

E. Mise en œuvre

Introduction

L'ampleur du territoire, son occupation actuelle et sa programmation spécifique prévue par la loi n° 10788 font de ce projet un cas complexe de renouvellement urbain, impliquant une durée de réalisation sur plusieurs décennies qui dépasse les délais habituels.

Ces spécificités nécessitent une attention particulière à la mise en œuvre du projet. Il n'est en effet pas envisageable de déterminer une image précise de l'aménagement futur souhaité et de le réaliser, selon une succession d'étapes prédéterminées 20 ou 30 ans à l'avance. Travailler un développement urbain sur une temporalité aussi longue implique un risque permanent d'obsolescence. En effet, le temps que des mesures soient réalisées afin d'atteindre un objectif fixé, celui-ci peut ne plus être pertinent. C'est pourquoi, la mise en place d'une méthodologie permettant l'adaptation et admettant la révision des instruments est indispensable.

La nature et le contenu du PDQ PAV ont ainsi été adaptés en conséquence : une carte de synthèse précisant le cap à tenir en indiquant les principaux éléments de la structure urbaine, une carte des grands équilibres permettant de suivre la réalisation progressive des densités et des affectations, et des fiches indiquant l'état de coordination des mesures et des projets qui seront régulièrement mises à jour. Le PDQ PAV a donc été conçu comme évolutif et sera amené à être régulièrement révisé.

En parallèle, un certain nombre de démarches doivent également être entreprises pour garantir la réalisation concrète des projets et des quartiers dans leur ensemble.

- Le pilotage du projet est d'une très grande importance, devant sans cesse rechercher un juste équilibre entre le maintien des principes et objectifs et l'adaptation à l'évolution du contexte et des projets. Les structures de l'organisation de projet se réemploieront régulièrement pour le servir au mieux.
- La coexistence de projets ponctuels déjà bien connus et d'autres à l'état d'intentions nécessite un suivi continu, et chaque arbitrage doit être fait en étant attentif à l'équilibre entre le cap à tenir et les opportunités à saisir tout en ménageant leur dynamique.
- La vérification de la faisabilité (en particulier foncière et financière) des intentions doit être une préoccupation constante du pilotage.
- Les différents publics (ceux qui participent à la décision et les autres) doivent être associés à l'évolution des projets et de leur réalisation.

Ces spécificités induisent la mise en place d'outils, d'une part pour préparer le développement des projets, leur suivi dans le temps, leur contribution à l'équilibre général recherché, et l'atteinte des objectifs programmatiques, d'autre part la mise à jour du PDQ PAV, ainsi que des modes d'association des différents partenaires du projet.

Pour organiser la mise en œuvre de ce grand projet de mutation urbaine sur la durée, les principes directeurs suivants ont été définis :

- E1 Réunir les conditions de base du développement urbain.
- E2 Favoriser et maintenir la dynamique du projet.
- E3 Organiser les procédures et l'avancement des mesures et des projets.
- E4 Nouer un dialogue constant avec les acteurs concernés.

E1. Réunir les conditions de base du développement urbain

Objectifs

- Mettre en œuvre une stratégie foncière active et coordonnée.
- Assurer le financement des infrastructures et des équipements.
- Développer les interactions et la dynamique entre l'exemplarité environnementale, la qualité sociale et la valeur économique des projets.

Mesures

	Instances concernées	Etat de coordination	Calendrier de coordination
Assurer une veille foncière afin d'anticiper les opportunités et les possibilités de synergies et de mettre en place les actions nécessaires au développement d'opérations de développement urbain.	OU / OCLPF / OBA / FTI / DGAE	Coordination réglée	Sur la durée
Etablir les conventions opérationnelles nécessaires (espaces, infrastructures et équipements publics) sur la base de la convention cadre de collaboration (voir 1.1), en lien avec la carte des réservations foncières (voir D2).	OU / OCLPF / OBA / Commune concernée	Information préalable	Sur la durée
Développer des outils de suivi des engagements et des indicateurs sociaux et environnementaux, et de viabilité économique des projets.	OU / OCLPF / OBA / DGE / DGNP / DGEau	Information préalable	Sur la durée

Explications

Tout développement urbain nécessite un certain nombre de conditions *sine qua non* pour pouvoir se concrétiser, mais deux sont essentielles :

- le foncier doit être disponible physiquement, juridiquement, et il doit être sur le marché;
- les plans financiers des opérations doivent être viables, comprenant une contribution aux équipements et infrastructures concernés selon la situation.

Pour être durables, les synergies entre les différents volets et intérêts du projet doivent être recherchées, ce qui suppose à la fois une importante capacité d'anticipation de la part des autorités en charge du développement du projet urbain, et une étroite coordination entre les acteurs publics et privés.

Les indications concrètes concernant le foncier ou les besoins en équipements et infrastructures viendront du terrain et des mesures mentionnées dans les chapitres précédents (voir D).

Les mécanismes de financement des équipements et des infrastructures devront faire l'objet de conventions spécifiques entre les acteurs privés et publics concernés, dans le cadre de collaboration fixé par voie de convention entre le canton et les Villes de Genève, Carouge et Lancy (voir 1.1).

Au niveau de la mise en œuvre il s'agira de mettre en place une vision globale des opportunités et besoins sous forme de stratégie foncière active ou d'appui au développement des synergies entre les domaines environnementaux, sociaux et économiques. Le projet PAV peut servir de laboratoire au développement d'outils novateurs.

E2. Favoriser et maintenir la dynamique du projet

Objectifs

- Anticiper le phasage du développement urbain.
- Assurer la viabilité et la fonctionnalité de chaque étape de réalisation, en les coordonnant avec la réalisation des équipements, des espaces publics et des infrastructures.
- Contrôler l'évolution quantitative des programmes et des densités.

Mesures

	Instances concernées	Etat de coordination	Calendrier de coordination
<p>Mettre en place un monitoring des densités et affectations à partir de la base de données (voir D1), et en coordination avec le monitoring du PDCn 2030, comprenant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le regroupement de toutes les informations quantitatives à la parcelle du périmètre de la loi n° 10788, afin de suivre les équilibres des affectations et des catégories de logement, au long des procédures (PDQ PAV, PLQ PAV); - l'adaptation selon les besoins de la carte des grands équilibres. 	<p>OU / OCLPF / OBA / FTI / DGAE</p>	<p>Coordination en cours</p>	<p>2014</p>
<p>Etablir un plan de phasage coordonné du projet PAV et le mettre à jour :</p> <ul style="list-style-type: none"> - sur un plan stratégique, afin d'anticiper les durées de projets et de procédures des infrastructures et équipements (voir D5 et D6), et de vérifier la cohérence d'ensemble avec la planification des opérations de développement urbain; - sur un plan opérationnel (financement et décisions clés des divers projets). 	<p>OU / DGT / DGCC / DGEau / OCEN / SIG / VdG / Carouge / Lancy</p>	<p>Information préalable</p>	<p>2014</p>

Explications

La durée de réalisation du renouvellement urbain du projet PAV s'étendra sur plusieurs décennies, ce qui implique d'adapter les méthodes et outils en conséquence.

Les entreprises qui occupent actuellement le périmètre feront place progressivement aux programmes de logements et d'activités prévus par le projet PAV, au rythme des opportunités de relocalisation qui se présenteront à elles. Ce mécanisme ne peut pas être anticipé dans un ordonnancement entièrement planifié à l'avance, mais une certaine compréhension des phasages possibles, au service des objectifs d'ensemble, est néanmoins nécessaire.

Il sera ainsi indispensable d'accompagner les opérations ponctuelles, sans vision entièrement prédéfinie de la répartition spatiale globale, mais en connaissant toutefois les équipements et infrastructures nécessaires au déclenchement du développement des différents secteurs. Cette connaissance des chemins critiques de la mutation urbaine devra se faire sur la base des besoins des entreprises, usagers et habitants.

Du point de vue méthodologique, c'est en croisant la connaissance fine des contraintes et opportunités de mutation des entreprises avec les possibilités du projet urbain d'ensemble qu'il sera possible d'établir ces éléments de phasage, en les complétant par des critères permettant à l'action publique de se fixer des priorités. Cette connaissance permettra une mise en œuvre à la fois souple et stratégique des outils d'aménagement (PLQ PAV, politique foncière, planification des investissements).

Une attention particulière devra être accordée à la hiérarchie des contraintes et à leur emboîtement dans le temps et dans le territoire.

Ce phasage pourra s'appuyer sur les opérations les plus importantes (p.ex. l'opération Les Vernets ou les quartiers développés autour des stations du CEVA), et visera prioritairement la réalisation des équipements de première nécessité, des aménagements publics structurants, ainsi que des infrastructures nécessaires, telles que les routes du réseau primaire et secondaire, les parkings centralisés, l'adaptation des réseaux souterrains, et les aménagements hydrologiques (gestion des risques d'inondations, remise à ciel ouvert des rivières).

Pour parvenir à suivre l'évolution du projet dans le temps, et le réadapter si nécessaire, un certain nombre d'outils concrets sont nécessaires, de sorte à assurer :

- Une vision stratégique des différentes étapes et des marges de manœuvre permettant de prendre en compte les opportunités.
- Une vision opérationnelle des projets (décisions clés, maîtrise d'ouvrage, montage financier, etc.).
- Un monitoring des densités et affectations, permettant d'assurer le suivi quantitatif des réalisations, et de vérifier la réalisation progressive des équilibres à atteindre (voir D1).

E3. Organiser les procédures et l'avancement des mesures et des projets

Objectifs

- Etablir les procédures nécessaires à la mise en œuvre.
- Suivre la mise en œuvre des mesures et projets.
- Organiser les mises à jour successives du PDQ PAV.

Mesures

	Instances concernées	Etat de coordination	Calendrier de coordination
Transcrire et mettre en œuvre les principes et objectifs du PDQ PAV dans les outils de planification (PLQ PAV) et de projet (MEP, concours, etc.), en prenant en compte les documents associés (EES, CET).	OU / DGT / DGNP / DGE / Commune concernée	Coordination en cours	Sur la durée
Elaborer et mettre à jour un plan d'actions pour prioriser et suivre les mesures et projets du PDQ PAV.	OU	Information préalable	Sur la durée
Etablir les procédures de révision du PDQ PAV en fonction de l'avancement des études et des projets.	OU / VdG / Carouge / Lancy	Information préalable	Sur la durée

Explications

Le passage de la planification stratégique (PDQ PAV) à la construction des différentes opérations qui vont progressivement concrétiser la mutation du territoire passera par différentes étapes, allant de la planification de détail (PLQ PAV) aux autorisations de construire (DD).

Les PLQ PAV seront élaborés en conformité avec l'article 3 de la loi n° 10788 qui décrit le principe et le contenu des PLQ PAV.

Selon la maîtrise d'ouvrage (privée ou publique) et l'importance (stratégique ou ponctuelle) du projet de développement urbain, d'équipement public ou d'espace public, des démarches de concours, selon règlement SIA 142, ou de mandats d'étude parallèles (MEP), selon règlement SIA 143, pourront être organisés.

Les mesures et les projets décrits dans les fiches de coordination feront l'objet d'un plan d'actions, dans le but de suivre leur avancement, d'assurer les coordinations nécessaires et d'anticiper les actions à mener. Leur état de coordination sera régulièrement tenu à jour.

Enfin, en fonction de circonstances modifiées et selon la réalisation progressive des mesures et des projets, il sera nécessaire de réviser le PDQ PAV à plusieurs reprises jusqu'à sa réalisation complète dans plusieurs décennies.

E4. Nouer un dialogue constant avec les acteurs concernés

Objectifs

- Organiser les négociations avec les parties prenantes directement concernées (entreprises, propriétaires et superficiaires, acteurs de l'immobilier et du logement).
- Organiser l'information et la concertation avec les publics cibles pertinents.

Mesures

	Instances concernées	Etat de coordination	Calendrier de coordination
Mettre en place des processus de négociation avec les parties prenantes directement concernées par chaque projet, en veillant à ce que l'intérêt public soit préservé dans l'orientation générale des opérations.	OU / OCLPF / OBA / FTI / DGAE	Coordination en cours	Sur la durée
Mettre en place une stratégie d'information et de concertation en phase avec l'évolution des projets, notamment à destination des entreprises et de la population.	OU / VdG / Carouge / Lancy	Information préalable	Sur la durée

Explications

Le projet PAV se distingue des autres grands projets du canton par le nombre important et la diversité des partenaires impliqués dans le processus de mutation urbaine.

L'organisation des dialogues à construire dans la durée avec ces différents partenaires nécessite à la fois une vision d'ensemble, une anticipation des moments et lieux d'échanges et des méthodes appropriées.

Les partenaires peuvent être distingués en fonction de leur contribution au projet :

- Certains acteurs détiennent un rôle important dans la décision, comme les propriétaires et superficiaires, les entreprises du site, ainsi que les promoteurs et investisseurs publics ou privés. Avec ceux-ci les collectivités sont en posture de négociation, ce qui implique de les tenir régulièrement informés de l'avancement des projets, de prévoir la forme et les moments des négociations, et de défendre les intérêts publics selon les objectifs fixés.
- D'autres acteurs sont directement concernés, comme les habitants et les usagers du quartier. Avec ceux-ci le dialogue est de l'ordre de l'information ou de la concertation. Il s'agit de permettre l'expression et la prise en compte des besoins et des attentes, ainsi que des réactions par rapport aux projets présentés.

Les méthodes à utiliser dépendent notamment des deux grandes catégories de publics, ainsi que du niveau d'avancement et de détail des projets et de leur complexité.