments, galerie commerciale, espaces publics et création de l'arrêt de tramway Route de Chêne), et de l'autre, ceux du CEVA pour les émergences et la gare souterraine.

3. UN PROJET ARTICULÉ AUTOOUR DES ESPACES PUBLICS

La gare des Eaux-Vives est devenue un pôle majeur de mobilité et est appelée à le devenir plus encore au fil du développement urbain de l'ensemble du périmètre et de l'extension des itinéraires destinés aux modes doux.

Les espaces publics jouent un rôle essentiel pour garantir la cohérence globale du site et créer des liens avec les quartiers avoisinants. C'est leur aménagement qui a permis de créer une continuité urbaine en lieu et place d'un espace autrefois barrière dans la ville.



Les espaces publics jouent un rôle essentiel pour garantir la cohérence globale du site et créer des liens avec les quartiers avoisinants.

Un concours pour cet aménagement est organisé en 2010 par la Ville de Genève, pilote du projet. L'intention est que les constructions s'articulent autour des espaces publics, et non l'inverse. Cette démarche innovante, où le vide a été planifié avant le plein, contribue à forger l'identité de cette nouvelle centralité urbaine. Le projet lauréat se distingue par l'organisation du site en trois bandes longitudinales.



▲ FIGURE 5 – Photos des aménagements des espaces publics sur le site de la gare des Eaux-Vives | Source : Communiqué de la Ville de Genève, novembre 2020
© Didier Jordan / Ville de Genève

L'avenue de la Gare-des-Eaux-Vives est renforcée en tant que boulevard urbain, accueillant les circulations et la desserte principale des transports publics. Au centre, un jardin situé en toiture de la gare et de la galerie marchande occupe l'esplanade piétonne: elle en relie les accès et invite à la flânerie le long des vitrines et des cafés situés aux rez-de-chaussée. Côté lac, la promenade met en valeur les espaces verts existant et offre de nouvelles connexions vers l'avenue de Frontenex.

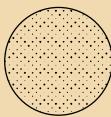
À l'issue du concours en 2010, le choix de la maîtrise d'œuvre pour l'aménagement des espaces publics se porte sur le cabinet d'architectes urbanistes MSV.

Il est décidé que les noms des nouveaux espaces publics expriment la mutation des fonctions urbaines du site au fil du temps: qu'ils évoquent, d'une part, la dimension historique de transport des alpinistes dans les Alpes, via la voie de chemin de fer, et, de l'autre, qu'ils traduisent la destination culturelle à venir avec la construction de la Nouvelle Comédie de Genève.

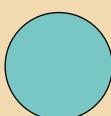
Concernant la dimension historique, la promenade Louise Boulaz rappelle la figure de l'alpinisme helvétique

→

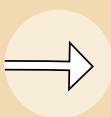
ZONE GARE DES EAUX-VIVES



PLACES ET ESPLANADES PIÉTONNES



FLUX MOBILITÉ DOUCE



éponyme, qui accomplit les ascensions les plus difficiles des Alpes, comme la face Nord des Grandes Jorasses en 1935, quelques heures seulement après la première réalisée par Peters et Meier. Cette alpiniste est également connue pour avoir ouvert la face Nord du Zinalrothorn, haute de 800 mètres, qu'elle gravit en 5 heures le 2 août 1941.

Située du côté lac, la promenade Louise Boulaz, qui longe le site, est réservée aux mobilités douces, et relie l'avenue de Chamonix au chemin Frank-Thomas et à la route de Frontenex. Pour l'instant, seul le tronçon situé entre le parvis de la route de Chêne et la place des Tréteaux-Libres, le long du bâtiment de la Comédie, est ouvert au public. À terme, l'ensemble du tracé jusqu'à la rue Berthe-Vadier constituera un parcours séparé, à l'écart du trafic. Ce tronçon aura pour fonction de relier la «Voie verte» – voie qui permettra de circuler à travers l'agglomération genevoise, le long d'un tracé continu et balisé – de part et d'autre du site. Une partie de cet itinéraire, entre Annemasse et la gare des Eaux-Vives, a été inauguré au printemps 2018. Le tronçon qui traverse le square Agasse-Weber a été achevé en décembre 2019.

L'arrivée de la Nouvelle Comédie de Genève dans le quartier de la Gare des Eaux-Vives instaure de nouveaux usages culturels autour des arts de la scène. Ils sont soulignés par le choix de donner des noms faisant référence aux artistes qui ont marqué l'histoire de l'art en Suisse à certains espaces publics. On peut citer par exemple :

L'ESPLANADE ALICE-BAILLY: en référence à l'artiste peintre genevoise Alice Bailly qui a su s'imposer, au début du XX^e siècle, dans l'univers de la peinture, alors encore largement réservé aux hommes. Son travail a été reconnu par les critiques, dont Apollinaire lui-même. Entre 1917 et 1923, Alice Bailly réalise ses célèbres «tableaux laines». On lui doit aussi de nombreux portraits et la décoration du foyer du Théâtre municipal de Lausanne.

Cette esplanade est une véritable épine dorsale du site, reliant les «émergences» permettant d'accéder à la gare située en sous-sol et aux différents bâtiments, dont la Comédie. Un gravier engazonné couvre la partie centrale de l'esplanade. De grands bacs en bois plantés d'arbres, intentionnellement dotés de larges rebords, permettent de s'y asseoir. Sur les côtés, la promenade se déroule sur un revêtement lisse le long des arcades situées au pied des immeubles.

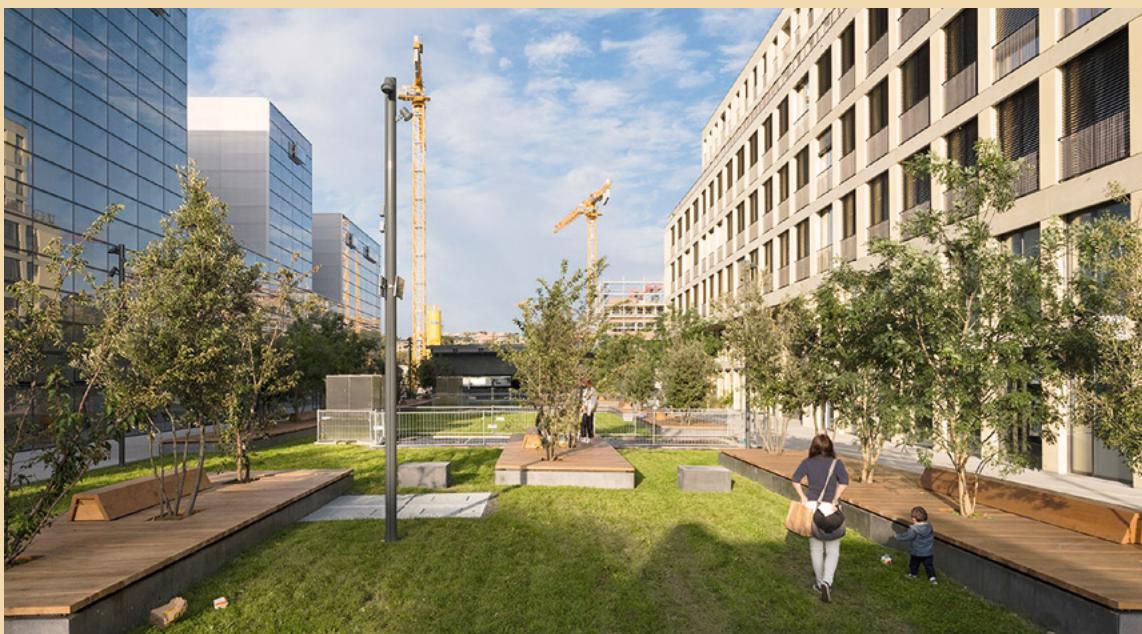
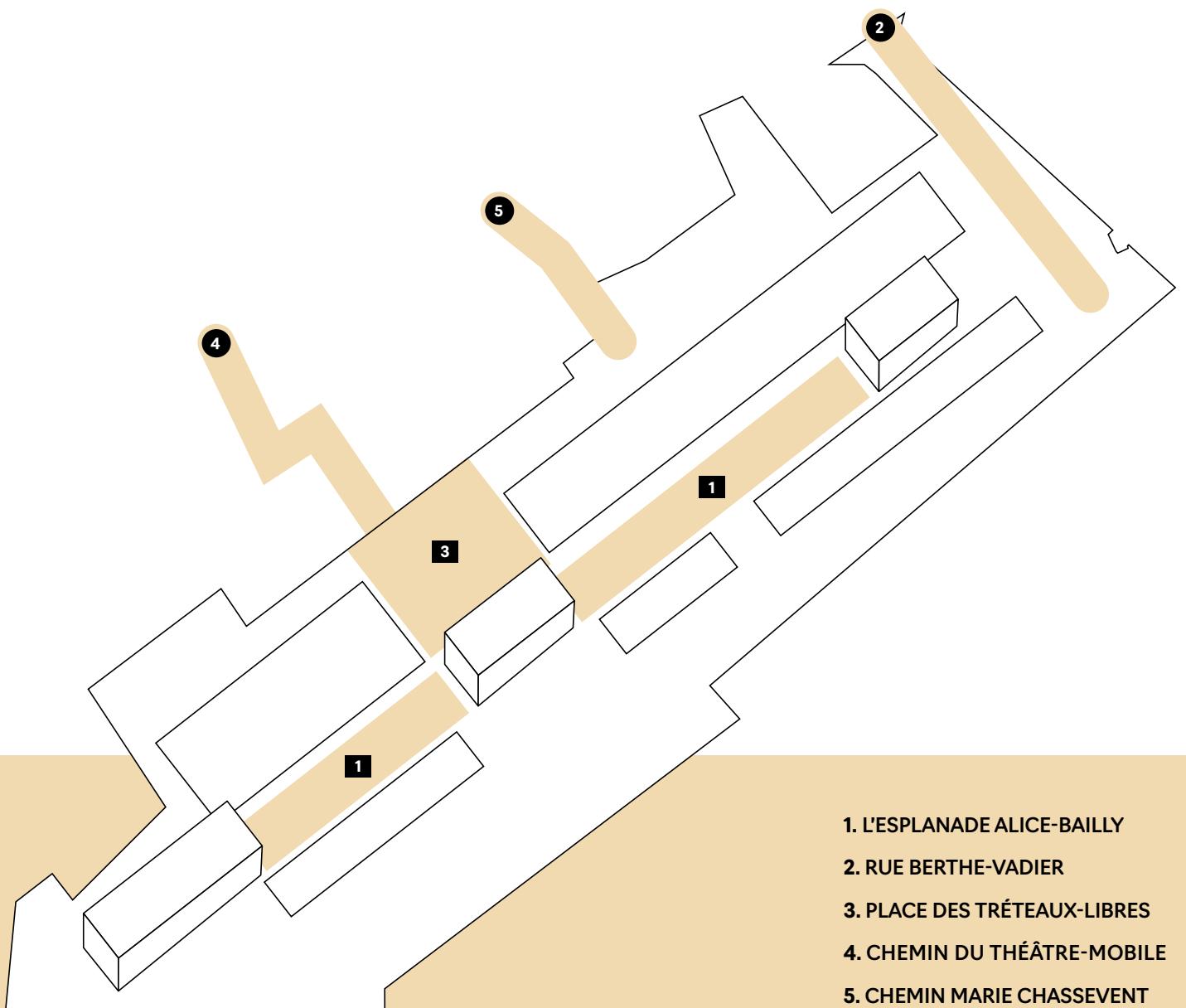
RUE BERTHE-VADIER: en référence à l'écrivaine et peintre suisse Berthe Vadier. Elle est l'une des rares femmes de lettres à avoir pu se consacrer entièrement à son œuvre. Elle a publié trente ouvrages de genres variés: poèmes, nouvelles – dont certaines parues dans la Bibliothèque universelle – des pièces de théâtre destinées à être jouées par des enfants, un roman, un drame, ainsi qu'une biographie d'Amiel. Elle s'intéresse aussi à la situation des femmes en publiant notamment un article sur «Les travaux des femmes dans les temps anciens et modernes».

PLACE DES TRÉTEAUX-LIBRES: en référence à une compagnie genevoise indépendante de théâtre (1967-1971), troupe itinérante formée sur le modèle du «Living Theatre».

CHEMIN DU THÉÂTRE-MOBILE: en référence à la troupe du Théâtre mobile, créée en décembre 1969 par quatre comédiens genevois indépendants désireux de s'exprimer hors des circuits traditionnels, de lutter contre certaines formes sclérosées du théâtre, et d'établir de nouvelles relations, plus étroites, avec le public. Le Théâtre mobile organise deux années de suite (en 1971 et 1972) un «Festival du Bout-du-Monde». Malgré l'engouement critique et populaire qu'elle suscite, la troupe, qui compte alors une vingtaine de comédiens, rencontre de grandes difficultés tant pour son financement que pour son lieu de résidence et cesse son activité en 1991.

CHEMIN MARIE CHASSEVENT: en référence à la cantatrice et pianiste française Marie Chassevent qui s'inscrit dans le mouvement de réformes pédagogiques de la fin du XIX^e siècle. Engagée en 1895 par le Conservatoire de musique de Genève, elle y instaure une méthode d'enseignement du solfège aux enfants, révolutionnaire, qui connaît un succès international et est utilisée en Suisse romande jusque vers 1970.

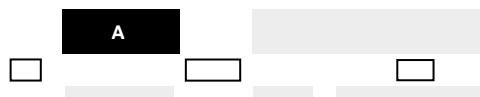
LA REQUALIFICATION DU PÔLE URBAIN DE LA GARE DES EAUX-VIVES



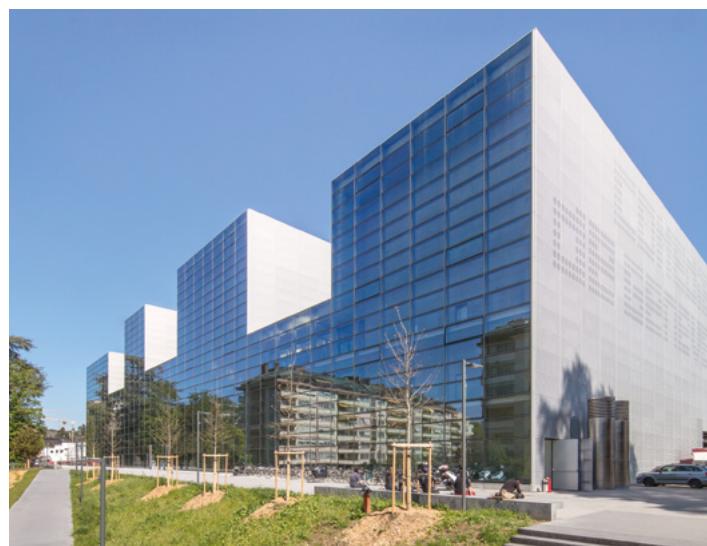
↔ FIGURE 6 – Esplanade Alice-Bailly | 2021 | © Didier Jordan / Ville de Genève

4. BÂTIMENTS PUBLICS ET PRIVÉS DU PROJET

BÂTIMENT A: NOUVELLE COMÉDIE DE GENÈVE



La ville de Genève, maître d'ouvrage de la nouvelle Comédie de Genève, organise en 2009 un concours international d'architecture: son insertion dans le quartier, son expression, son accessibilité et le coût de sa construction et de son fonctionnement sont les critères retenus pour évaluer le projet. C'est le cabinet FRES architectes qui l'emporte parmi les 80 participants.



▲ FIGURE 7 – La nouvelle Comédie imaginée et conçue par l'Agence FRES
2021 | © Didier Jordan / Ville de Genève

La nouvelle Comédie de Genève offre aujourd'hui deux salles de spectacles, l'une frontale, de 500 places et l'autre, modulable, de 200 places. Elle abrite aussi des ateliers de fabrication de décors et de costumes, deux salles de répétition, des locaux administratifs et des espaces destinés au public (billetterie, restaurant, hall d'accueil).

BÂTIMENTS B/C



Le lot B/C est situé au nord-est du site. Il est divisé en deux parties distinctes: l'une située au-dessus de la dalle de transition au niveau du rez-de-chaussée, et qui sera réalisée par la FVGLS, tandis que la seconde est située en dessous de celle-ci et sera sous maîtrise d'ouvrage Ville de Genève.

La programmation des bâtiments B/C est constituée:

Équipements sportifs

- Piscine couverte
- Salle omnisports
- Salle d'escalade

Espace de vie enfantine et équipements socio-culturels

- Espace de vie enfantine
- Espace dédié à la jeunesse
- Espace dédié aux habitant(e)s du quartier

Autres espaces

- 150 logements
- Dépôt pour le Service de la voirie
- Vélostation
- Commerce alimentaire
- Parking
- Abri public pour la protection civile

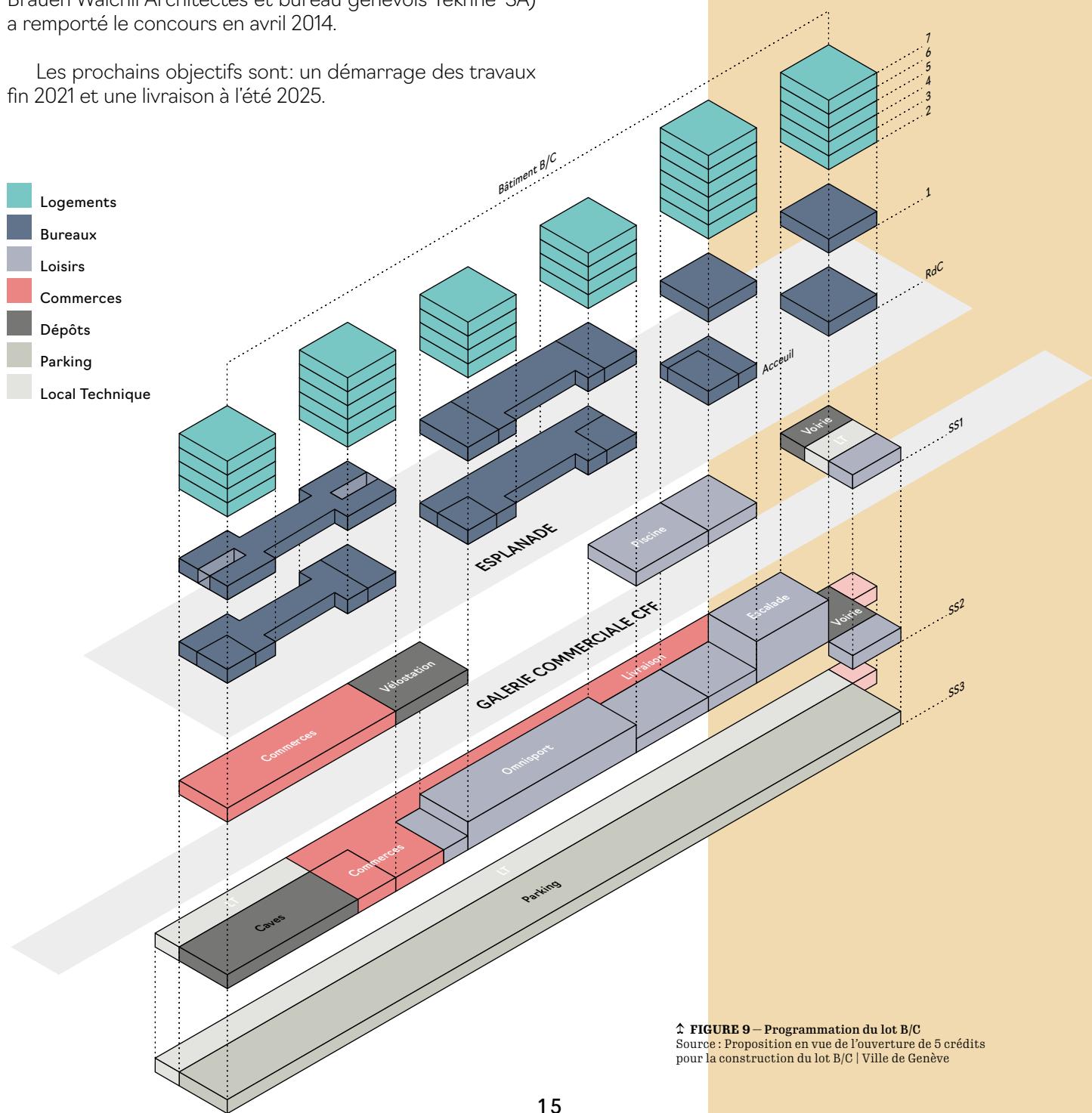


▲ FIGURE 8 – Image de synthèse du lot B/C
© Brauen Wälchli Architectes

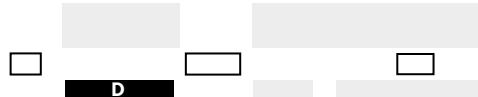
Un concours d'architecture pour la construction du lot BC a été organisé par la Ville de Genève, la Fondation de la Ville de Genève pour le logement social et l'État de Genève entre 2013 et 2014.

L'association d'architectes BWTK (bureau lausannois Brauen Wälchli Architectes et bureau genevois Tekhne SA) a remporté le concours en avril 2014.

Les prochains objectifs sont: un démarrage des travaux fin 2021 et une livraison à l'été 2025.



BÂTIMENT D: O'CENTRE



Le bâtiment D s'inscrit dans le projet immobilier O'Vives de CFF immobilier qui se compose de 3 entités: O'Centre (bâtiment D), O'Galleries (galerie commerciale de la gare) et O'Parc (Bâtiment E).

O'Centre est un bâtiment à usages mixtes (commerces, bureaux, services médicaux, logements et parkings). Le rez-de-chaussée accueille des commerces et les entrées d'immeubles, accessibles depuis l'arcade couverte, côté rue. Les niveaux 1 à 4 abritent des bureaux, tandis que les niveaux 5 à 7 sont constitués de logements. En sous-sol, les niveaux -2, -3 et -4 sont occupés par un parking public.

L'ouvrage a été conçu par le cabinet d'architectes Aeby Perneger & Associés, lauréat d'un concours, mode de sélection utilisé pour tous les lots du projet. Impliquant tous les membres du COMOGEV, il vise à assurer une cohérence architecturale et paysagère du quartier.

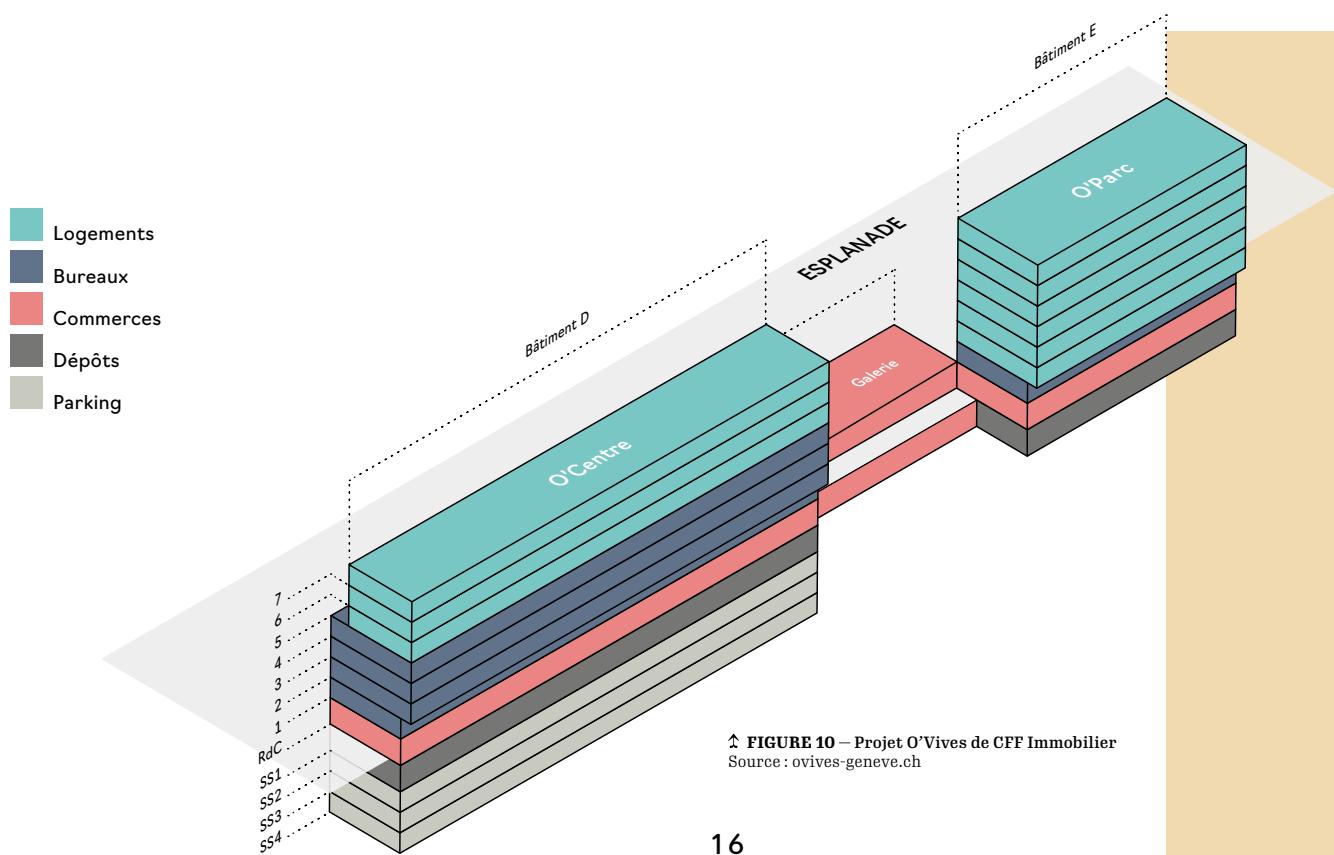
BÂTIMENT E: O'PARC



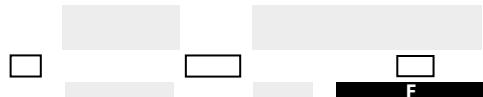
Le bâtiment E s'inscrit dans le même projet immobilier des CFF immobilier que le bâtiment D: il s'agit de l'immeuble O'Parc. C'est aussi un bâtiment à usages mixtes (commerces, bureaux et logements). Le rez-de-chaussée accueille des commerces et les entrées d'immeubles, accessibles depuis l'arcade couverte côté rue. Le 1^{er} étage abrite des bureaux tandis que les niveaux 2 à 7 sont dédiés à des logements.

GALERIE COMMERCIALE

Le maître d'ouvrage de la galerie commerciale est CFF Immobilier. Cette galerie s'inscrit dans le projet immobilier O'Vives. Située au niveau -1, dénommé «mezzanine», elle est le résultat de la valorisation d'un délaissé du CEVA par CFF Immobilier. Sa mise en valeur a nécessité une étroite collaboration entre le COMOGEV et le CEVA afin de le mettre aux normes et de pouvoir, in fine, y installer la galerie commerciale. Cette dernière abrite aujourd'hui différents services et commerces.



BÂTIMENT F



Suite à un appel d'offre organisé par l'OCLPF (Office du logement) en 2012, la Fédération des Eaux-Vives (FEV) a obtenu un terrain en droit de superficie de la part de l'État de Genève pour construire le lot F. Il s'agira d'un immeuble de logements et d'activités en coopérative d'habitation. Il totalisera près de 12 000 m² de surfaces dévolues à l'habitat, soit plus de 150 logements (tous d'utilité publique) et environ 3 000 m² de surfaces d'activités. Un concours d'architecte portant sur la moitié Nord du quartier, soit les immeubles de la Ville de Genève et celui de la FEV, a été organisé en 2015 et remporté par le bureau Brauen Wälchli & Tekhne.

La FEV est une émanation de trois coopératives. Chaque coopérative d'habitation occupera une partie de l'immeuble: la coopérative INSULA sera dédiée aux familles, la coopérative GENERATION LOGEMENT aux seniors et l'ETRIER aux étudiant.e.s, jeunes actifs.ve.s et acteur.rice.s du monde culturel. La FEV assure en outre la maîtrise d'ouvrage déléguée du projet.

La FEV entend donner une identité forte à son immeuble coopératif: une image urbaine, sociale et novatrice dont l'influence dépasserait son environnement immédiat. La FEV veut créer un pôle intergénérationnel, non seulement au sein de son immeuble, mais également au sein du quartier de la gare des Eaux-Vives, tout en dynamisant une économie à la fois circulaire et connectée.

Pour garantir l'ensemble des objectifs de la FEV, chaque coopérateur.rice signera une charte dans laquelle il/elle s'engagera à participer à la vie de l'immeuble.

Une attention particulière a été portée aux locaux communs à valeur ajoutée dans le dessein d'inciter et de favoriser les interactions sociales, intergénérationnelles entre les habitant.e.s de l'immeuble, du quartier et les commerçant.e.s de proximité.

L'autorisation de construire a été obtenue au printemps 2020 et les habitant.e.s pourront intégrer les coopératives en 2023.

▼ FIGURE 11 – Image de synthèse du lot F
© Brauen Wälchli Architectes



III. UNE MÉTHODE INNOVANTE

1. D'UNE LOGIQUE DE VALORISATION FONCIÈRE À UNE LOGIQUE DE PROJET

Afin d'unir les propriétaires fonciers, ainsi que les maîtres d'ouvrage du pôle urbain de la gare des Eaux-Vives, autour d'objectifs communs, deux sociétés simples ont été successivement créées. Le statut de société simple permet à deux, ou plusieurs, personnes d'unir leurs efforts ou leurs ressources en vue d'atteindre un but commun.

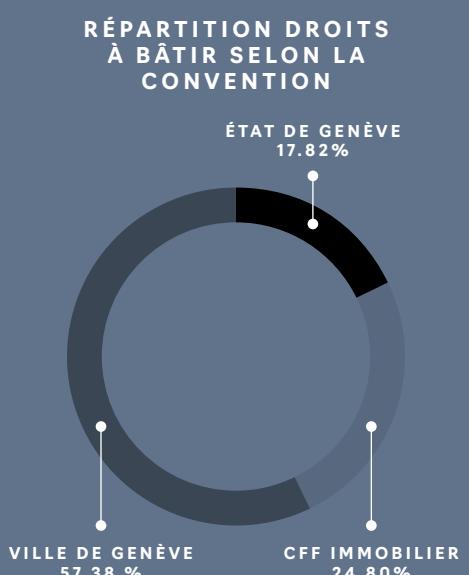
Premier objectif à atteindre: déterminer la juste valorisation foncière des terrains, un accord de répartition et de valorisation des droits à bâtir devant être trouvé, dans le cadre d'un projet à vocation publique et privée.

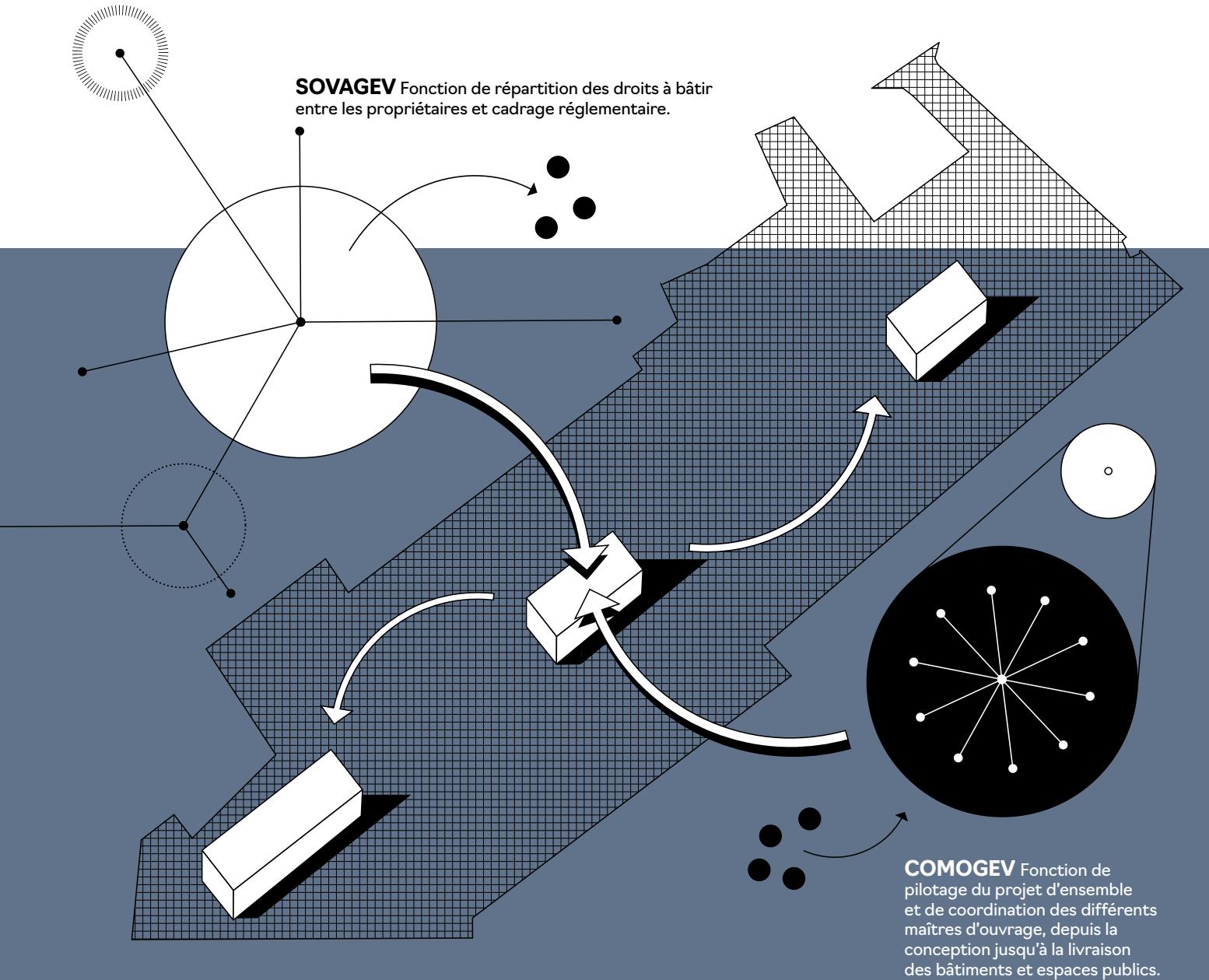
Deuxième objectif: garantir la cohérence et la coordination de l'ensemble des ouvrages du projet, de leur conception à leur réalisation.

Crée en 2005, et réunissant l'Etat de Genève, la Ville de Genève et CFF immobilier, la SOVAGEV (Société de Valorisation des terrains situés en Gare des Eaux-Vives) est la première société simple montée à cet effet. Son objet est de valoriser puis affecter les droits à bâtir entre les partenaires de la société. Et enfin, d'organiser les cessions foncières aux futurs porteurs de projets. Cette société simple a permis d'organiser le cadre réglementaire, urbain et financier nécessaire à l'émergence du futur projet et a abouti sur:

- L'adoption du PDQ n°2950 approuvé par le Conseil d'Etat le 22 juillet 2009;
- L'adoption de la Loi n°10518 approuvée par le Grand Conseil le 19 mars 2010 (loi de déclassement modifiant les limites de zone dont le périmètre de la gare des Eaux-Vives fait partie et créant une zone de développement 3 et trois zones de verdure);
- La signature de la convention de répartition des terrains et des droits à bâtir le 5 mars 2012;
- L'adoption du PLQ n°29786 par le Conseil d'Etat le 26 juin 2013.

La création d'une société simple de projet – le COMOGEV – a permis d'organiser une gouvernance bienveillante, où l'intérêt collectif prime.





La SOVAGEV est dissoute au début de l'année 2016, en application de son article 11, à l'entrée en force du PLQ et à la conclusion de l'accord entre associés portant sur la répartition des terrains et des droits à bâtitir.

En 2012, lors de l'entrée dans la phase opérationnelle du projet, la Ville de Genève, CFF Immobilier et l'État de Genève, créent une nouvelle société simple COMOGEV – pour «Comité des Maîtres d'Ouvrage du quartier de la Gare des Eaux-Vives» – pilotée par la Ville de Genève. Cette société a pour ambition d'assurer la coordination des acteurs impliqués dans la réalisation du projet immobilier autour de la future gare de Genève Eaux-Vives. Ce groupement solidaire qui réunit 3 maîtres d'ouvrage a repris les engagements pris antérieurement par les partenaires de la SOVAGEV.

La COMOGEV a pour principaux objectifs de développer le projet urbain, de garantir la coordination, de leur conception à leur réalisation, de l'ensemble des

ouvrages, ainsi que de mutualiser les actions et certains investissements pour la planification et la réalisation des ouvrages.

Ce système de gouvernance adapté aux deux grandes phases du projet – 1^{ère} phase de cadrage foncier et réglementaire et 2^{ème} phase de mise en œuvre du projet urbain – s'est montré très efficace. Concrètement, ces sociétés disposaient d'un budget commun permettant de recruter les prestataires nécessaires à l'établissement des documents ou actions nécessaires à tous (communication, AMO chef de projet, expert pour la valorisation des droits à bâtitir, etc.). Elles ont permis d'organiser une gouvernance bienveillante où l'intérêt collectif a toujours primé, du fait de la volonté propre des acteurs, mais aussi du fait de leur implication en tant «qu'actionnaires». Enfin, ces sociétés identifiées ont permis de faciliter les contacts avec les acteurs «extérieurs» tels que CEVA, la Fondation des parkings, les riverains, etc. en ne représentant qu'une seule entité facilitant les discussions.

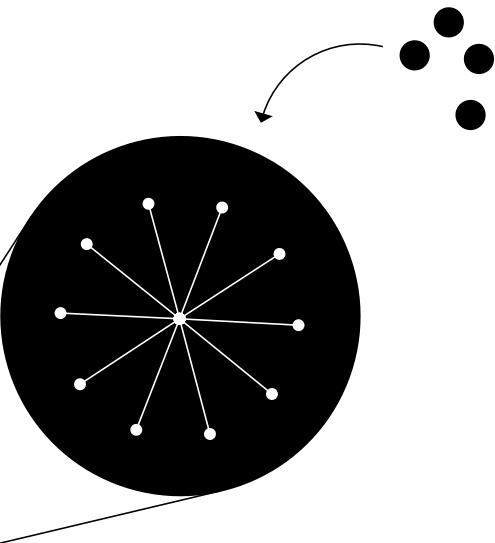
2. À LA RECHERCHE DE L'INTÉRÊT COLLECTIF

Pour atteindre ses objectifs, le COMOGEV a mis en place un dispositif de pilotage et de coordination, visant à traiter l'ensemble des sujets dont la nature-même nécessitait une implication, une coordination et des décisions collectives, tels que:

Études et coordination aux interfaces	Autorisations
→ Coordination technique autour de l'ouvrage CEVA	→ Traitement des préavis
→ Raccords entre les différents ouvrages	→ Traitement des recours
Études diverses mutualisées	Foncier
→ Sécurité incendie	→ Mutations foncières
→ Déchets	→ Servitudes
→ Énergie	→ Montage parking
→ Organisation galerie	
Engagements financiers	Travaux
→ Conventions CEVA	→ Appels d'offre
→ Conventions de cofinancement	→ Interfaces chantier et circulation
→ Droits à bâtir	→ Sécurité
→ Fonctionnement provisoire	
Gestion de la co-activité	Cohérence fonctionnelle et architecturale entre les projets
→ Phasage des opérations	→ Jury de concours
→ Mutualisation des entreprises chantier	→ Études de conception

Il a permis de répondre aux besoins essentiels suivants :

Besoins de coordination sur l'ensemble des sujets à traiter afin de	Besoins de pilotage du projet afin de
→ préparer collectivement les solutions soumises à arbitrage;	→ fixer les objectifs en termes de délais, de coûts et de qualité sur le projet d'ensemble;
→ mettre en œuvre collectivement les décisions prises.	→ anticiper les risques sur le projet et proposer les actions correctives correspondantes;
	→ produire les commandes aux instances en charge de leur mise en œuvre.
Besoins d'information et de reporting à l'ensemble des acteurs de la maîtrise d'ouvrage afin de	Besoins d'arbitrage
→ maintenir la conscience des enjeux globaux;	
→ faire émerger en temps utiles les besoins de coordination pas encore identifiés.	Besoins d'actionner des leviers auprès d'autres instances stratégiques aux interfaces.



Pour répondre à ces enjeux, depuis sa création en 2012 et jusqu'à 2016, ce dispositif de coordination et de pilotage porté par COMOGEV était constitué de 4 instances, complétées par des ateliers thématiques.

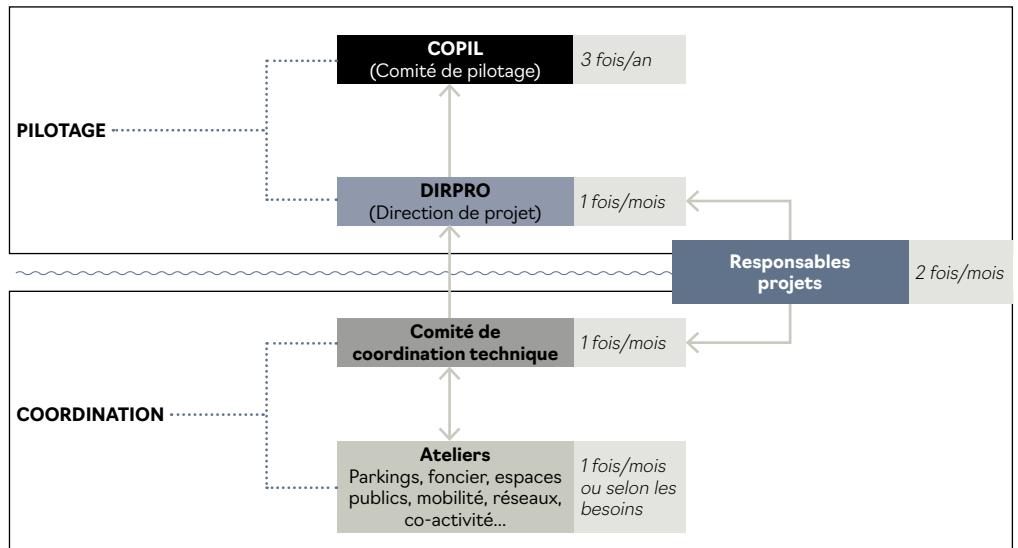


FIGURE 12 – Organigramme du dispositif de coordination et de pilotage du COMOGEV entre 2012 et 2016
(Source : Algoé) ↗

A partir de 2016, ce dispositif s'est allégé:

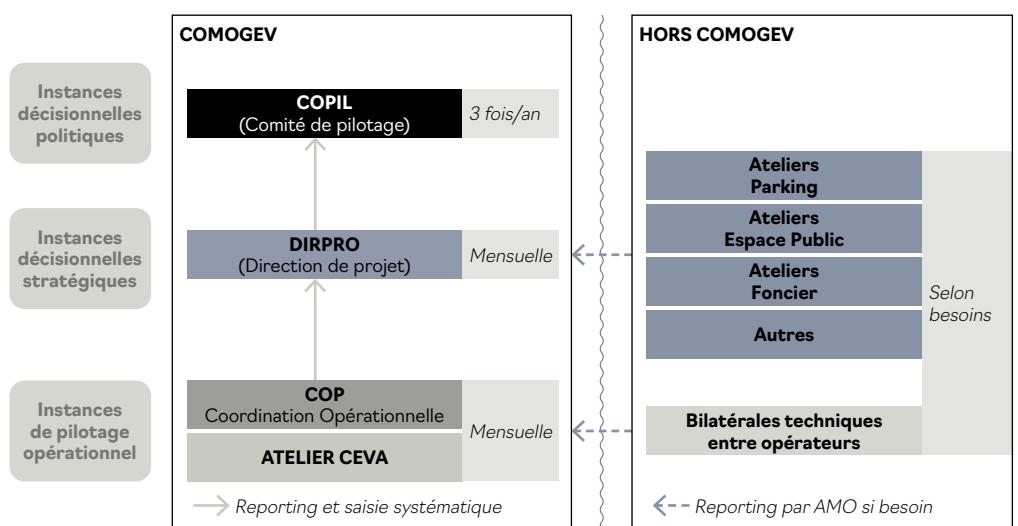


FIGURE 13 – Organigramme du dispositif de coordination et de pilotage du COMOGEV en œuvre depuis 2016
(Source : Algoé) ↗

Ce dispositif de gouvernance de projet a permis d'avancer dans un cadre adapté à la gestion des conflits éventuels, à la prise de décision par anticipation et aux respects des objectifs collectifs au quotidien.

3. DES CO-FINANCEMENTS CIBLÉS ENTRE LES PARTENAIRES

La dimension partenariale forte, l'imbrication des différents projets et la volonté de défendre l'intérêt collectif ont conduit les acteurs à identifier des sujets précis à cofinancer.

Ainsi, le dispositif de gouvernance de projet a-t-il été consolidé par un dispositif de conventions visant à «contractualiser» des accords entre les partenaires sur des sujets particuliers. Conclus sous forme de convention de co-financement, ils permettent aussi à chacun d'avoir une base pour obtenir les financements nécessaires auprès de ses conseils respectifs.

Des conventions ont été passées sur les thématiques suivantes:

- **Le co-financement des espaces publics entre les partenaires du COMOGEV et les maîtres d'ouvrage du CEVA**

Le périmètre des espaces publics en lien direct avec les ouvrages construits sur le site à charge des partenaires COMOGEV est représenté en rouge sur le plan ci-dessous. Les zones bleues représentent le périmètre du domaine public, en lien avec la gare CEVA et les interfaces à charge de la Ville de Genève.

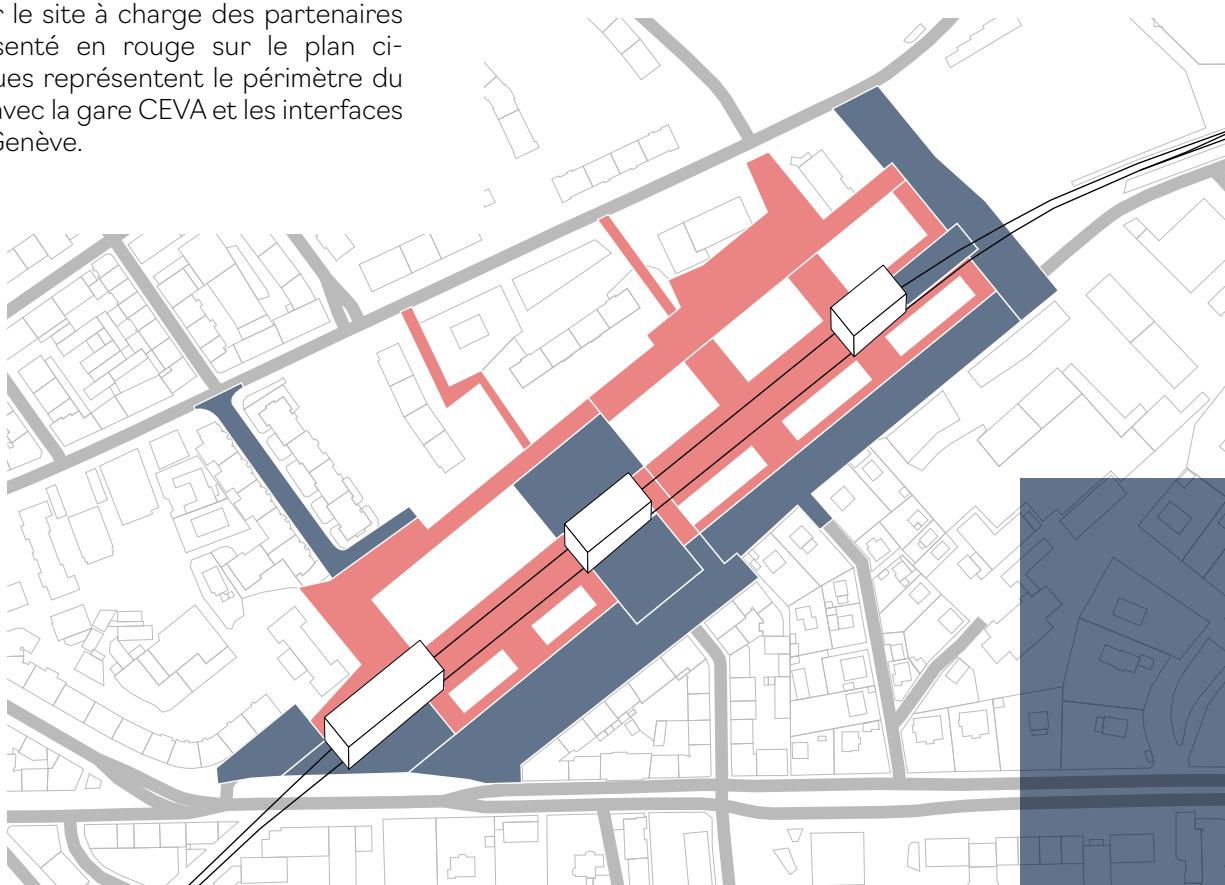


FIGURE 15 – Répartition du financement des espaces publics entre les partenaires du COMOGEV et la Ville de Genève ↗

◀ FIGURE 14 – Avenue de la gare des Eaux-Vives
2021 | © Didier Jordan / Ville de Genève

Une convention est signée en avril 2017 afin de fixer les modalités du co-financement des espaces publics entre les partenaires du COMOGEV et les maîtres d'ouvrage du CEVA. Elle rappelle les participations du CEVA au périmètre COMOGEV concernant l'aménagement de l'esplanade, la compensation des arbres et les stationnements vélos. Elle rappelle également les participations du CEVA au périmètre Ville concernant également la compensation des arbres et les stationnements vélos. Enfin, elle fixe les participations des partenaires du COMOGEV, sur le périmètre COMOGEV.

Cette convention a servi de base pour le bon déroulement, de la conception à la réalisation des espaces publics par la Ville, désignée, d'un commun accord, pour assurer la maîtrise d'ouvrage des travaux des espaces publics.

Durant tout le projet, les partenaires sont étroitement et totalement associés à chacune des phases. Les décisions sont validées conjointement, dans le cadre des instances COMOGEV chargées du suivi du projet, avec le soutien plein et entier de tous les partenaires.

En cas d'événement imprévu survenant lors de l'exécution des travaux, nécessitant de modifier des éléments importants du projet, la Ville s'est engagée à informer immédiatement les autres partenaires COMOGEV de la situation et à les associer, dans la mesure du possible, à la recherche de solutions respectant au mieux les principes développés et les objectifs financiers. Toutefois, afin de ne pas retarder les travaux, toute décision urgente sur les options à mettre en œuvre lui revient.

Afin de garantir la transparence des coûts refacturés aux partenaires, la Ville impose à ses mandataires et

entreprises, l'obligation d'établir un décompte séparé des postes, frais et charges des travaux inclus dans les secteurs «COMOGEV» d'une part, et Ville d'autre part.

Les coûts à répartir comprennent tous les travaux et ouvrages nécessaires à la réalisation et à la livraison des espaces publics de qualité, livrés finis dans les périmètres précités.

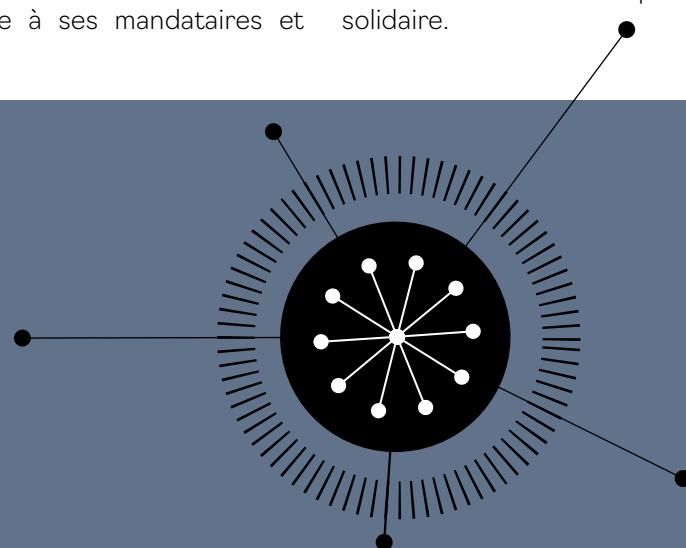
→ **Le co-financement d'opérations communes à la multi-maîtrise d'ouvrage du COMOGEV**

Les réunions de coordination du COMOGEV permettent d'identifier au fil du temps les opérations bénéficiant à tous les partenaires, et donc, nécessitant un cofinancement. Ces sujets sont ensuite discutés en atelier dédiés afin d'aboutir à la rédaction de conventions spécifiques clarifiant les modalités des différents co-financements.

On peut citer par exemple:

La convention définissant les modalités d'exécution et de prise en charge financière des travaux de démantèlement complet de la boucle de tramway (ouvrages au sol et aériens) nécessaires pour réaliser les travaux du lot D et des espaces publics. C'est CFF Immobilier qui en assurera la maîtrise d'ouvrage et l'intégralité du préfinancement.

La convention définissant les surcoûts liés à la dépollution et à l'évacuation des terres polluées sur le périmètre du site de la gare CEVA Genève Eaux-Vives. Considérant qu'il n'est pas équitable que chaque constructeur prenne entièrement en charge ces surcoûts, les partenaires conviennent de les mettre en commun et de les partager entre eux de manière solidaire.



La convention définissant le coût des travaux de démolition des bâtiments de l'ancienne gare et du buffet de la gare sur le périmètre de la gare des Eaux-Vives pour définir les modalités d'exécution et de prise en charge financière de ces travaux. CFF Immobilier est choisi pour assurer la direction des travaux au nom des trois partenaires et assurer l'intégralité du préfinancement selon une clé de réparation au prorata des droits à bâti.

La convention définissant les coûts des travaux de pré-terrassement sur le secteur «tête» et de la démolition Chamonix 9 sur le site de la gare des Eaux-Vives.

→ **Le financement par le COMOGEV des surcoûts liés aux modifications des opérations CEVA**

Les instances de coordination du COMOGEV permettent d'identifier les sujets de coordination nécessitant un conventionnement avec le CEVA. Ces sujets sont remontés en atelier CEVA, afin d'aboutir à un document opérationnel.

On peut citer par exemple les conventions ci-après:

La convention définissant les coûts liés à la création d'ouvertures au niveau mezzanine dans la paroi CEVA et à la modification des émergences.

La convention concernant l'anticipation de la libération des emprises de chantier de l'ouvrage du CEVA sur le secteur «tête». Elle fixe le montant versé par le COMOGEV au CEVA, couvrant le surcoût d'adaptation du planning et des modalités de réalisation pour les

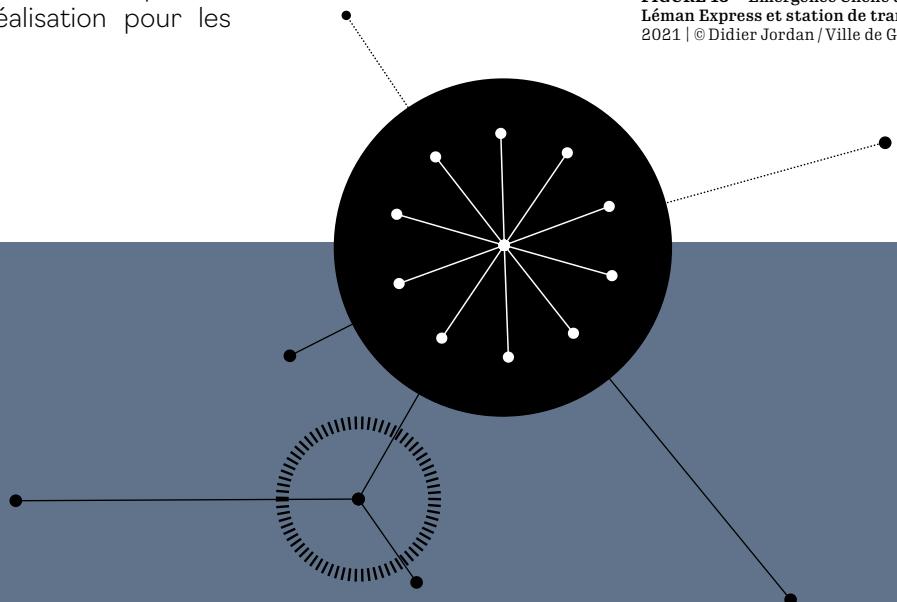
maîtres d'ouvrage CEVA, notamment les frais encourus par le consortium d'entreprises mandaté par CEVA pour le repli de son installation de chantier et sa réinstallation ultérieure.

La convention concernant les mesures de renforcement de la dalle flottante du CEVA. Elle fixe le montant versé par le COMOGEV au CEVA, couvrant le surcoût lié aux mesures de renforcement de la dalle flottante du CEVA de la gare des Eaux-Vives, conçue pour diminuer l'impact de la transmission des vibrations et des sons solidiens sur les ouvrages adjacents à l'ouvrage ferroviaire.

Le dispositif de pilotage et de coordination du COMOGEV permet donc une gouvernance tripartite basée sur la négociation, à travers les conventions notamment. Il a permis d'identifier en temps voulu les points d'interface nécessitant des temps d'échanges spécifiques réunissant autour de la table les personnes concernées et qualifiées, et permettant d'aboutir à des engagements de la part de chaque partenaire.

Ce pilotage tripartite du projet s'est également illustré dans la composition des jurys d'attribution de conception et/ou de réalisation de chaque ouvrage, avec au moins un membre de chaque partenaire du COMOGEV. Ce procédé a permis un partage en toute transparence des choix architecturaux et paysagers du projet global et la garantie d'une cohérence d'ensemble.

FIGURE 16 – Émergence Chêne du Léman Express et station de tramway
2021 | © Didier Jordan / Ville de Genève ↗



UNE MÉTHODE INNOVANTE



4. DES OUTILS CIBLÉS PILOTÉS PAR UN AMO DEDIÉ

Le dispositif de pilotage et de coordination du COMOGEV a porté ses fruits grâce à son animation, au quotidien et sur le temps long, mais aussi grâce aux différents outils qui ont permis d'alimenter, de cadrer et d'enrichir les discussions lors des instances de pilotage et de coordination.

L'animation du projet d'ensemble et la conception des outils ont été rendus possibles grâce au recrutement, dès le début du projet, d'un AMO en charge d'assurer le rôle de chef de projet pour le compte de la SOVAGEV, puis du COMOGEV.

C'est l'agence de consulting Algoé qui a été retenue pour assurer cette mission de pilotage et de coordination des opérations de construction et

d'aménagement du périmètre de la gare des Eaux-Vives, menées par les membres de la société simple. Elle joue un rôle de coordination important afin d'adresser les sujets soulevés aux personnes concernées des instances spécifiques, afin qu'arbitrages et décisions soient pris en temps voulu. Par son positionnement au service de la livraison du projet d'ensemble et grâce à sa posture de neutralité et de conseil vis-à-vis des différents partenaires, Algoé a contribué à la réussite de la coopération entre les différents maîtres de l'ouvrage.

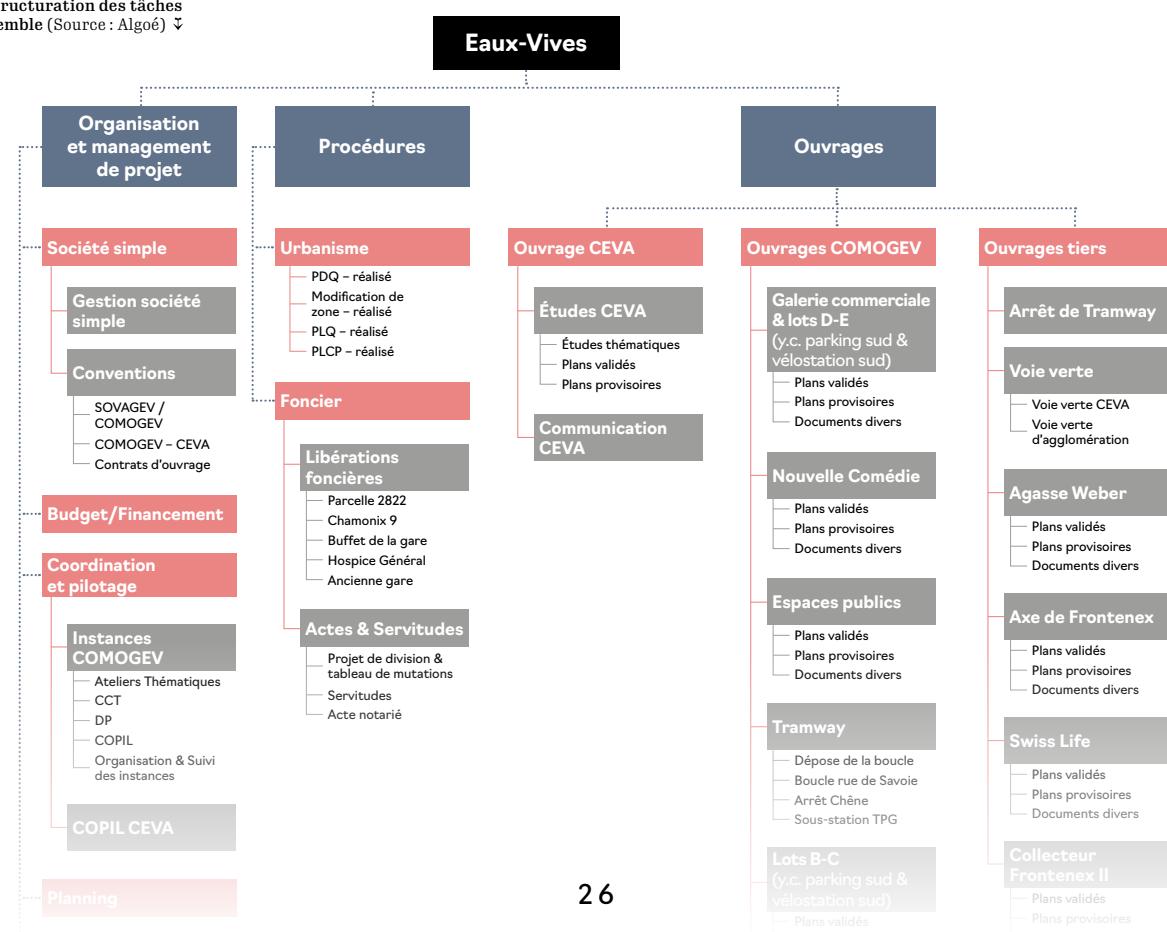
Pour soutenir son action, différents outils ont été mis en place par Algoé.

On peut citer par exemple:

L'ORGANIGRAMME DE STRUCTURATION DU PROJET D'ENSEMBLE

Il a permis le partage d'une vision commune des tâches et des opérations à mener durant le projet.

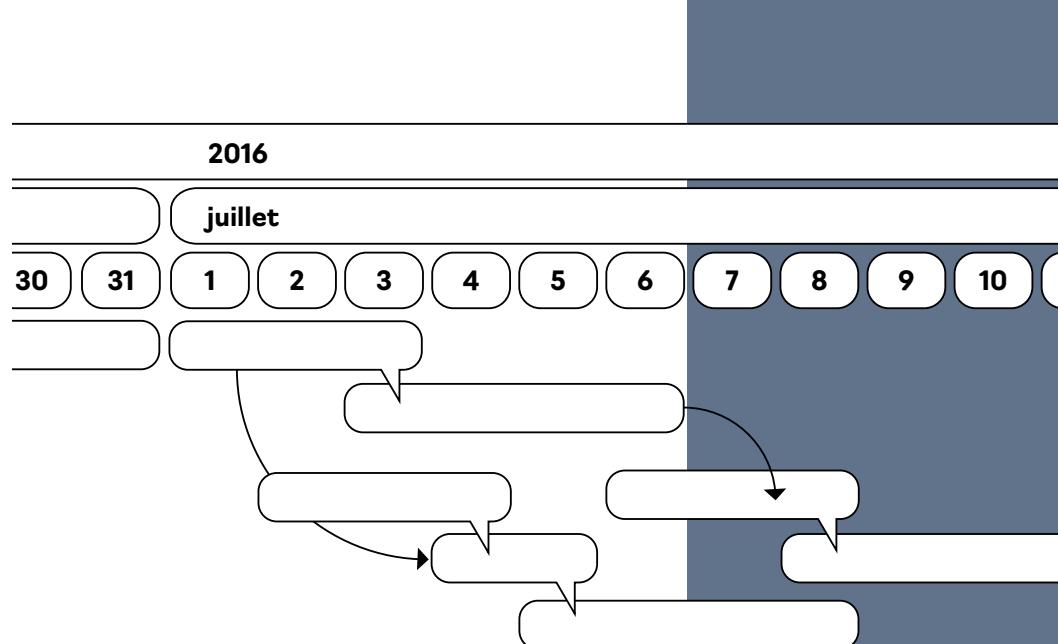
FIGURE 17 – Structuration des tâches du projet d'ensemble (Source : Algoé) ↴



Par son positionnement au service du projet global et grâce à sa posture neutre, l'AMO chef de projet du COMOGEV a contribué à la bonne coopération entre les différents maîtres de l'ouvrage.

LE PLANNING DE SYNTHÈSE DES OPÉRATIONS DES TROIS MAÎTRES D'OUVRAGE

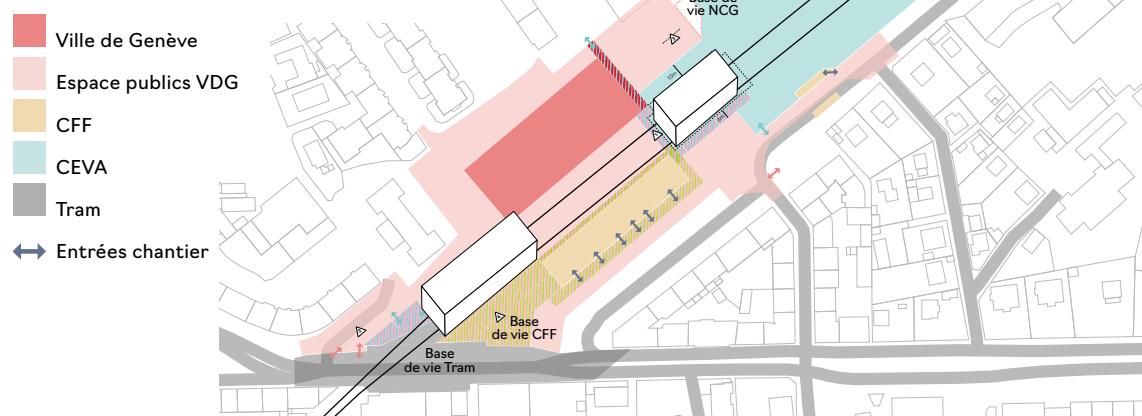
Il vise à donner à l'ensemble des partenaires une vision partagée du projet et de sa stratégie de mise en œuvre: lignes directrices pour le pilotage et identification des points critiques dans le déroulement. Ce référentiel, élaboré en octobre 2012, est mis à jour à chaque moment-clé.



LE PLANNING SPATIO-TEMPOREL

En phase de réalisation, la vision spatiale des différentes étapes permet d'échelonner les chantiers dans une stratégie d'organisation.

ÉTAT DU CHANTIER DÉBUT JUILLET – FIN AOÛT 2019



LES OUTILS DE PILOTAGE FINANCIER

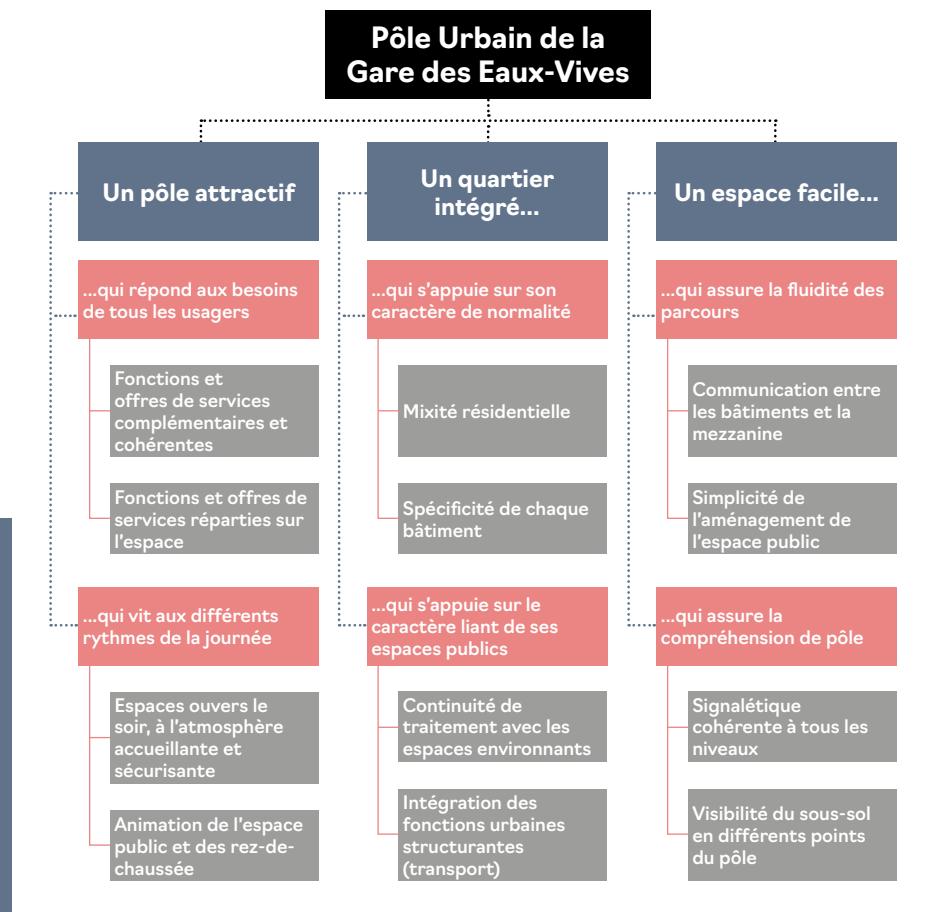
Le premier, piloté par la Ville de Genève, est le budget de fonctionnement commun du COMOGEV qui lui donne les moyens d'assurer sa fonction de pilotage et de coordination. Chacun des partenaires, sur décision du CoPil, alimente le compte bancaire du COMOGEV au fur et à mesure des appels de fonds émis par la Ville de Genève en tant que pilote.



Le second, piloté par la DirPro, sert à donner une visibilité consolidée des investissements cofinancés par les membres du COMOGEV. Les décisions de cofinancement d'ouvrage sont systématiquement soumis à la validation du CoPil.

L'ORGANIGRAMME SYNTHÉTISANT LA STRATÉGIE COLLECTIVE DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ DU PROJET D'ENSEMBLE

Il s'agit d'une grille de lecture de référence destinée à faciliter les arbitrages sur la qualité des solutions proposées. Elle repose sur les 3 axes fondateurs du projet: un pôle attractif, un quartier intégré et un espace facilement lisible.



▲ FIGURE 18 – Structuration des tâches du projet d'ensemble (Source : Algoé)

LE TABLEAU DE BORD POUR LA PRÉPARATION DES COPIL PAR LA DIRPRO

Il suit l'avancement des opérations actives sur la base du planning de synthèse et précise les actions à mettre en œuvre ainsi que le responsable associé, afin que les objectifs de projet soient atteints (objectifs qualitatifs, budgétaires et calendaires).

LES OUTILS LIÉS AUX PRISES DE DÉCISION

Deux outils sont mis en place. Le premier permet d'anticiper les prises de décision afin d'organiser le travail préalable nécessaire. Le second, sous la forme de tableau actualisé chaque trimestre, synthétise l'ensemble des décisions prises en CoPil et en DirPro afin d'en garder la mémoire.

5. UN BUDGET DE FONCTIONNEMENT

Nous l'avons évoqué précédemment, afin de se donner les moyens de son action, le COMOGEV a été doté d'un budget de fonctionnement dédié. Ses trois partenaires se sont mis d'accord pour contribuer financièrement, par des versements réguliers sur le compte de la société simple.

La structure budgétaire illustre la stratégie de coopération des maîtres d'ouvrage à travers les sujets qu'ils ont souhaité porter en commun.

Tout d'abord, le financement d'un AMO chef de projet, payé par le COMOGEV et donc au service du COMOGEV et pas de l'un des partenaires seulement.

Ensuite le financement des études nécessaires pour assurer la cohérence entre les différents projets.

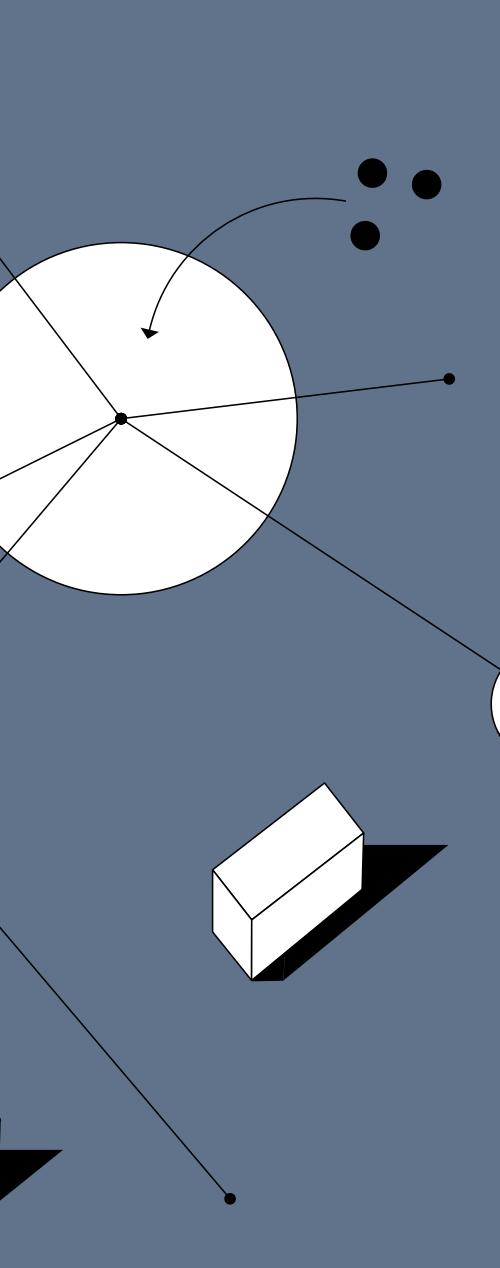
Enfin, des choix ciblés de financement d'études ou de travaux permettant de débloquer une situation particulière (études parkings, boucle de tramway, etc.).

Un peu environ CHF 2,64M TTC ont été dédiés au fonctionnement du COMOGEV pour un budget d'investissement de tous les projets (hors CEVA) estimé à plus de CHF 400M HT, soit moins de 1% du budget total d'investissement sur le quartier.

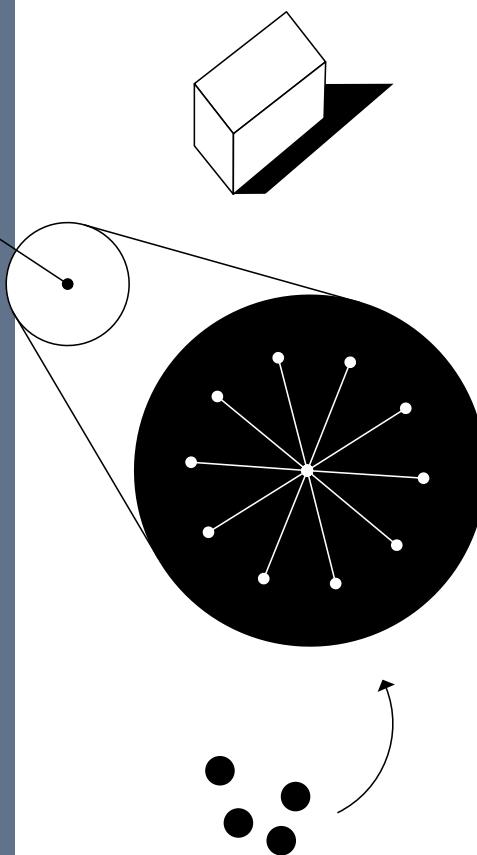
Cette part de moins de 1% de l'investissement global a cependant été essentielle pour assurer la maîtrise du projet d'ensemble et débloquer des situations liées aux divers aléas qu'un projet d'une telle ampleur connaît. Elle a permis aux différents projets d'être réalisés selon le calendrier prévu, les budgets et les niveaux d'exigences imposés.

BUDGET DE FONCTIONNEMENT
(EN CHF TTC)

A - AMO CHEF DE PROJET	1'187'000
B - COMMUNICATION	20'000
C - ÉTUDES MISE EN COHÉRENCE	228'000
D - COORDINATION CHANTIERS	88'000
E - PROVISION POUR IMPRÉVUS	73'000
F - FRAIS ÉTUDE PARKINGS	677'000
G - BCGE FRAIS DIVERS	2'000
H - LOT 26.30	91'000
I - BOUCLE DE TRAM	172'000
J - FRAIS TM SOVAGEV	100'000
BUDGET ESTIMATIF TOTAL	2'638'000

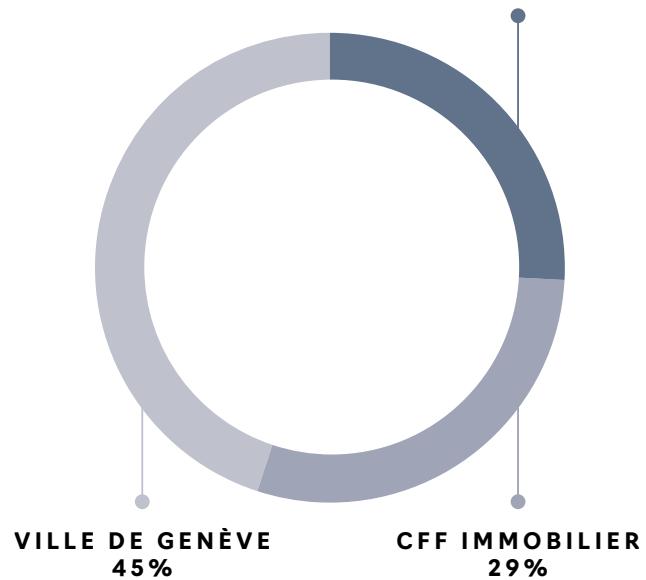


Au final, moins de 1% du budget total d'investissement du quartier a été dédié au fonctionnement du COMOGEV.



RÉPARTITIONS
DES FRAIS

ÉTAT DE GENÈVE
26%



IV. DES ENSEIGNEMENTS DUPLICABLES DANS LE FUTUR

La complexité du projet urbain de la Gare des Eaux-Vives était indéniable: présence de plusieurs MOA, opérations imbriquées, contraintes techniques et fonctionnelles fortes liées à la présence de la gare, montants importants investis, temps long dans lequel ce projet s'inscrit... Toutes auraient pu conduire à des blocages du projet, à une explosion des besoins de financement, à un dérapage des plannings, à la livraison d'une gare dans un quartier en friche, à des incohérences fonctionnelles majeures entre les projets, etc.

Mais ce scénario d'échec, envisageable, ne s'est pas produit. A contrario, un an après la mise en service de la gare, et malgré l'épisode exceptionnel lié à la crise sanitaire qui ne permet pas le fonctionnement optimal du quartier, les réalisations sont à la hauteur des ambitions initiales.

L'enseignement principal tiré de cette réussite tient en la capacité des acteurs impliqués à avoir su collectivement instaurer un cadre d'action commun dès le début, dont ils ont respecté les règles tout au long du processus de réalisation de ce pan de ville. Ils ont aussi su adapter collectivement ce cadre au fur et à mesure de l'avancement du projet, l'expliquer aux partenaires et nouveaux arrivants en cours de processus et le leur faire respecter.

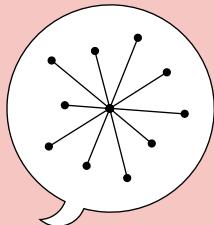
Cela a été rendu possible par la simplicité du dispositif et de la méthode, ainsi que la capacité à les rendre lisibles et à les présenter clairement. Ce dispositif a eu un coût, très peu élevé, puisqu'il est inférieur à 1% du montant total des investissements.

Le choix de la méthode adéquate, portée par un assistant à maître d'ouvrage qui a su trouver la bonne posture et être présent sur la durée – Algoé en l'occurrence – a été la clé du succès. Succès qui se traduit de manière visible dans la réalisation des projets et leur livraison dans les temps pour accompagner la mise en service du Léman Express.

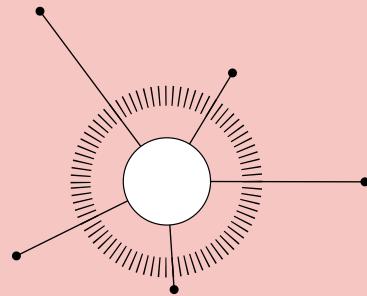
Le projet n'est pas terminé, puisque qu'il s'achèvera à l'été 2025 avec la livraison du dernier bâtiment (lot BC), soit 6 ans après la mise en service du Léman Express: un temps long pris en compte dès le début du projet. En effet, le cadencement a été la 1^{ère} décision majeure en 2012 du collectif COMOGEV. Ainsi, par sa capacité à prévoir l'ampleur des projets à conduire (vision planning, vision budgétaire), le COMOGEV a immédiatement assumé le fait qu'il serait peu réaliste de réaliser l'ensemble du quartier en 7 ans. Cette analyse en amont de l'enchaînement des opérations est fondamentale dans la réussite constatée à ce jour.

Un an après la mise en service de la gare, et malgré l'épisode exceptionnel lié à la crise sanitaire qui ne permet pas le fonctionnement optimal du quartier, les réalisations sont à la hauteur des ambitions initiales.

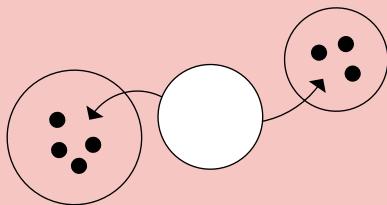
La réussite de la requalification du pôle urbain de la gare des Eaux-Vives illustre comment la méthode a été la clé pour la réalisation de ses ambitions. Elle pourra être reproduite dans d'autres contextes de projets urbains complexes, s'ils s'appuient sur les éléments suivants:



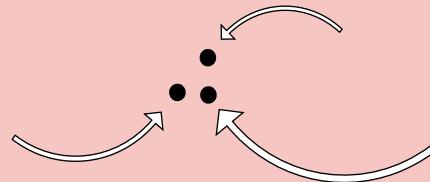
- L'implication des acteurs, actionnaires et co-financeurs grâce au statut de société simple de projet. Ce type de structure permet aussi de donner une nécessaire image d'unicité et la capacité à s'exprimer et agir d'une seule voix.



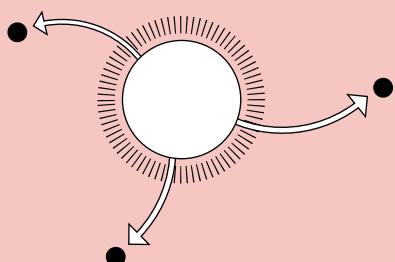
- La capacité à organiser un dispositif de coordination et de décision unique fédérateur, permettant d'avoir une réelle efficacité dans la conduite du projet.



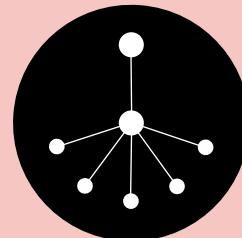
- La définition d'un cahier des charges clair pour le COMOGEV sur un périmètre délimité et des sujets parfaitement identifiés, laissant la responsabilité de la maîtrise d'ouvrage aux maîtres d'ouvrage.



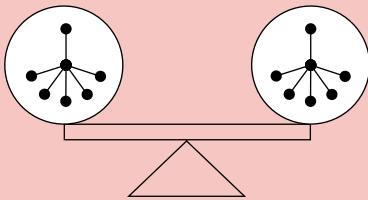
- L'implication des MOA, et uniquement d'eux, permettant d'avoir une gouvernance simple avec un nombre réduit de personnes.



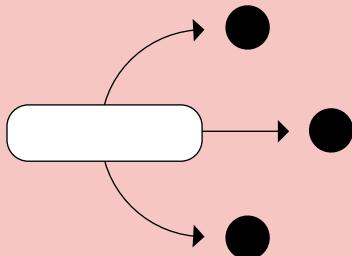
- La désignation par chaque MOA de personnes en capacité de décider, notamment en direction de projet, pour faciliter les prises de décision en séance.



- La désignation d'un pilote au sein de la société simple en charge d'organiser la vie de la société.

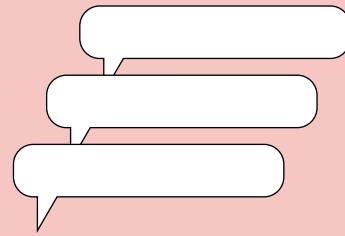


→ La désignation d'un AMO chef de projet par les MOA concernés, cofinancé par l'intermédiaire du budget de fonctionnement de la société simple. Il a permis, par sa neutralité, d'organiser la coordination et les prises de décision dans l'intérêt du projet collectif, de mettre en place les outils nécessaires à la coopération et au respect des objectifs, de prendre du recul et d'adapter les dispositifs en fonction des besoins nécessairement évolutifs du projet.

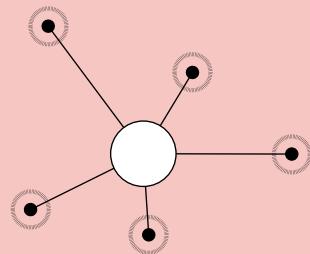


→ La mise en place d'outils pour soutenir l'action collective:

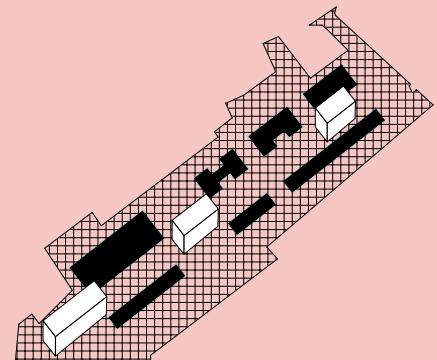
- ↳ Base documentaire commune en ligne;
- ↳ Planning de l'ensemble du projet à différents niveaux de détail pour anticiper et cadrer l'action collective;
- ↳ Budget de fonctionnement et consolidation des co-financements;
- ↳ Tableau de bord et PV permettant de faire vivre l'action collective;
- ↳ Synthèse des objectifs essentiels du projet pour servir en tout temps de repère.



→ Une gouvernance de projet à 3 niveaux: une instance de décision politique et financière (CoPil), une instance de décision et de coordination stratégique (Direction de Projet) et une instance de coordination opérationnelle (Atelier de Coordination).

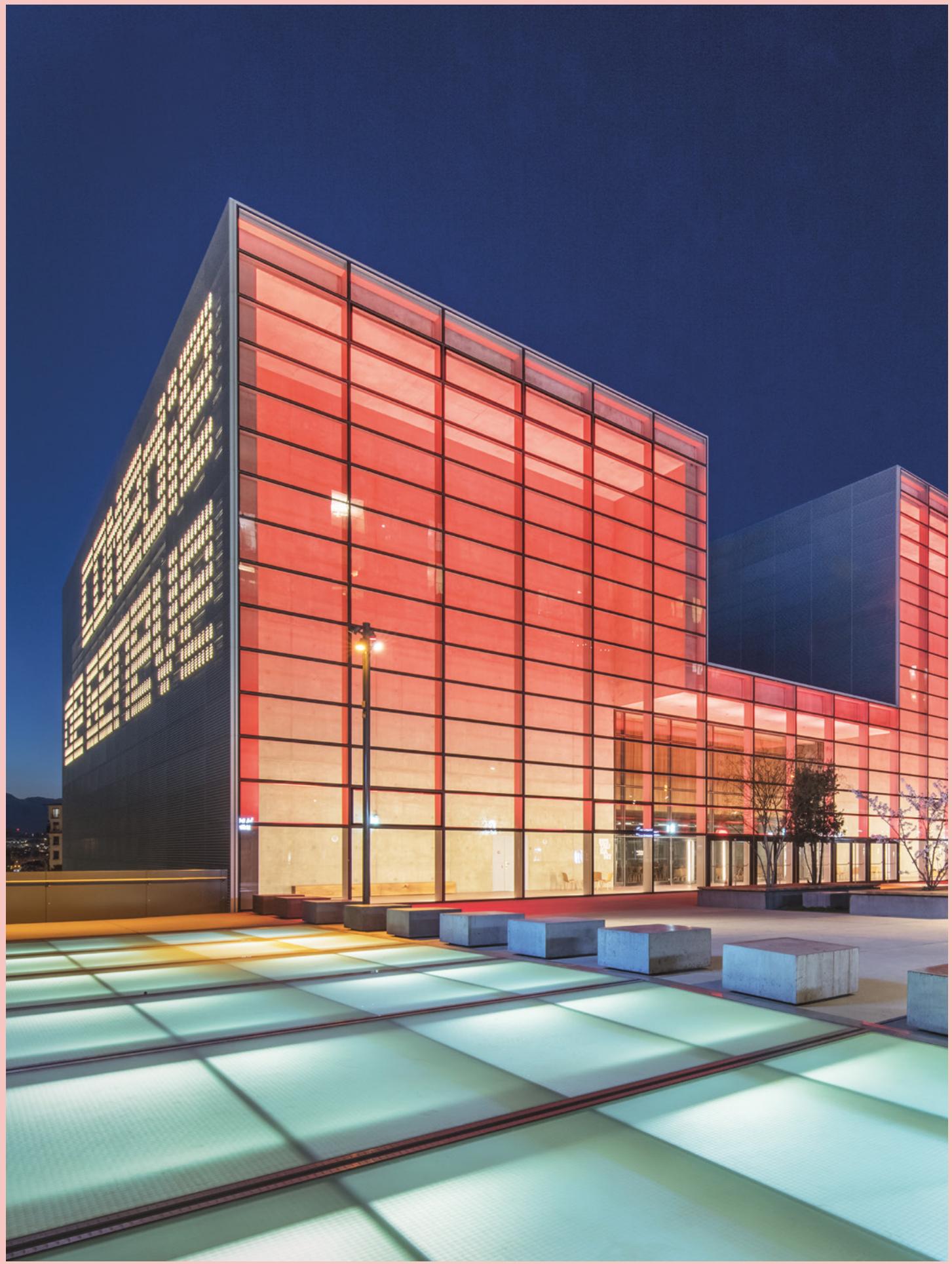


→ Mise en place d'un système de conventions par sujet, permettant d'organiser le cofinancement des sujets collectifs.



→ Conception du projet d'ensemble autour des espaces publics qui ont servi de canevas à l'ensemble des projets immobiliers permettant d'assurer une cohérence paysagère, architecturale et fonctionnelle de l'espace urbain.

Ces clés de réussite pourront être reproduites sur d'autres projets de même nature, permettant d'améliorer l'efficience de l'aménagement urbain sur le Canton de Genève dans le cadre des grands projets urbains complexes.



▲ FIGURE 19 – Comédie de Genève vue depuis l'esplanade Alice-Bailly
2021 | © Didier Jordan / Ville de Genève

V. TABLE DES FIGURES

FIGURE 1 – Vue aérienne sur l'esplanade Alice-Bailly depuis la gare de tramway et l'émergence Chêne du Léman Express 2021 © Didier Jordan / Ville de Genève	2
FIGURE 2 – Gare SNCF des Eaux-Vives 1969 © Bibliothèque de Genève	4
FIGURE 3 – Identification du quartier de la gare des Eaux-Vives sur une vue aérienne du centre de Genève	5
FIGURE 4 – Esplanade Centrale 2021 © Didier Jordan / Ville de Genève	7
FIGURE 5 – Photos des aménagements des espaces publics sur le site de la gare des Eaux-Vives Source : Communiqué de la Ville de Genève, novembre 2020 © Didier Jordan / Ville de Genève	11
FIGURE 6 – Esplanade Alice-Bailly 2021 © Didier Jordan / Ville de Genève	13
FIGURE 7 – La nouvelle Comédie imaginée et conçue par l'Agence FRES 2021 © Didier Jordan / Ville de Genève	14
FIGURE 8 – Image de synthèse du lot B/C © Brauen Wälchli Architectes	14
FIGURE 9 – Programmation du lot B/C Source : Proposition en vue de l'ouverture de 5 crédits pour la construction du lot B/C Ville de Genève	15
FIGURE 10 – Projet O'Vives de CFF Immobilier Source : ovives-geneve.ch	16
FIGURE 11 – Image de synthèse du lot F © Brauen Wälchli Architectes	17
FIGURE 12 – Organigramme du dispositif de coordination et de pilotage du COMOGEV entre 2012 et 2016 Source : Algoé	21
FIGURE 13 – Organigramme du dispositif de coordination et de pilotage du COMOGEV en œuvre depuis 2016 Source : Algoé	21
FIGURE 14 – Avenue de la gare des Eaux-Vives 2021 © Didier Jordan / Ville de Genève	22
FIGURE 15 – Répartition du financement des espaces publics entre les partenaires du COMOGEV et la Ville de Genève	22
FIGURE 16 – Émergence Chêne du Léman Express et station de tramway 2021 © Didier Jordan / Ville de Genève	25
FIGURE 17 – Structuration des tâches du projet d'ensemble Source : Algoé	26
FIGURE 18 – Structuration des tâches du projet d'ensemble Source : Algoé	29
FIGURE 19 – Comédie de Genève vue depuis l'esplanade Alice-Bailly 2021 © Didier Jordan / Ville de Genève	35



Design :
Saentys | saentys.com



REPUBLIQUE
ET CANTON
DE GENEVE

POST TENEBRAS LUX



VILLE DE
GENÈVE

SBB CFF FFS