Immobilier

Promotion immobilière, le défi de la gouvernance partagée

Construire autrement Comment faire travailler ensemble État, Commune, caisses de pension, coopératives et promoteurs privés sur un même projet? L'exemple de Belle-Terre à Genève est inspirant. Voila pourquoi.

Anne Barrat

Pour Belle-Terre à Thônex (GE), les différents acteurs ont accepté de sortir d'une logique en silos pour expérimenter un pilotage partagé du projet urbain. Pierre Albouy

Rarement un projet urbain n'aura réuni une telle diversité d'acteurs autour d'une même table, à Genève en tout cas. Le programme Belle-Terre, quartier de Thônex imaginé à la fin des années 2000 et entré en phase opérationnelle au début des années 2010, a réuni l'État de Genève, la Commune de Thônex, la Caisse de prévoyance de l'État de Genève, la Fondation Emma Kammacher, des coopératives d'habitation (dont la Codha, la Société coopérative pour l'habitat social SCHS, Equilibre, L'Habrik, Oxymore, FOMHAB, Les Ailes et Cooplog), ainsi que les développeurs privés (Batima et C2I). Tous ont accepté de sortir d'une logique en silos pour expérimenter une autre manière de fabriquer la ville: un pilotage partagé du projet urbain.

Plus qu'un projet immobilier d'envergure (à terme quelque 2600 logements et près de 6000 habitants), Belle-Terre se distingue avant tout par sa méthode. Dès l'origine, la multiplicité des enjeux rendait illusoire un pilotage classique. «On ne peut plus planifier, construire, puis exploiter comme trois séquences étanches», résume Yannos Ioannides, architecte EPFL et représentant des maîtres d'ouvrage privés Batima et de C2I depuis plus d'une dizaine d'années. «La ville, on la conçoit, on la réalise et on la vit: ces dimensions doivent dialoguer dès le départ.»

Un secrétariat pour orchestrer

La principale innovation de Belle-Terre réside dans la mise en place d'un secrétariat général des maîtres d'ouvrage. Ni autorité hiérarchique ni simple structure administrative, ce dispositif, assuré par le Comptoir immobilier, joue un rôle de chef d'orchestre. Il réunit régulièrement l'ensemble des acteurs afin de coordonner les décisions et d'anticiper les enjeux, qu'ils soient urbanistiques, sociaux ou liés à l'usage.

«Changer la gouvernance, c'est accepter une porosité entre les acteurs, indique Yannos Ioannides. Personne n'a le pouvoir pour lui seul: chacun est un maillon de la chaîne.» Cette approche rompt avec une planification encore largement séquentielle, où conception, réalisation et exploitation restent souvent cloisonnées.

Projet hors norme

Pour la Ville de Thônex, Belle-Terre constitue un défi inédit. «C'est la première fois que la Commune travaille sur un projet de cette envergure, souligne Mathilde Parisi, l'urbaniste chargée du dossier. On parle à terme de plusieurs milliers d'habitants: l'enjeu n'est pas seulement de construire des logements, mais de créer un quartier qui fasse pleinement partie de la commune.»

La première étape du projet a démarré dans les années 2010 et a été livrée entre 2021 et 2022. Elle a permis l'arrivée des premiers habitants et servi de test grandeur nature pour cette gouvernance hybride. «Notre objectif est vraiment de construire un projet de qualité, au bénéfice de la collectivité, avec une vraie qualité de vie pour les habitants, mais aussi pour tous les usagers du quartier», insiste la représentante communale.

Cette approche se traduit aussi dans des choix très concrets. La seconde étape de Belle-Terre réserve 65% de ses surfaces à des espaces extérieurs libres de construction, tandis que les mobilités douces structurent le quartier, avec un maillage piéton et cyclable connecté aux infrastructures existantes, notamment à la voie verte des Eaux-Vives. Une attention particulière est portée au vélo, avec trois places par logement, soit près de 3000 emplacements.

Apprendre à faire ensemble

Ce sont les développeurs privés qui sont à l'initiative de cette gouvernance partagée, laquelle implique un changement de posture. «Il faut accepter d'écouter, de remettre en question ses certitudes et parfois de changer d'opinion, observe Yannos Ioannides. Souvent, c'est de l'écoute active que naissent les meilleures solutions.»

Les coopératives d'habitation jouent un rôle très complémentaire dans cette dynamique. Leur implication dès les phases en amont contribue à replacer l'usage au cœur du projet et à penser le quartier comme un lieu de vie avant d'être un objet bâti. Une logique de long terme, qui dépasse largement la livraison des immeubles. Le retour d'expérience de la gérance de quartier, confiée à Comptoir immobilier et chargée de l'exploitation de la première étape, est très précieux pour comprendre les enjeux du quotidien.

De la densité au désir de ville

Cette attention portée à l'usage s'inscrit dans une réflexion plus large sur la manière de fabriquer la ville. «On a de la chance, en Suisse romande, de disposer de véritables laboratoires de sociologie de l'urbanisme, notamment à l'EPFL, qui travaillent depuis des années sur ces questions, souligne Yannos Ioannides. Chacun dans son coin, on perd cette intelligence collective de la valeur d'usage.»

Selon lui, le débat sur la densification est souvent mal posé: «Il est perturbé par le fait que les gens ne perçoivent pas forcément le bénéfice d'usage au quotidien de la ville qui se transforme. Une partie des résistances à la ville qui se déploie vers l'intérieur vient de là.» D'où l'importance de projets capables de rendre lisible, dès le départ, ce que la ville apporte concrètement à celles et ceux qui y vivent.

La comparaison avec certaines métropoles européennes éclaire cette approche. «Regardez Copenhague, cite Yannos Ioannides. En une génération, en vingt-cinq ans, la ville est passée d'une situation quasi en faillite à une ville très désirée et désirable.» Un basculement qui renvoie moins à la forme bâtie qu'à des notions de sociologie et de désir: «Désir de ville, désir de partage, désir d'être ensemble, mais aussi désir d'être au calme, de se sentir bien dans son quartier».

Modèle difficile à dupliquer

À Genève, Belle-Terre n'est pas un cas isolé. À Meyrin, notamment dans l'écoquartier des Vergers, la concertation et la place accordée aux coopératives ont déjà permis de renouveler les pratiques. Mais Belle-Terre pousse plus loin la formalisation de la gouvernance. «Le cadre du projet est particulier et le rend assez unique, reconnaît Mathilde Parisi, mais certains éléments du processus peuvent clairement servir pour d'autres quartiers de grande envergure.»

La deuxième étape du projet est actuellement en phase réglementaire. Les enquêtes publiques se sont tenues en 2025. L'adoption des plans localisés de quartier est attendue en 2026, ouvrant la voie à un démarrage progressif des chantiers. La troisième et dernière phase s'inscrit dans un horizon plus lointain, à l'échéance de 2034.

Belle-Terre ne prétend pas apporter toutes les réponses aux défis urbains contemporains. Mais en faisant de la gouvernance un levier central du projet urbain, il rappelle une évidence parfois oubliée: la ville ne se résume ni à des mètres carrés ni à des normes. Elle se construit aussi à partir d'un désir: désir d'y vivre, d'y rester, d'y faire société.

PUBLICITÉ

Faites briller votre marque entre nos lignes !

021 349 50 50 | annonces.journaux@tamedia.ch | advertising.tamedia.ch/fr