

**Zeitschrift:** Collage : Zeitschrift für Raumentwicklung = périodique du développement territorial = periodico di sviluppo territoriale

**Herausgeber:** Fédération suisse des urbanistes = Fachverband Schweizer Raumplaner

**Band:** - (2007)

**Heft:** 5

**Artikel:** L'immobilier pour faire rouler les trains

**Autor:** Moser, Daniel / Cornut, Louis / Fischer, Christoph von / Thiébaud, Stéphane

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-957964>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 30.03.2025

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

# L'immobilier pour faire rouler les trains

**Les CFF et l'Etat de Genève collaborent dans le cadre du projet SOVALP sur un des plus grands projets de valorisation immobilière de l'agglomération genevoise: la réalisation d'un nouveau quartier d'activités et de logements de 200000 m<sup>2</sup> SBP autour de la future gare CEVA<sup>1</sup> «Lancy – Pont-Rouge» située au Sud du centre-ville. Au-delà d'une valorisation de friches ferroviaires, le projet de développement devra contribuer au financement de la réalisation de l'infrastructure CEVA. collage a interrogé Daniel Moser et Louis Cornut, les délégués à SOVALP respectifs des CFF et de l'Etat de Genève, sur l'économie privée et publique du projet et sur le rôle de l'espace public dans ce contexte.**

#### Entretien avec:

► **Daniel Moser,**  
Ing. EPFL/SIA, MBA,  
chef développement CFF  
Immobilier, et

► **Louis Cornut,**  
architecte, attaché de  
direction à  
l'aménagement du  
territoire du canton de  
Genève jusqu'en 2006,  
délégué à Sovalp

#### Réalisé par:

► **Christoph von Fischer**  
et  
► **Stéphane Thiébaud,**  
rédaction collage.

*Quelle est la particularité du projet «Sovalp» et du partenariat entre l'Etat de Genève et les CFF?*

**Moser:** Sovalp (société de valorisation des terrains de Genève – La Praille) n'est rien d'autre qu'une société qui a pour mission l'obtention de droits à bâtir par le changement d'affectation de l'actuelle zone ferroviaire et l'adoption des plans de quartier (PLQ<sup>2</sup>). La plus-value foncière réalisée par cette opération sera directement réinjectée pour l'infrastructure ferroviaire via le projet CEVA. La société Sovalp sera donc dissoute après cette première étape du projet. La deuxième étape, la mission de planification et réalisation de promotions immobilières sur les terrains réaffectés, sera effectuée par CFF Immobilier selon le modèle de développement classique. CFF Immobilier, en tant que propriétaire de l'ensemble des

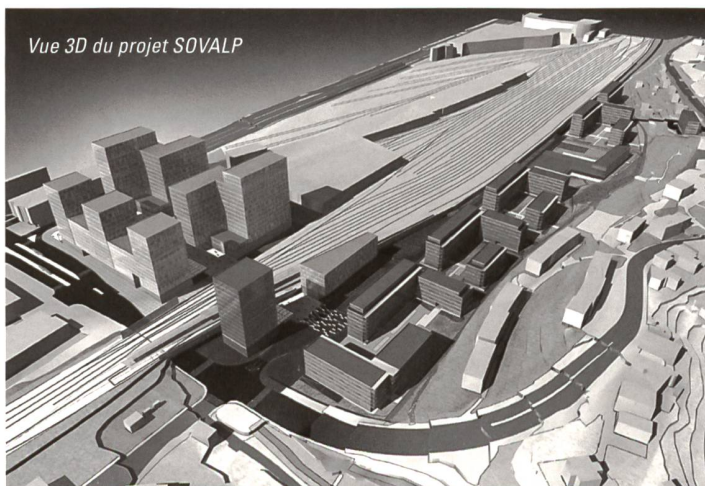
terrains, pourra développer les projets par ses propres moyens ou aliéner les terrains au bénéfice d'investisseurs tiers. Il s'agit ainsi d'un cas particulier, résultat d'une longue histoire liée à une convention signée entre la Confédération, les CFF et l'Etat de Genève en 1912. Il serait abusif de parler de partenariat public-privé dans ce cas.

*Le projet mélange ainsi économie privée et économie publique. Comment le bénéfice est-il créé et son partage est-il défini?*

**Cornut:** C'est une question foncière. Au départ il y a des terrains au «prix» d'un terrain ferroviaire qui en devenant constructible augmente considérablement. En maximisant le potentiel constructible on arrive donc à augmenter le bénéfice pour CEVA, tout en intégrant des critères techniques et politiques et en privilégiant les aspects qualitatifs. A ce stade, l'enveloppe globale des surfaces commercialisables est définie, soit environ 180000 m<sup>2</sup> SBP dont 60000 m<sup>2</sup> pour des logements. Mais il est important de maintenir une marge de manœuvre quant à la programmation, notamment en ce qui concerne les activités, pour que le projet puisse être adapté, dans le temps, à l'évolution du marché.

**Moser:** Le potentiel économique du site a été estimé par plusieurs expertises dès le départ du projet. Pour cela, ce n'est pas seulement l'étape «Sovalp» mais l'ensemble du projet qui a été pris en compte. La plus-value foncière générée se calculera en estimant la différence entre la valeur des terrains à l'entrée en force des PLQ et la valeur initiale des biens immobiliers (bâtiments et terrains) dans le cadre de leur affectation avant changement d'affectation. L'estimation, qui sera confiée à un expert indépendant, permettra de déterminer le montant réinvesti dans CEVA. C'est donc un mécanisme complexe qui est maîtrisable parce que les partenaires principaux sont les mêmes, à savoir l'Etat et les CFF. Aujourd'hui nous sommes heureux de pouvoir affirmer que les PLQ dont la procédure de légalisation démarrera cette année encore répondent aux objectifs fixés au démarrage du projet.

**Cornut:** Au départ, on a parlé d'un objectif de l'ordre de 100 millions de francs. Mais la question n'est pas aussi simple. Tout dépend de l'imputation des coûts des différentes infrastructures à CEVA ou au projet d'urbanisation. Sovalp n'en est qu'un élément. Et au final, ce n'est pas seulement



Vue 3D du projet SOVALP

l'apport financier direct qui compte, mais aussi la contribution indirecte : le bon fonctionnement du pôle d'échange, l'attraction du site, le nombre de voyageurs. Les risques sont répartis entre Sovalp et les opérations ultérieures, soit avant et après l'adoption des plans de quartier. Le bilan sera fait au moment de l'entrée en force de ces derniers.

*Quels sont les principaux risques aux niveaux économiques et financiers qui pourraient influencer le résultat initial escompté ?*

**Moser:** Les imprévus et les coûts d'études supplémentaires, c'est le propre de tout projet immobilier de cette taille, en particulier sur des terrains CFF qui se trouvent à proximité d'infrastructures ferroviaires. La situation implique des processus longs qui demandent beaucoup de coordination, beaucoup de persévérance et beaucoup de moyens. Le facteur « temps » devient un enjeu de plus en plus déterminant pour l'économie du projet, d'une part en raison des mécanismes de développement usuels et d'autre part par le souhait de la mise en œuvre de certaines étapes avec le projet CEVA.

**Cornut:** Aujourd'hui, nous pouvons être relativement confiant car les intérêts des uns et des autres ont été pris en compte. Les communes, les associations de protection du logement et de l'environnement, la fondation pour la valorisation des terrains industriels (FTI) et les milieux immobiliers ont été associés très en amont du projet et tout s'est très bien passé. Il n'y a pas eu de levée de boucliers bien qu'on parle de bâtiments de 50 mètres de haut ! Les « surprises » sont le plus souvent venues sous la forme de différences d'appréciation à l'intérieur des administrations au sens large.

*Le projet Sovalp n'a pas seulement un objectif économique mais aussi une ambition de qualité. Comment est définie cette « plus-value urbaine » ?*

**Moser:** C'est la convergence de plusieurs critères de qualité. Pour le Canton, le secteur représente un potentiel de développement majeur de l'agglomération. Pour les CFF, c'est un pôle d'échange extrêmement important. La concentration d'activités et de logements à cet endroit ne répond pas seulement aux critères de l'aménagement du territoire mais aussi à un certain nombre de critères internes aux CFF qui sont notamment liés à l'attrait des gares et l'organisation des flux de transport.

**Cornut:** Déjà dans des expériences antérieures nous avons surtout travaillé sur la question de l'intérêt propre de l'Etat dans ce type de développement, principalement le pilotage et la coordination. Dans ce sens il y a deux éléments fondamentaux : les équipements et les espaces publics. Sur ces thèmes, les CFF et l'Etat sont tombés d'accord dès le départ du projet. Il s'agit donc de maîtriser ces éléments en développant



*La place de la gare*

l'instrument du projet, capable de vérifier la pertinence des propositions et d'assurer la continuité dans le temps, indispensable à la qualité des réalisations futures. En étant suffisamment fort sur les vides, on peut donner d'avantage de souplesse sur les pleins qui sont liés aux interventions du secteur privé à des stades ultérieurs. La définition des rapports des bâtiments au sol nous semble ainsi plus importante que la question d'un étage de plus ou de moins. Quant à la programmation, elle peut et doit rester plus ouverte pour pouvoir répondre à la demande du marché. Mais l'espace public doit être fort et homogène, quelle que soit la répartition finale entre commerces, services et bureaux, car en fin de compte il est garant de la qualité du projet.

*Quels sont les outils et moyens pour assurer la qualité du projet jusqu'au bout ?*

**Moser:** La préoccupation de qualité se retrouve dans toute la démarche du projet, à commencer par le concours d'idées, puis le mandat d'études parallèles, le Masterplan et finalement les plans de quartier. A chacune de ces échelles, il s'agissait d'être le plus précis et rigoureux possible pour assurer la qualité du projet global. La qualité de l'espace public est un facteur majeur pour la réussite de l'ensemble du projet. De toute façon, on ne peut se passer d'une planification cadre qui définit les règles communes. Mais ce que nous faisons également dans d'autres projets, c'est de définir un projet pour l'espace public avant même de penser aux constructions pour stabiliser certaines intentions initiales. On a constaté que cela fonctionne très bien car on peut fixer des « garde-fous » qui permettent ensuite de laisser certaines libertés aux architectes qui ont chacun leur propre projet. Par notre expérience d'amener les voyageurs à la gare et de les faire ressortir, nous disposons d'une sensibilité très poussée en ce qui concerne l'organisation et l'attractivité de l'espace public, de sa

*La place centrale*



## Zusammenfassung

### Immobilien damit die Züge rollen

Die SBB und der Kanton Genf arbeiten gemeinsam an einem der grössten Immobilienentwicklungsprojekte der Agglomeration Genf: ein Wohn- und Arbeitsquartier von über 200 000 m<sup>2</sup> BGF rund um eine neue S-Bahn-Haltestelle am Südrand des Stadtzentrums. Neben der Entwicklung der Eisenbahnbrache soll das Projekt SOVALP insbesondere zur Finanzierung der neuen Bahnverbindung beitragen. Dazu haben sich SBB und Kanton vertraglich verbündet, um den aus der Aufzoning resultierenden Bodenmehrwert in das Bahnprojekt zu reinvestieren. Anschliessend werden die SBB als Grundstückeigentümer die Immobilienentwicklung in herkömmlicher Weise abwickeln können. Die Besonderheit dieser Partnerschaft ist historisch begründet: Der Bau der fehlenden Eisenbahnverbindung zwischen Genf und Annemasse wurde 1912 zwischen Bund, SBB und Kanton vertraglich vereinbart. Genf musste aber auf den kürzlich geschaffenen Infrastrukturfond warten, um das Projekt zu realisieren.

Darüber hinaus treffen sich die Interessen der SBB und des Kantons auch in den Planungszielen. Im Zentrum des grössten Entwicklungsgebiets der Agglomeration und direkt am öV-Verkehrsknotenpunkt gelegen, wird eine hohe Dichte und die Schaffung eines Stadtteilzentrums angestrebt. Das Interview mit Daniel Moser und Louis Cornut verdeutlicht, wie sehr für den wirtschaftlichen Erfolg der Operation nicht nur quantitative sondern auch qualitative Aspekte von Bedeutung sind. Die jeweiligen Erfahrungen der SBB und des Kantons für die Planung des öffentlichen Raums ergänzen sich dabei. Erstere steuern ihr Wissen zur Gestaltung eines attraktiven und funktionalen Verkehrsknotenpunktes bei. Letzere ziehen Nutzen aus den Erfahrungen im Umgang mit Gemeinden, Interessengruppen, Ingenieuren und Architekten in den verschiedenen Planungsphasen.

qualität. Au-delà de la gestion des flux, les gens doivent avoir du plaisir à traverser ces espaces, à y rester, à y pratiquer des activités.

**Cornut:** L'Etat joue un rôle important avec des sommes conséquentes engagées non pas dans la réalisation mais dans la coordination tout au long du projet. Dans des projets antérieurs, nous avons chargé un urbaniste-architecte expérimenté pour accompagner la réalisation des projets et compléter le travail des ingénieurs avec l'appui d'une charte d'aménagement et d'un «plan de coordination». Cette manière de procéder se trouve justifiée par le fait que, dans le canton de Genève, on a perdu le savoir-faire du développement des grands ensembles depuis les années septante, avec pour conséquence une concentration sur l'objet et la séparation des métiers de l'urbaniste, de l'architecte et du constructeur. La continuité et la compréhension des idées durant les différentes étapes du projet urbain en ont souffert. Mais la relation entre les bâtiments demande une armature constituée des espaces publics que l'on ne peut pas laisser à bien plaire aux différents constructeurs. Une certaine liberté de conception doit tout de même être maintenue, considérant que la durée de vie d'un plan de quartier est longue, de 5 à 10 ans, et qu'il ne devrait être contraignant que pour les éléments essentiels.

De plus, la possibilité donnée au canton de se substituer aux communes en ce qui concerne la planification et la coordination des infrastructures est importante pour assurer la cohérence des aménagements sur un périmètre qui franchit les limites communales et pour réussir un espace public contemporain, parfois contre les idées dépassées de certains architectes ou autorités communales. Dans le cas de Sovalp, on pourrait imaginer que les CFF réalisent eux-mêmes certains espaces publics ou, pour le moins, qu'un cahier des charges pour leur aménagement soit élaboré.

**Moser:** Les CFF apportent leurs expériences faites sur d'autres sites, notamment dans des secteurs de gares et d'activités. La qualité et la réussite économique du projet sont directement liées. Quand nous pensons qualité des espaces publics, ce n'est pas uniquement pour la beauté du geste. Le succès commercial de l'opération en dépend.

*Quels sont les principaux enseignements que vous retenir de Sovalp?*

**Cornut:** C'est une collaboration enrichissante sur un projet ambitieux qui est caractérisée par une forte entente entre les partenaires. Elle a notamment permis de confirmer l'importance d'un projet fort de l'espace public comme épine dorsale permettant le développement par étapes tout en assurant une certaine homogénéité dans la qualité d'un ensemble forcément hétérogène.

Toutefois la démarche prend du temps si l'on veut atteindre un bon résultat. Au départ du projet, lorsque j'ai annoncé le montant de 1 à 1.5 millions de francs pour les études, certaines personnes m'ont regardé avec des grands yeux. Au final, cette estimation s'est vérifiée. Ce sont des moyens très importants, mais nécessaires et justifiés en regard de l'ampleur du projet.

**Moser:** Le travail préparatoire a été extrêmement intéressant, comprenant la définition des objectifs, de la démarche et des partenaires au travers les différentes étapes du projet. C'est un processus long et lourd, mais un déclencheur efficace pour un projet de qualité. A partir d'une ambition commune, le partage classique des rôles entre l'Etat qui coordonne et contrôle et le privé qui investit et réalise s'est révélé parfaitement efficace. ■

#### Notes

<sup>1</sup> Nouvelle liaison ferroviaire Genève-Cornavin – Eaux-Vives – Annemasse (F), reliant les réseaux CFF et SNCF et créant ainsi une desserte ferroviaire de l'agglomération Sud à travers la frontière nationale. Le projet est soutenu par le fond d'urgence des projets d'agglomération de la Confédération.

<sup>2</sup> Dans le canton de Genève, le plan localisé de quartier (PLQ) est obligatoire dans les zones de développement où il précède le permis de construire. Il définit notamment les périmètres d'implantation, les gabarits maximaux, les affectations et les principes d'aménagement d'un périmètre.