

Produire à Genève : les priorités de la FTI

Axes directeurs 2026-2030
pour les zones industrielles
et artisanales



Fondation
pour les terrains
industriels
de Genève

Table des matières

Message de la Conseillère d'État	5
Message de la Fondation	7
Introduction	8
Constats et priorités	10
Axes directeurs	16
Axe 1 Gouvernance et pilotage des zones d'activités	18
Axe 2 Observation, connaissance et intelligence territoriale	24
Axe 3 Accompagnement et développement des entreprises	28
Axe 4 Transformation et développement des zones d'activités	34
Conclusion	39
Annexes	40
Annexe A Analyse du cadre juridique	41
Annexe B Le tissu industriel et artisanal genevois en chiffres	44
Annexe C Synthèse des consultations	46



ZIMEYSA

Message de la Conseillère d'État



Delphine Bachmann

*Conseillère d'État, cheffe
du Département de l'économie,
de l'emploi et de l'énergie (DEE)*

1000 terrains de football au service de l'industrie genevoise

Genève est une terre industrielle. Notre canton produit, transforme et construit.

Avec quelque 3400 établissements et plus de 64 000 emplois répartis sur 711 hectares – soit l'équivalent de 1000 terrains de football –, les zones industrielles et artisanales constituent un pilier de notre économie. Les préserver, c'est préserver des emplois, des savoir-faire et notre capacité à produire localement.

Dans un canton soumis à une forte pression foncière, maintenir des espaces réservés à l'industrie et à l'artisanat est un choix politique fort. Depuis plus de soixante-cinq ans, la Fondation pour les terrains industriels de Genève (FTI) porte cette décision en mettant à disposition des entreprises des surfaces adaptées et compétitives.

Sa mission repose sur un dispositif légal que Genève a mis des décennies à construire : une politique de soutien au secteur industriel par une gestion stratégique du foncier, selon un modèle sans équivalent en Europe. La convention d'objectifs (COB) 2025-2029 signée entre la FTI et le Conseil d'État fixe un cap clair. Elle vise à consolider ce qui fonctionne, à améliorer ce qui peut l'être et à adapter un modèle aux nouveaux défis de son époque.

Développer les capacités d'accueil, créer les infrastructures nécessaires et accompagner la transformation des zones industrielles et artisanales, c'est ce qui permettra de concilier développement économique, transition écologique et évolution du territoire, tout en garantissant aux entreprises des conditions propices à leur implantation et à leur développement.

Préserver cette économie industrielle, c'est faire le choix d'un canton qui continue à produire, à entreprendre et à créer de la valeur. Et c'est ensemble, avec l'expertise et le savoir-faire des équipes de la FTI, que nous œuvrons en faveur d'une politique de soutien à l'industrie efficiente et ambitieuse.



Message de la Fondation



Guy Vibourel

*Président du Conseil
de fondation*

Guillaume Massard

Directeur général

Les zones industrielles et artisanales genevoises, ce sont d'abord des femmes et des hommes. Des artisanes et artisans qui transmettent un métier, des ouvrières et ouvriers avec des gestes précis, des ingénieures, ingénieurs et scientifiques qui inventent dans des ateliers. Derrière chaque bâtiment, chaque droit de superficie, il y a une entrepreneuse ou un entrepreneur, un métier, une équipe, un savoir-faire qui contribue à la dynamique et à l'image de ce canton. C'est cette réalité qui donne un sens particulier à la mission de la FTI.

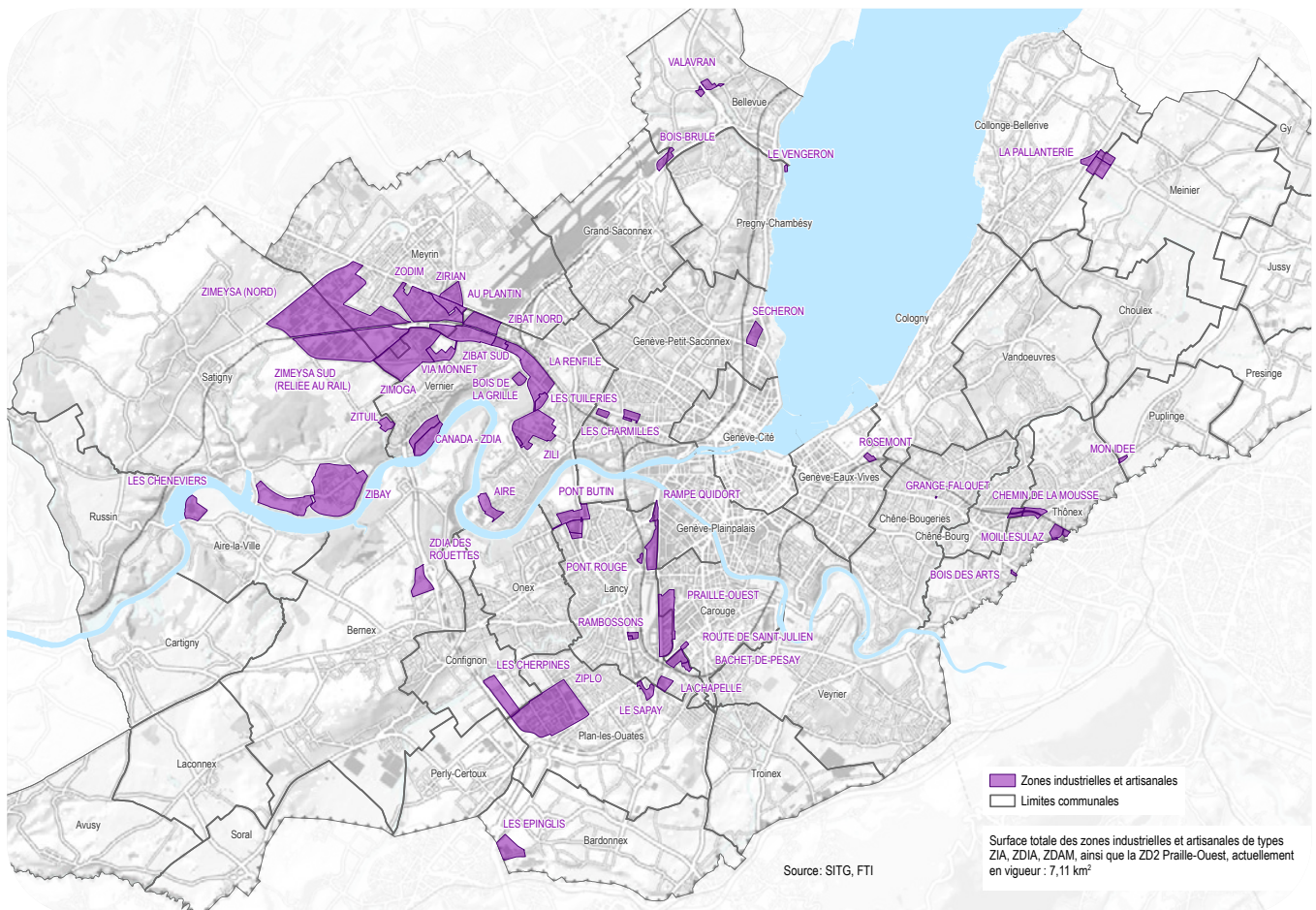
Les zones d'activités genevoises sont aujourd'hui à un point de bascule : soit elles s'adaptent, se densifient, se réinventent comme des territoires vivants où les entreprises collaborent, mutualisent leurs ressources et progressent ensemble ; soit elles se vident progressivement de leur substance productive, à mesure que les outils de production évoluent, que la pression foncière chasse les activités les moins solvables, que le parc immobilier vieillit sans être renouvelé et que les politiques publiques peinent à intégrer leurs enjeux.

Le présent document est notre réponse à cette fragilité. Il rappelle les priorités de la FTI pour les cinq prochaines années, afin d'amplifier ce que certaines zones incarnent déjà – notamment avec les écoParcs – et d'en faire la norme : des territoires de production performants et innovants, d'économie circulaire et de développement durable. Le maintien d'espaces productifs adaptés à leur époque est un acte collectif. Ces axes en tracent le chemin, avec l'État, les communes, les entreprises et les propriétaires qui font vivre ces espaces au quotidien.

Introduction

Le secteur secondaire occupe une place essentielle dans l'économie cantonale genevoise. Il contribue à environ 12 % du produit intérieur brut cantonal – 16 % avec la construction et la logistique – et regroupe, dans les seules zones industrielles et artisanales, plus de 64 000 collaboratrices et collaborateurs qui travaillent dans quelque 3400 établissements.





Ce tissu productif repose sur des entreprises hautement spécialisées, comme la microtechnique ou les technologies de précision, mais aussi sur des métiers traditionnels, tels que le stockage, la logistique ou la construction. Ces activités partagent des besoins spécifiques en matière d'implantation – surfaces adaptées, accessibilité logistique, compatibilité avec certaines nuisances – qui ne peuvent être pleinement satisfaits en dehors des zones industrielles et artisanales.

Dans un contexte de forte pression foncière, ces espaces deviennent critiques. Leur rareté ne tient pas uniquement à leur disponibilité, mais aussi à leur capacité à accueillir à long terme des activités non substituables, dont le maintien conditionne la diversité économique du canton. Une part significative des entreprises productives est aujourd'hui installée dans des tissus urbains mixtes, où leur pérennité peut être incertaine. Les zones artisanales et industrielles jouent ainsi un rôle de stabilisation essentiel.

Parallèlement, ces espaces sont appelés à évoluer. Leur organisation, souvent héritée de logiques extensives, ne correspond plus entièrement aux besoins actuels. Le défi n'est pas tant d'étendre que d'adapter : mieux utiliser un foncier limité et aujourd'hui non extensible, améliorer les conditions d'exploitation, faciliter les flux et intégrer les exigences de durabilité.

Cette évolution s'inscrit dans le cadre des politiques publiques cantonales, en particulier la COB liant la FTI à l'État, la stratégie économique cantonale, ainsi que le Plan directeur de l'innovation, qui tend à renforcer les synergies entre recherche, entreprises et territoires. Dans ce cadre, les zones d'activités constituent des supports essentiels, permettant à l'innovation de se déployer, par les procédés, les matériaux ou les techniques, et de passer de la conception à la fabrication.

« Le défi n'est pas tant d'étendre que d'adapter : mieux utiliser un foncier limité et aujourd'hui non extensible, améliorer les conditions d'exploitation, faciliter les flux et intégrer les exigences de durabilité. »

Les présents axes directeurs s'inscrivent dans le prolongement direct de la COB conclue avec l'État pour la période 2025-2029. Ils rendent compte des engagements pris et des projets déjà en cours, tout en mettant en lumière les marges de progression des dispositifs existants.





Constats et priorités

Ces constats s'appuient sur trois éléments complémentaires : les échanges menés avec les industriels, les artisans, les communes et les acteurs de l'immobilier au cours des cinq dernières années ; l'expérience et la vision de la FTI, forgées depuis plus de soixante ans ; et les orientations des politiques publiques cantonales. C'est de leur convergence que sont issues les priorités qui suivent.

1.

Accès au foncier et prix des surfaces

Les zones industrielles et artisanales offrent des localisations stratégiques adaptées aux activités productives. Mais l'accès au foncier se tend. La rareté des surfaces disponibles, combinée à la hausse des valeurs foncières et des loyers, rend de plus en plus difficile l'implantation ou la préservation d'entreprises, particulièrement pour les secteurs aux marges limitées. Cette évolution favorise les activités les plus solvables et réduit progressivement l'accessibilité des zones pour une partie du tissu productif, pourtant essentiel à l'économie locale.

Priorité : surveiller les dynamiques de marché, maintenir une politique de prix lisible et accessible et évaluer les dispositifs de régulation disponibles, en particulier dans les zones d'activités mixtes.

2.

Adéquation entre l'offre immobilière et les conditions d'accueil

Le parc immobilier des zones d'activités permet d'accueillir une large palette d'entreprises. Mais l'offre ne correspond pas à toutes les typologies de besoins actuels : taille, configuration, modularité, techniques, capacité à combiner production, stockage et administration. À ces décalages s'ajoute une desserte en mobilités actives encore insuffisante dans plusieurs zones, qui complique le fonctionnement quotidien des entreprises et limite l'attractivité de certains périmètres.

Priorité : mieux connaître les impératifs des entreprises, encourager le développement de modèles immobiliers nouveaux – plus adaptables, plus modulaires – et contribuer à améliorer la mobilité dans les zones.

3.

Renouvellement du tissu bâti

Les zones d'activités disposent d'un potentiel de transformation important, mais les évolutions restent difficiles à engager dans de nombreux secteurs. Le morcellement du foncier, la diversité des régimes de propriété et la complexité des montages créent une forme d'inertie : des situations peu optimales perdurent, non par manque de volonté, mais parce que les conditions nécessaires à un (re)développement sont difficiles à réunir. Les opérations de densification urbaine tendent par ailleurs à fragiliser la place des activités productives, parfois relocalisées dans des espaces moins bien ou peu adaptés.

Priorité : lever les obstacles au remaniement parcellaire, anticiper les effets des développements urbains sur les zones productives et formaliser une doctrine de relocalisation claire et équitable.

4.

Évolution des activités et des besoins des entreprises

Ce n'est pas seulement l'offre immobilière qui est en décalage : ce sont les activités elles-mêmes qui se transforment. Les entreprises industrielles et artisanales se diversifient et se complexifient : automatisation, hybridation des fonctions, adoption du numérique et de la robotique dans les processus de fabrication. Leurs besoins en flexibilité, en modularité et en combinaison d'espaces évoluent plus vite que les formats disponibles ne s'adaptent. À ces évolutions s'ajoute une exigence croissante en matière de mobilité professionnelle : l'accès aux zones, la circulation des marchandises et la desserte des travailleuses et des travailleurs constituent des conditions de fonctionnement de plus en plus déterminantes.

Priorité : anticiper ces mutations plutôt qu'y répondre après coup, en intégrant les nouvelles réalités productives dans les orientations de développement et d'organisation des zones.

5.

Organisation et optimisation des zones d'activités

Les zones industrielles et artisanales genevoises reposent sur des implantations historiques solides. Leur organisation actuelle montre cependant des limites : l'occupation du sol n'est pas toujours optimisée, certaines configurations ne facilitent pas la gestion des flux logistiques et la cohabitation avec les quartiers résidentiels voisins génère des tensions croissantes. Les exigences en matière de durabilité – réduction des surfaces minéralisées, traitement des eaux, performance énergétique – appellent par ailleurs une évolution des formes d'aménagement.

Priorité : améliorer l'organisation des zones existantes, renforcer leur harmonisation avec le tissu urbain et intégrer systématiquement les contraintes environnementales dans les projets.

7.

Cadre légal et conditions de mise en œuvre

Le cadre légal genevois garantit une protection claire de la vocation productive des zones d'activités, notamment au regard d'autres cantons où les zones industrielles et artisanales sont davantage exposées aux changements d'affectation. Cette stabilité constitue un facteur de sécurité à long terme. La mise en œuvre opérationnelle reste toutefois complexe. La multiplicité des procédures, l'enchaînement des étapes et la diversité des interlocuteurs rendent les parcours difficiles à anticiper. Les délais qui en résultent peuvent représenter un frein – en particulier pour des entreprises soumises à des contraintes de réactivité – et conduire certains acteurs à privilégier des territoires offrant des conditions d'implantation plus rapides.

Priorité : préserver la robustesse du cadre légal tout en contribuant, avec les autorités compétentes, à simplifier et à accélérer les processus de mise en œuvre.

6.

Intégration de l'innovation dans les zones d'activités

Les activités industrielles et artisanales genevoises intègrent déjà des formes d'innovation liées aux procédés, aux matériaux et aux technologies. Cette dimension reste toutefois peu visible à l'échelle des zones et ne participe qu'insuffisamment à leur développement. Les interactions avec les écosystèmes de recherche, de formation et d'innovation pourraient être davantage valorisées.

Priorité : faire reconnaître les zones d'activités comme des espaces d'innovation productive, renforcer leurs relations avec les dispositifs cantonaux d'innovation et promouvoir les dynamiques déjà à l'œuvre.

8.

Lisibilité des règles d'accès et d'attribution dans les zones

Les critères d'accès aux zones, les conditions d'implantation et les mécanismes d'arbitrage ne sont pas toujours perçus comme suffisamment explicites ou prévisibles. Ce manque de lisibilité crée un sentiment d'incertitude, complique les démarches des entreprises et des porteurs de projets et peut nuire à l'attractivité des espaces productifs.

Priorité : documenter et publier les critères d'attribution, clarifier les conditions d'accès et rendre les processus plus aisés à anticiper pour l'ensemble des acteurs.

9.

Coordination des acteurs

Les zones d'activités bénéficient de l'implication d'un large éventail d'acteurs : entreprises, propriétaires, communes, canton. Cette diversité est une richesse, mais elle rend la coordination complexe. Les actions sont souvent menées en parallèle, avec des temporalités et des objectifs qui ne s'alignent pas toujours. Il en résulte une difficulté à porter des transformations cohérentes.

Priorité : renforcer le rôle de coordination de la FTI, structurer les espaces de dialogue entre acteurs et améliorer la lisibilité des orientations communes de l'ensemble des acteurs.

10.

Connaissance et suivi des dynamiques

Les zones d'activités font l'objet d'un suivi régulier, mais les informations disponibles restent souvent dispersées, hétérogènes ou partielles. Cette situation limite la capacité d'anticiper les besoins, d'identifier les opportunités et de coordonner les interventions. Elle fragilise également la mise en œuvre des autres priorités de ce document : sans données fiables et partagées, la régulation foncière, l'accompagnement des entreprises et la transformation des zones ne peuvent s'appuyer que sur une vision partielle du territoire.

Priorité : consolider un socle de données fiable, le rendre accessible aux partenaires et développer des analyses prospectives, notamment pour alerter en amont lorsque la capacité d'accueil des zones est menacée.



Pour Berne, les zones industrielles sont un enjeu national

En décembre 2024, le Conseil fédéral a publié un rapport consacré à l'optimisation des zones industrielles et artisanales en Suisse. Son constat est sans ambiguïté : la demande en surfaces industrielles classiques va se maintenir, la concurrence pour le foncier va s'intensifier et certaines zones doivent expressément être préservées pour des activités à forte consommation d'espace. Il recommande aux cantons d'agir en utilisant leurs plans directeurs, leurs instruments de planification et des politiques foncières proactives. Genève présente une situation particulière : avec

seulement 8 % de ses zones à bâtir consacrées aux activités économiques – l'un des taux les plus bas de Suisse, loin sous la moyenne nationale de 13 % – chaque hectare productif est irremplaçable. C'est précisément pourquoi le cadre légal genevois protège ces espaces avec une rigueur que peu de cantons peuvent revendiquer. Assurer cette protection tout en adaptant les zones à leurs nouveaux défis : c'est exactement ce que le Conseil fédéral lui-même appelle de ses vœux, reconnaissant que les activités productives sont essentielles à l'économie et que leur maintien exige des politiques foncières résolues.

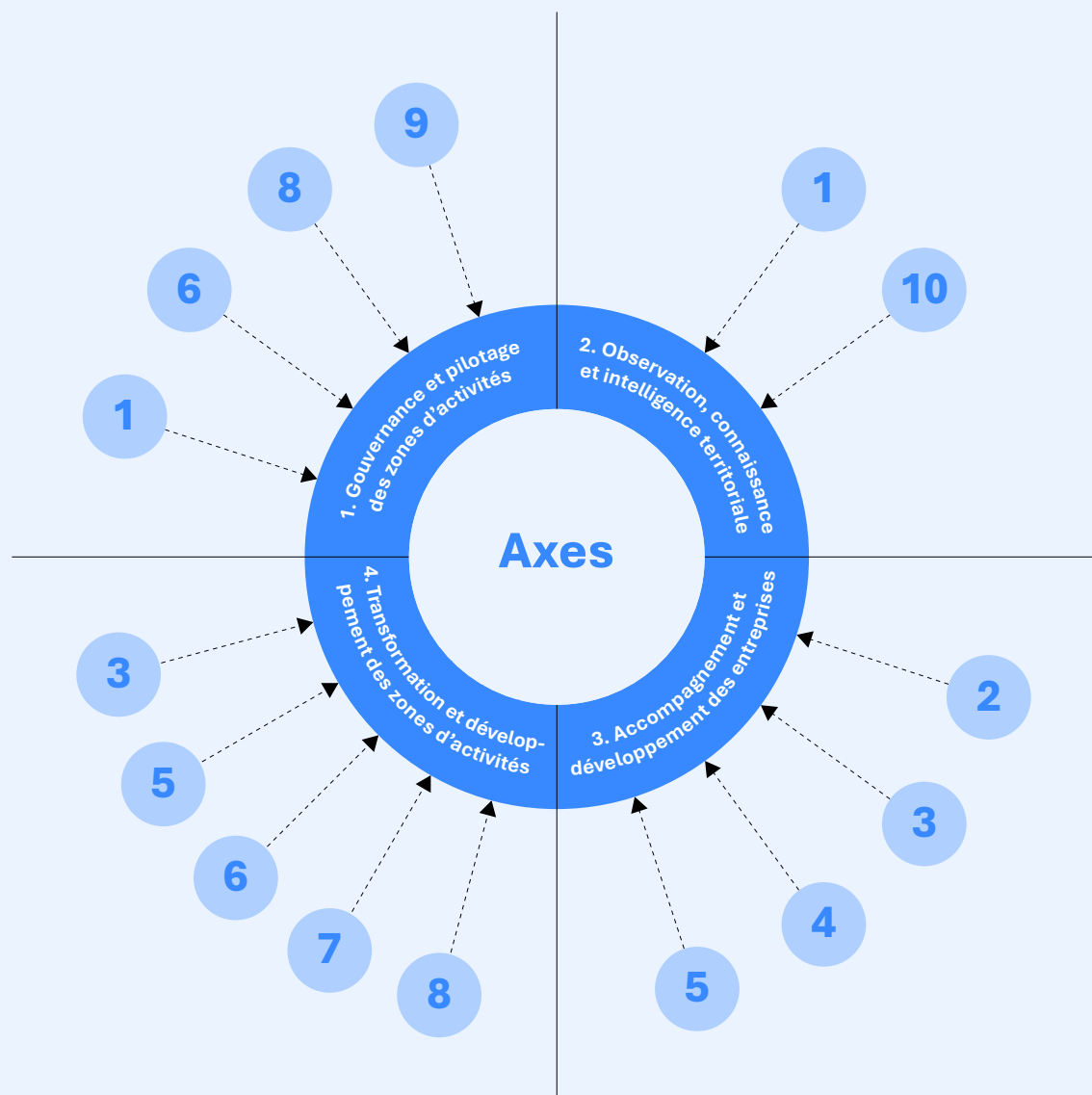


Axes directeurs

Les quatre axes directeurs qui suivent traduisent les priorités de la FTI pour la période 2026-2030. Ils précisent les buts poursuivis à l'horizon 2030, sans entrer dans le détail opérationnel, qui fait l'objet d'un suivi distinct dans le cadre de la COB avec l'État.



Constats aux axes directeurs



Constats

- | | | |
|--|--|---|
| 1 Accès au foncier et prix des surfaces | 5 Organisation et optimisation des zones d'activités | 8 Lisibilité des règles d'accès et d'attribution dans les zones |
| 2 Adéquation entre l'offre immobilière et les conditions d'accueil | 6 Intégration de l'innovation dans les zones d'activités | 9 Coordination des acteurs |
| 3 Renouvellement du tissu bâti | 7 Cadre légal et conditions de mise en œuvre | 10 Connaissance et suivi des dynamiques |
| 4 Évolution des activités et des besoins des entreprises | | |

Axe 1

Gouvernance et pilotage des zones d'activités

Constat 1

Accès au foncier et prix des surfaces

Constat 6

Intégration de l'innovation dans les zones d'activités

Constat 8

Lisibilité des règles d'accès et d'attribution dans les zones

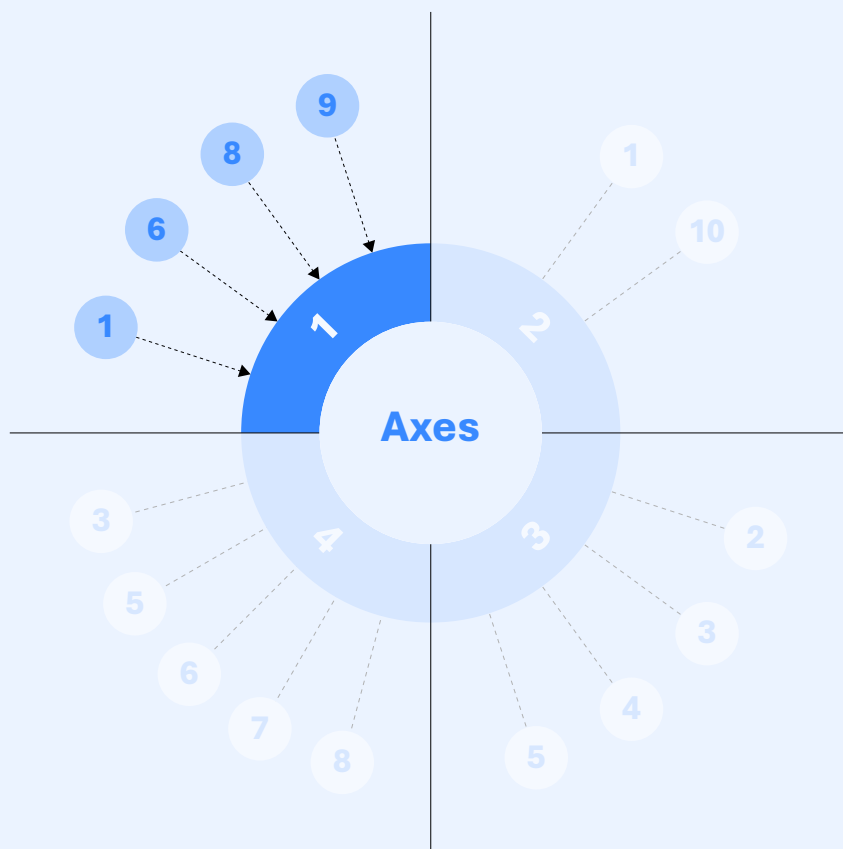
Constat 9

Coordination des acteurs

La FTI coordonne l'ensemble des acteurs dont les politiques et les prestations influencent le développement des zones d'activités : État, communes, entreprises, propriétaires. Cet axe poursuit deux objectifs complémentaires : consolider les espaces de collaboration entre ces acteurs, et renforcer le cadre nécessaire aux évolutions des zones. Ces deux dimensions sont étroitement liées : une coopération structurée est la condition indispensable à l'établissement d'une stratégie cohérente.

INDICATEURS DE SUIVI COB

- Nombre de nouvelles entreprises accompagnées – Art. 14
- Surface de zone industrielle (ZI) avec gouvernance participative (%) – Art. 11
- Préservation des fonciers industriels (%) – Art. 3



1.1

La FTI consolide et structure son rôle d'interlocuteur central des zones d'activités

CALENDRIER

Étude
et concertation :
2027-2028

Réalisation :
2028-2029

OBJECTIF

Structurer et pérenniser la coopération entre les organismes publics dont les politiques influencent la planification, la gestion et le développement des zones d'activités, afin d'assurer une prise en compte concertée des enjeux économiques, territoriaux, énergétiques et environnementaux. Le mécanisme se veut souple : la fréquence et les acteurs impliqués dépendent des problématiques traitées. La FTI y consolide son rôle d'interface et de coordination de l'action publique.

AMÉLIORATION ATTENDUE

Des modalités et des espaces de coordination formalisés permettent de partager une lecture commune des besoins en surfaces et des enjeux de planification, d'énergie, de mobilité et d'environnement entre les acteurs institutionnels. Les écoParcs ont démontré la valeur de cette approche à l'échelle des zones ; il s'agit désormais de l'étendre à l'ensemble des acteurs institutionnels concernés.

PISTES D'ACTION

- Préciser les rôles et les acteurs à impliquer en identifiant leurs champs d'intervention spécifiques à l'égard des zones d'activités.
- Proposer un mécanisme de coordination souple, centré sur les besoins et respectant les compétences de chacun.

RÔLE DE LA FTI

La FTI organise la coordination institutionnelle. Elle informe les acteurs concernés des enjeux auxquels les zones font face, diffuse les analyses permettant d'en comprendre l'ampleur et s'assure que les parties prenantes pouvant être force de solutions soient impliquées.

1.2

Les instances de gouvernance de proximité sont opérationnelles et coordonnées dans l'ensemble des zones majeures

CALENDRIER

Mise en œuvre :
en cours

Déploiement :
2026-2027

OBJECTIF

Améliorer la représentativité et l'ouverture des commissions écoParc à l'ensemble des parties prenantes, afin d'organiser le dialogue entre entreprises, propriétaires, superficiaires, acteurs économiques et publics, et d'anticiper les besoins des zones et de leurs usagers. Les commissions écoParc sont reconnues comme des instances locales légitimes et représentatives.

AMÉLIORATION ATTENDUE

Un cadre de coordination entre commissions permet l'échange de bonnes pratiques et le traitement des enjeux transversaux à l'échelle cantonale.

PISTES D'ACTION

- Consolider la composition et le cadre de fonctionnement des commissions.
- Augmenter l'accessibilité et la représentativité des différentes parties prenantes.
- Mettre en place un dispositif de coordination entre les commissions.
- Structurer les modalités de remontée d'informations vers la FTI et vers toutes les parties prenantes concernées.

RÔLE DE LA FTI

La FTI assure le bon fonctionnement, l'accessibilité aux parties prenantes et la coordination des dispositifs de gouvernance participative écoParc, tout en garantissant l'autonomie des commissions.

Plan-les-Ouates : la gouvernance écoParc en action

Lancée en 2015 à l'initiative de la FTI, la commission écoParc de la zone industrielle de Plan-les-Ouates (Ziplo) réunit trois fois par an entreprises, Commune, État et FTI. Un plan de mobilité commun adopté par 32 entreprises, des collaborations en matière d'énergie et de logistique, une présence de la Commune au cœur des décisions : c'est ce que la gouvernance participative produit concrètement.

En 2026, quatre commissions écoParc et une précommission couvrent 65 % de la superficie des zones industrielles genevoises.



1.3

Les dynamiques foncières sont suivies et des outils de régulation sont disponibles

CALENDRIER

Analyse et concertation :
2024-2025

Élaboration réglementaire :
2026-2027

Mise en œuvre :
2028

OBJECTIF

Garantir que les entreprises industrielles et artisanales, quelles que soient leurs caractéristiques, puissent accéder aux surfaces qui leur sont nécessaires à des conditions attractives et transparentes, conformément au cadre légal en vigueur.

AMÉLIORATION ATTENDUE

Un dispositif de vérification des affectations garantit la conformité des usages au cadre légal et préserve l'accès prioritaire des établissements productifs aux zones d'activités. Une politique des prix claire, fondée sur une analyse économique approfondie, assure des conditions attractives et cohérentes pour l'ensemble des entreprises.

PISTES D'ACTION

- Analyse et test des dispositifs de vérification des affectations et de surveillance des prix.
- Renforcement des collaborations institutionnelles nécessaires à leur conception.
- Choix des dispositifs et élaboration des textes réglementaires.
- Mise en œuvre, suivi et évaluation des résultats.

RÔLE DE LA FTI

La FTI porte les travaux d'analyse et développe son expertise. Elle renforce les collaborations nécessaires à la conception des dispositifs et participe à leur mise en œuvre selon ses attributions légales.



Axe 2

Observation, connaissance et intelligence territoriale

Constat 1

Accès au foncier et prix des surfaces

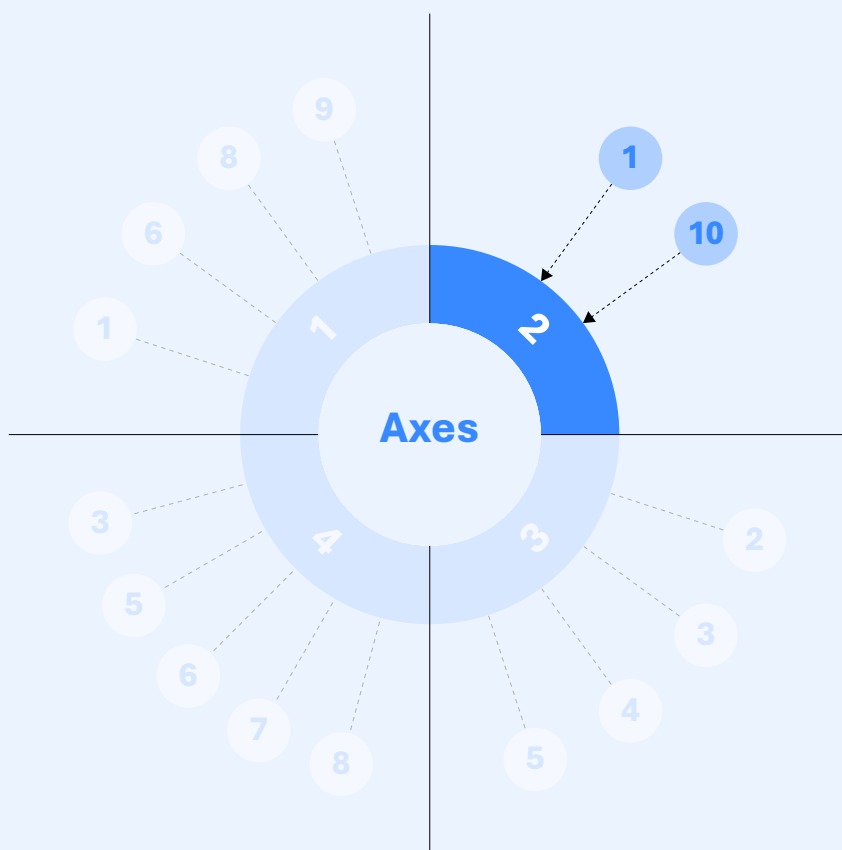
Constat 10

Connaissance et suivi des dynamiques

Les décisions relatives aux zones d'activités – attribution de surfaces, orientations d'aménagement, régulation foncière – reposent sur une connaissance fine et actualisée des dynamiques économiques et territoriales. Cet axe vise à renforcer la connaissance des zones industrielles et artisanales afin de soutenir leur pilotage stratégique et opérationnel. Il s'agit de structurer et de consolider les bases de données relatives aux entreprises, aux surfaces et aux dynamiques foncières, tout en assurant la mise à disposition d'informations pertinentes aux partenaires concernés.

INDICATEURS DE SUIVI COB

- Sollicitation par type d'affectation (m²) – Art. 1
- Réalisation d'études économiques (nombre) – Art. 2
- Préservation des fonciers industriels (%) – Art. 3
- Investissements dans la mutation et évolution des ZI (MCHF/an) – Art. 4



2.1

La FTI dispose d'un socle de données fiable, consolidé et actualisé sur les zones d'activités

CALENDRIER

Étude et
mécanisme
de mise à jour :
2025-2027

Réalisation :
2026-2027

OBJECTIF

Constituer, sous la dénomination « Observatoire FTI », un dispositif intégré d'observation des activités industrielles et artisanales du canton. Il regroupe les données relatives aux entreprises et aux surfaces, aux caractéristiques foncières et aux transactions, aux dynamiques économiques et aux prix des loyers.

AMÉLIORATION ATTENDUE

La FTI dispose d'un socle d'information structuré, fiable et régulièrement mis à jour, permettant une connaissance fine des occupants, des surfaces et des dynamiques foncières. Ce socle garantit un suivi objectif des conditions d'accès au foncier et la production d'analyses utiles au pilotage stratégique et à la planification.

PISTES D'ACTION

- Définir le périmètre, les données nécessaires et leur protocole de collecte.
- Enrichir les informations disponibles sur les usages, les typologies et le statut du foncier.
- Articuler les instruments de suivi existants de la FTI.
- Produire un référentiel de prix par type de terrain, bâtiment et surface.
- Publier des synthèses périodiques sur l'évolution des zones.

RÔLE DE LA FTI

La FTI pilote la constitution du dispositif et maintient l'ensemble des données à jour. Des travaux sont en cours pour enrichir le contenu et développer un mécanisme de mise à jour.



Deux territoires, deux études de référence

Dans le cadre de l'Observatoire FTI, deux analyses de terrain ont été conduites en 2025 sur les secteurs à plus fort enjeu de transformation : le secteur Praille-Acacias-Vernets (PAV), où 550 entreprises et 10 000 emplois sont concernés par la mutation urbaine, et le secteur dit des Pétroliers, dont la vocation logistique et productive est à préserver face à la pression foncière. Ces études combinent données économiques, cartographie des activités et analyse des besoins de relocalisation.

2.2

Les données utiles sont accessibles et partagées avec les acteurs concernés

CALENDRIER

Cadrage : 2026

Étude et développement : 2026-2027

Réalisation : 2027-2029

OBJECTIF

Organiser un accès structuré, transparent et adapté aux données produites par l'Observatoire FTI, au bénéfice des partenaires institutionnels et économiques concernés.

AMÉLIORATION ATTENDUE

Les partenaires des zones d'activités – État, communes, acteurs économiques, commissions de gouvernance – disposent d'une base d'information partagée favorisant une compréhension commune des enjeux, une meilleure coordination des interventions et un pilotage fondé sur des éléments objectifs. Les données non confidentielles sont accessibles en open data, permettant leur réutilisation par les acteurs publics, privés et académiques.

PISTES D'ACTION

- Définir les publics cibles et les niveaux d'accès aux données.
- Élaborer des formats de restitution adaptés : indicateurs clés, tableaux de bord, synthèses thématiques, publications périodiques.
- Mettre en place un cadre de gouvernance des données : confidentialité, protection, règles de diffusion.
- Réaliser des supports numériques sécurisés permettant un accès structuré aux données.
- Mettre à disposition en open data les jeux de données non confidentielles.

RÔLE DE LA FTI

La FTI collecte les données, les organise et les met à disposition des parties prenantes sous forme de publications et d'outils accessibles en ligne.

2.3

La FTI développe une capacité d'analyse et d'anticipation des évolutions

CALENDRIER

Premier rapport
de capacité
d'accueil :
2027

Dispositif
de suivi
opérationnel :
2027

OBJECTIF

Développer une lecture prospective des dynamiques des zones d'activités permettant à la FTI d'intervenir en amont, d'identifier les tensions émergentes et d'alerter les autorités compétentes lorsque la capacité d'accueil des espaces productifs est menacée par des opérations de transformation urbaine.

AMÉLIORATION ATTENDUE

La FTI dispose d'une veille structurée sur la capacité d'accueil des zones et d'un système de suivi des situations sensibles. Elle est en mesure de porter une lecture transversale et prospective dans le dialogue avec les autorités concernées.

PISTES D'ACTION

- Mettre en place un dispositif de veille sur la capacité d'accueil des zones, permettant d'anticiper les déséquilibres entre surfaces disponibles et besoins générés par les opérations urbaines.
- Mettre en place un système de suivi des situations sensibles : entreprises en difficulté, besoins de relocalisation, tensions sectorielles.

RÔLE DE LA FTI

La FTI amorce et pilote le dispositif de veille.



Axe 3

Accompagnement et développement des entreprises

Constat 2

Adéquation entre l'offre immobilière et les conditions d'accueil

Constat 3

Renouvellement du tissu bâti

Constat 4

Évolution des activités et des besoins des entreprises

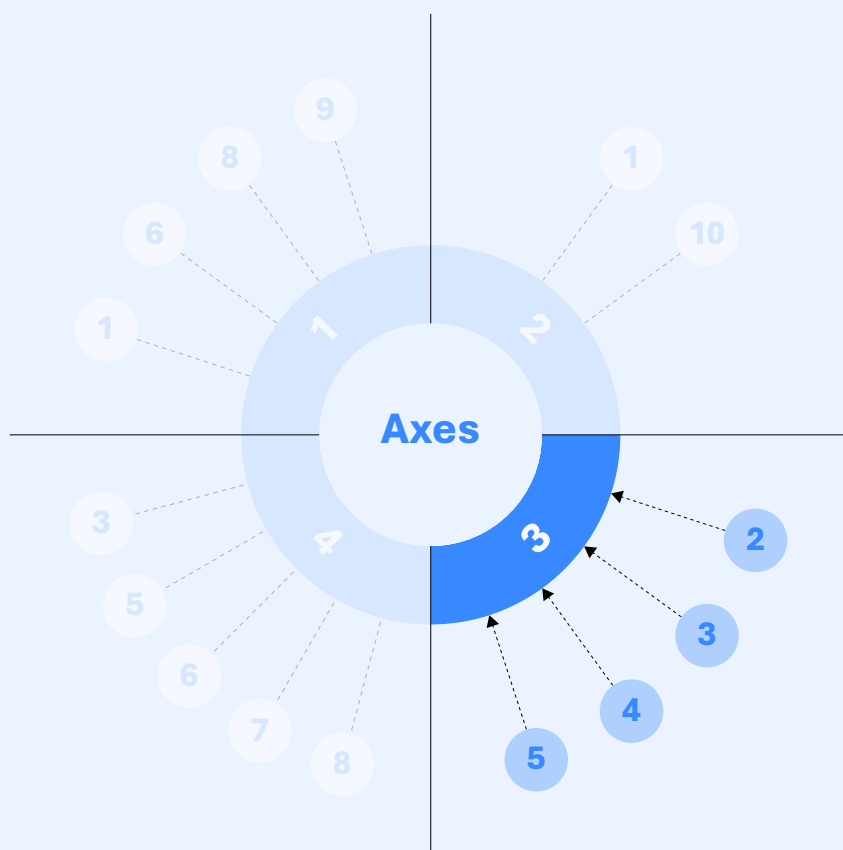
Constat 5

Organisation et optimisation des zones d'activités

Dans un contexte où les attentes se diversifient, où les contraintes foncières s'intensifient et où les transformations urbaines génèrent des relocalisations complexes, l'accompagnement des entreprises doit gagner en anticipation et en structuration. Il s'agit à la fois d'améliorer l'adéquation entre l'offre d'espaces disponibles et les besoins évolutifs des établissements, et de soutenir la réalisation de projets immobiliers compatibles avec les exigences économiques, environnementales et territoriales du canton.

INDICATEURS DE SUIVI COB

- Sollicitation par type d'affectation (m²) – Art. 1
- Réalisation d'études économiques (nombre) – Art. 2
- Préservation des fonciers industriels (%) – Art. 3
- Investissements dans la mutation et évolution des ZI (MCHF/an) – Art. 4
- Projet de planification en force (nombre/an) – Art. 5
- Nombre de nouvelles entreprises secondaires au PAV – Art. 14
- Mise au concours de droits distincts et permanents (DDP) pour des investisseurs (nombre) – Art. 4



3.1

La FTI anticipe les besoins des entreprises en matière de surfaces

CALENDRIER

Première
enquête : 2026
(en cours)

Analyse
prospective :
2027-2028

OBJECTIF

Soutenir l'adéquation entre l'offre de surfaces en zone industrielle et artisanale (ZIA) et en zone de développement industriel et artisanal (ZDIA) et les besoins des différentes catégories d'entreprises, notamment les PME et les activités productives.

AMÉLIORATION ATTENDUE

Les besoins en surfaces – tailles, typologies, évolutivité – sont analysés, ainsi que les freins à l'adéquation offre-demande. Des formats modulables compatibles avec les activités productives sont encouragés et intégrés aux réflexions de planification, afin d'améliorer l'attractivité pour les PME, les entreprises existantes et les nouvelles implantations.

PISTES D'ACTION

- Analyser les besoins des entreprises en matière de surfaces : typologies, tailles, évolutions attendues.
- Détecter les lacunes de l'offre d'espaces au sein des zones.
- Encourager des formats de surfaces modulables et évolutives, compatibles avec tous les types de besoins des activités productives.
- Identifier les potentiels espaces et infrastructures pouvant être partagés et soutenir leur usage mutualisé.
- Intégrer ces besoins et ces opportunités dans la planification et le développement des zones.

RÔLE DE LA FTI

La FTI assure la gestion des zones d'activités. Elle est en mesure d'examiner la correspondance entre les besoins des entreprises et les espaces disponibles et d'identifier les mesures renforçant leur adéquation.

3.2

Des modèles immobiliers adaptés aux activités productives sont développés et promus

CALENDRIER

Analyse et test des modèles : 2022-2027

Diffusion et réplique des modèles pertinents : 2026-2029

OBJECTIF

Diversifier les montages immobiliers en ZIA/ZDIA afin de faciliter l'implantation et le maintien des entreprises, en particulier des PME et des activités productives.

AMÉLIORATION ATTENDUE

Des montages immobiliers novateurs – propriétés par étages (PPE), coopératives, droits de superficie mis au concours, plateformes de mutualisation – sont analysés, testés puis ajustés aux spécificités des zones afin d'élargir les types d'offres disponibles sur le marché, et d'augmenter la résilience des entreprises face à la hausse des prix du foncier et des loyers.

PISTES D'ACTION

- Identifier et analyser les montages immobiliers existants ou envisageables – PPE, coopératives, autres formes adaptées.
- Tester et déployer des modèles répondant aux besoins spécifiques des entreprises locales.
- Articuler les montages immobiliers avec les objectifs de planification et de développement des zones.
- Capitaliser les retours d'expérience pour ajuster les modèles proposés.

RÔLE DE LA FTI

La FTI analyse les modèles existants, teste les plus prometteurs et accompagne leur déploiement dans les zones, en lien avec les propriétaires et les promoteurs concernés.

Cherpines : la coopérative industrielle comme modèle d'accès au foncier

Coofifi est une coopérative immobilière industrielle et artisanale. Implantée dans l'écoParc des Cherpines, elle regroupe une dizaine d'entreprises artisanales issues principalement du secteur PAV, dans un bâtiment de 24 000 m² sur six niveaux aux halles modulables. La FTI a rendu le projet possible en cautionnant 25 % du financement, ce qui permet d'offrir des loyers accessibles de 160 CHF/m²/an.



3.3

L'accompagnement des porteurs de projets immobiliers est renforcé et structuré

CALENDRIER

Étude : 2027

Mise en œuvre :
2028-2029

OBJECTIF

Structurer un accompagnement qui facilite la réalisation des projets immobiliers des entreprises industrielles et artisanales dans les zones d'activités, en intégrant des exigences de performance énergétique et de réduction de l'empreinte matière et carbone.

AMÉLIORATION ATTENDUE

Les porteurs de projets bénéficient d'un appui coordonné dès les premières réflexions concernant leurs besoins lors de la conception et tout au long des démarches administratives de leurs projets. Une meilleure connaissance du cadre légal et des interlocuteurs compétents facilite la progression des projets et l'intégration des exigences en matière de performance environnementale. La qualité du parc immobilier des zones s'améliore durablement.

PISTES D'ACTION

- Identifier les situations dans lesquelles un accompagnement de la FTI est utile pour les porteurs de projets.
- Mettre en œuvre les actions soutenant les porteurs de projets dans l'élaboration et la réalisation de leurs programmes, notamment pour les démarches légales et administratives.
- Assurer une articulation cohérente avec les autres institutions impliquées.
- Créer une dynamique positive avec les acteurs immobiliers privés par le partage des demandes de sollicitations.

RÔLE DE LA FTI

L'expérience de la FTI dans la réalisation de projets de construction et de transformation au sein des zones est conséquente. Elle dispose de l'ensemble des savoir-faire pour accompagner les porteurs de projets privés.

3.4

Les relocalisations d'entreprises sont anticipées et gérées avec une doctrine claire

CALENDRIER

Dispositif
de suivi
opérationnel :
2026

Doctrine
formalisée :
2027

Mise en œuvre :
2027-2028

OBJECTIF

Accompagner la relocalisation des entreprises industrielles et artisanales dans le cadre des projets d'aménagement du territoire, notamment le PAV, en assurant la continuité de leurs activités et le maintien d'un tissu productif compétitif au sein du canton.

AMÉLIORATION ATTENDUE

Les critères et démarches de relocalisation sont définis et communiqués. Des propositions concrètes – espaces, calendrier, conditions – sont formulées auprès des entreprises concernées, en tenant compte de leurs besoins et spécificités, dans le but de maintenir leurs emplois et leurs savoir-faire dans le canton.

PISTES D'ACTION

- Jouer un rôle décisif dans la planification du PAV ainsi que dans sa réalisation : densification, rénovation, plateforme rail-route.
- Fixer et diffuser les critères et les démarches de relocalisation des entreprises.
- Formuler des propositions de relocalisation – espaces, calendrier, mesures d'accompagnement – auprès des entreprises concernées.

RÔLE DE LA FTI

Maîtrise partagée avec les acteurs institutionnels : Fondation PAV, Département du territoire, Département de l'économie, de l'emploi et de l'énergie, communes.

Une charpenterie centenaire réinventée

Contraints de quitter leur site historique à la suite d'un plan de quartier modifié, Les Ateliers Casaï, charpenterie genevoise de 165 ans et 60 collaborateurs, ont trouvé une solution grâce à la FTI : un bâtiment rénové en zone industrielle, certifié haute performance énergétique, chauffé par ses propres résidus de bois. Au cœur du nouvel espace : un robot de découpe unique dans le canton, un investissement rendu possible par la stabilité de la nouvelle implantation.



Axe 4

Transformation et développement des zones d'activités

Constat 3

Renouvellement du tissu bâti

Constat 5

Organisation et optimisation des zones d'activités

Constat 6

Intégration de l'innovation dans les zones d'activités

Constat 7

Cadre légal et conditions de mise en œuvre

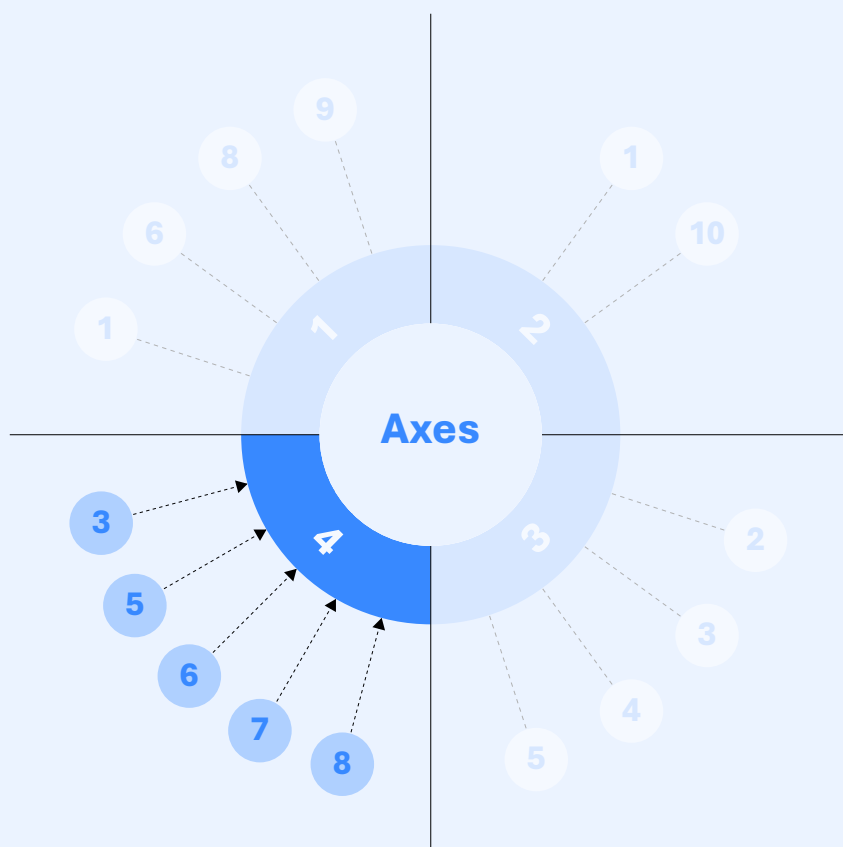
Constat 8

Lisibilité des règles d'accès et d'attribution dans les zones

Les zones d'activités genevoises ne peuvent plus être pensées uniquement comme des espaces figés. Le foncier est rare, les besoins économiques évoluent, les exigences environnementales s'affirment et le tissu urbain se transforme autour d'elles. Dans ce contexte, l'enjeu est de s'assurer que les zones puissent se densifier, se recomposer et s'adapter, tout en garantissant leur accessibilité et leur viabilité à long terme.

INDICATEURS DE SUIVI COB

- Sollicitation par type d'affectation (m²) – Art. 1
- Investissements dans la mutation et évolution des ZI (MCHF/an) – Art. 4
- Projet de planification en force (nombre/an) – Art. 5
- Somme des transactions de droits à bâtir par an (nombre) – Art. 6
- Solde du fonds d'équipement pour l'année courante et pour les quatre années suivantes (MCHF) – Art. 8
- Ratio d'endettement (%) – Art. 18
- Taux de marge brute (%) – Art. 19



4.1

Les obstacles au remaniement parcellaire et à la recomposition foncière sont levés

CALENDRIER

Étude : 2027

Mise en œuvre :
2028-2029

OBJECTIF

Identifier et structurer les leviers permettant de faciliter les remaniements parcellaires en zones d'activités, afin d'optimiser l'usage du sol et de consolider les opportunités de développement immobilier.

AMÉLIORATION ATTENDUE

Les dispositifs facilitant les remaniements parcellaires – bourse des droits à bâtir, échanges fonciers – sont examinés. Le potentiel, les conditions de mise en œuvre et les implications juridiques de ces systèmes dans le contexte des zones d'activités sont analysés. Ceux identifiés comme pertinents sont développés.

PISTES D'ACTION

- Analyser les situations dans lesquelles une recomposition foncière pourrait répondre à des besoins identifiés : évolution des usages, relocalisation d'activités, optimisation des surfaces.
- Examiner les cadres juridiques et institutionnels applicables, notamment en lien avec la propriété publique et privée.
- Référencer les modalités possibles – échanges, mutualisation, coordination – sans préjuger de leur mise en œuvre.
- Tirer des enseignements d'expériences comparables.

RÔLE DE LA FTI

Maîtrise partagée avec les acteurs institutionnels.

4.2

Le concept d'écoParc est approfondi et devient un catalyseur de transformation des zones

CALENDRIER

Étude : 2026
(en cours)

Mise en œuvre :
2027-2028

OBJECTIF

Faire évoluer le concept écoParc pour en faire un cadre opérationnel articulant planification, mutualisation des ressources et modernisation des zones d'activités.

AMÉLIORATION ATTENDUE

L'évolution du rôle des écoParcs privilégie une meilleure diffusion des principes de l'écologie industrielle dans les réflexions territoriales. Elle contribue à la mutation fonctionnelle et qualitative des zones d'activités, promeut les synergies entre acteurs et facilite la résilience des activités économiques qui y sont implantées.

PISTES D'ACTION

- Clarifier les objectifs et le périmètre d'action des écoParcs au regard des enjeux contemporains.
- Capitaliser et diffuser les bonnes pratiques existantes en matière d'écologie industrielle.
- Identifier et valoriser les opportunités de mutualisation – énergie, matières, infrastructures, services.
- Appuyer l'émergence de projets collaboratifs entre entreprises – échanges de flux, partage d'équipements.
- Examiner les modalités d'articulation entre écoParcs, planification territoriale et programmes de développement.
- Tirer pleinement parti des enseignements issus des expériences actuelles.

RÔLE DE LA FTI

La FTI pilote l'évolution du concept écoParc. Elle mobilise ses partenaires institutionnels et économiques pour ancrer cette démarche dans les pratiques des zones d'activités.



Vernier : l'économie circulaire en action

À Vernier, l'entreprise Ebiox gère une plateforme inaugurée en 2025 illustrant ce que les zones d'activités peuvent produire quand les conditions sont réunies. Sur une parcelle acquise par la FTI en 2018 et dotée d'un accès direct au rail, un centre de traitement et de dépollution des matériaux de chantier a vu le jour, premier du genre dans le canton. Les matériaux excavés arrivent par train, sont triés et traités sur place, y compris les plus contaminés. La toiture génère de l'énergie via un consortium Services Industriels de Genève (SIG) et FTI. Le béton utilisé pour la construction est lui-même issu de l'économie circulaire.

4.3

Les dispositifs de financement des équipements sont consolidés et adaptés aux besoins

CALENDRIER

Étude :

2024-2026

(en cours)

Adaptation

légale et

réglementaire :

2026-2027

Mise en œuvre :

2027

OBJECTIF

Assurer un financement pérenne, lisible et adapté des équipements nécessaires au bon fonctionnement et au développement des zones d'activités.

AMÉLIORATION ATTENDUE

Les mécanismes de financement des équipements sont clarifiés et consolidés, garantissant leur adéquation avec les besoins des zones et assurant une meilleure lisibilité pour les acteurs concernés. Le financement des infrastructures nécessaires au bon fonctionnement et au développement des zones est plus équitable, plus stable et plus prévisible.

PISTES D'ACTION

- Analyser les mécanismes actuels de financement des équipements (taxe et dispositifs existants).
- Examiner des pistes d'adaptation ou de consolidation, en lien avec les acteurs concernés.
- Articuler les réflexions sur le financement avec les enjeux de planification, d'accessibilité et de logistique.
- Engager si nécessaire un dialogue avec le Conseil d'État sur les ajustements du cadre légal et financier.

RÔLE DE LA FTI

Maîtrise partagée avec les acteurs institutionnels sur les aspects légaux et réglementaires.

Conclusion

Les axes directeurs présentés dans ce document traduisent les priorités que la FTI s'est fixées pour la période 2026-2030, dans le cadre de la COB conclue avec l'État. Ils restituent l'état des travaux en cours et les orientations à venir, en s'appuyant sur une connaissance du terrain forgée depuis plus de soixante-cinq ans, sur les enseignements des consultations menées avec les acteurs des zones et sur une lecture attentive des tensions qui traversent aujourd'hui le tissu productif genevois.



Ces priorités ne prétendent pas résoudre tous les enjeux identifiés. Certains – l'emploi, la formation duale, la stratégie industrielle cantonale, l'impact de l'intelligence artificielle ou la transmission des sociétés familiales – appellent un portage collectif qui dépasse le périmètre de la FTI.

Mais sur ce qui relève de ses responsabilités, la FTI entend agir comme coordinatrice, animatrice et facilitatrice, pour que les zones d'activités genevoises restent des espaces productifs, ancrés dans leur époque et pleinement intégrés dans le canton de demain.

Annexes



Annexe

A.

Analyse du cadre juridique

Synthèse de l'avis de droit du professeur Jean-Baptiste Zufferey – Institut pour le droit suisse et international de la construction, Université de Fribourg – Avril 2025.

À la demande de la FTI, le professeur Jean-Baptiste Zufferey a rendu un avis de droit sur le régime genevois des zones industrielles et artisanales, examiné sous l'angle du droit actuel (*de lege lata*) et du droit souhaitable (*de lege ferenda*).

L'expertise compare le régime genevois à ceux de plusieurs cantons – Vaud, Zurich, Berne, Lucerne, Bâle-Ville, Valais – ainsi qu'aux droits français et allemand. L'analyse se veut strictement juridique. Elle laisse de côté l'évaluation des politiques d'aménagement, le statut de la FTI et le droit foncier privé et ne retient les éléments économiques que lorsqu'ils éclairent le droit. La présente synthèse en restitue les principaux constats.

1. Le cadre fédéral : un socle indirect

Ni la Constitution fédérale, ni la loi sur l'aménagement du territoire (LAT) ne consacrent de régime propre à la zone industrielle. Elles fixent des buts et des principes – dont celui de maintenir un milieu bâti favorable aux activités économiques – que les cantons concrétisent dans leur planification. Juridiquement, la zone industrielle est une zone à bâtir, soumise aux exigences de dimensionnement de la LAT.

Sur un point, les zones industrielles échappent toutefois à la logique habituelle. Les zones d'habitation se dimensionnent à partir d'un calcul chiffré, rapporté au nombre d'habitants et d'emplois ; ce calcul est inopérant pour les activités économiques, dont les besoins en surface varient trop d'une entreprise à l'autre. Les autorités doivent alors apprécier ces besoins au cas par cas, de façon qualitative. Faute de méthode fédérale préétablie, les choix propres à chaque canton – planification, gouvernance, outils juridiques – n'en deviennent que plus déterminants.

2. Le droit genevois : un régime dense et centralisé

Le régime genevois se distingue d'abord par sa densité. Il s'appuie sur un corpus nourri – loi d'application de la LAT, loi générale sur les zones de développement industriel ou d'activités mixtes (LZIAM) et son règlement (RZIAM), plan directeur cantonal, plans directeurs de zones – là où les autres cantons s'en tiennent souvent à des dispositions plus générales.

Il se distingue ensuite par sa centralisation. Dans la plupart des cantons comparés – Vaud, Zurich, Berne, Lucerne –, ce sont les communes qui adoptent les plans de zones et choisissent les affectations, le canton se bornant à les homologuer. Genève fait exception : l'État y conduit la planification, sans qu'il soit nécessaire de déléguer des compétences aux communes, avec lesquelles il collabore néanmoins intensément. Seule Bâle-Ville est dans une situation comparable, en raison de sa nature de canton-ville, similaire à celle de Genève.

Cette architecture trouve son expression la plus singulière dans les zones de développement d'activités mixtes (ZDAM) et les ZDIA. Le plan directeur de ces zones et son règlement y jouent le rôle d'un plan d'affectation détaillé, adopté selon une procédure allégée avec transfert de compétence au Conseil d'État ou aux départements concernés. Genève dispose ainsi d'un mode de planification plus souple que celui des zones ordinaires, mieux adapté aux besoins du développement économique.

Cette densité a sa contrepartie. Plus un régime est détaillé, plus il appelle d'interprétations dans son application concrète : les questions de conformité se multiplient, et avec elles les litiges. C'est ce qui explique l'abondance de la jurisprudence genevoise. Elle précise au fil des décisions le sens des règles et les contours des activités admissibles. D'autres cantons, Zurich notamment, obtiennent un résultat comparable par la voie de directives administratives.

3. L'enseignement comparatif : ce qui distingue Genève

Tous les cantons étudiés s'inscrivent dans le même cadre fédéral : plan directeur, plans d'affectation, autorisations de construire. Sur ce fond commun, le droit genevois apparaît comme le plus développé de Suisse ; l'avis le juge même sans équivalent ailleurs en Europe.

Un trait isole Genève plus que tout autre : le contrôle direct des prix. La LZIAM permet d'encadrer les loyers et les prix des locaux industriels et artisanaux dans les ZDAM. Sur ce point, l'avis précise qu'aucun autre régime examiné, en Suisse comme en France, en Allemagne ou en Italie, ne connaît d'instrument équivalent. Ailleurs, les autorités n'agissent sur les prix qu'indirectement, par la maîtrise de l'offre foncière, la fiscalité ou les taxes d'équipement. Genève recourt aussi à ces leviers indirects, mais elle est la seule à disposer, en sus, d'un contrôle direct inscrit dans la loi pour un régime spécifique de zone (ZDAM).

Cette singularité a néanmoins une limite qui vaut pour tous les cantons. Le droit de l'aménagement ne permet pas d'orienter l'économie : décider des affectations d'une zone relève de l'aménagement du territoire, mais sélectionner les entreprises qui s'y installent relèverait de la politique économique. Un tel dirigisme est interdit par la Constitution. Concrètement, dès lors qu'un projet respecte les règles de la zone et de la construction, son auteur détient un droit à construire ; aucune autorité ne peut lui préférer une autre entreprise jugée plus opportune, ni arbitrer entre deux candidats pour une même surface. À Genève, le registre des droits à bâtir et les préavis de la FTI encadrent l'usage des droits, non le choix des occupants.

D'où un enseignement que l'avis formule nettement : les moyens de piloter ou de prioriser l'occupation des zones ne sont pas à chercher dans le droit, mais dans la politique foncière active : l'acquisition de terrains, leur mise à disposition, l'octroi de droits de superficie. C'est par la maîtrise du foncier, et non par la règle d'aménagement, qu'une collectivité peut réellement orienter le peuplement de ses zones industrielles.

4. À l'intérieur de la zone : affectations, cohabitation, durabilité

Quelles activités, et où ? Aucune loi ne dresse la liste des métiers autorisés en zone industrielle : les textes posent des catégories larges, que la pratique et les tribunaux affinent, cas après cas. L'avis de l'expert retient une définition généreuse de l'industriel et de l'artisanal : on y trouve la production et la transformation de biens, mais aussi l'entreposage, la logistique, le commerce de gros et les surfaces qui les prolongent (bureaux, recherche, salles d'exposition). Ce qui compte n'est pas la manière de travailler, mais l'ampleur de l'activité et les nuisances produites. Quant à la zone mixte, elle fait coexister l'industrie et les services, sans jamais effacer la vocation productive qui reste première. Sur tous ces points, l'avis juge le droit genevois bien construit et équilibré.

Vivre à côté des industries. La question des nuisances commande la cohabitation entre les zones d'activités et la ville qui les entoure. Plus une activité est bruyante ou polluante, plus elle a sa place en zone industrielle ; à l'inverse, une activité discrète ne peut y être reléguée d'office. Le logement, lui, n'y est toléré que par exception, quand l'entreprise en a besoin pour fonctionner. L'avis rappelle aussi qu'un projet conforme à la zone ne signifie pas qu'il respecte les normes environnementales. Il s'agit de deux contrôles,

qui s'apprécie indépendamment l'un de l'autre. Ce second volet relève largement de la Confédération, et la réglementation y est déjà dense. Le Canton n'a donc qu'une marge étroite : selon l'avis, il ne pourrait ni ne devrait aller plus loin.

L'angle mort de la durabilité. Les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) n'apparaissent dans aucune loi cantonale ni dans aucune décision de justice : la durabilité n'entre en jeu que par la petite porte de la lutte contre les nuisances. Aucune base légale ne permet aujourd'hui de sélectionner les entreprises sur ce critère. Le constat de l'avis est net, et il a été confirmé devant le Grand Conseil : faute de fondement légal, la durabilité ne peut commander l'accès aux zones. C'est l'une des rares pistes où l'expert invite clairement à légiférer.

5. Appréciation d'ensemble et pistes d'évolution

Au terme de son analyse, l'avis de droit porte sur le régime genevois un jugement clair. Il le tient pour le plus développé de Suisse, sans équivalent en Europe, et le considère comme juridiquement solide : adéquat, proportionné et conforme dans son architecture. Sur plusieurs des questions examinées, il conclut que le droit en place n'appelle aucune correction. C'est notamment le cas du partage des rôles entre l'État et la FTI, dont il estime qu'il n'appelle aucune amélioration, ou des instruments de politique foncière, dont il juge le développement déjà très avancé. Les marges d'évolution qu'il identifie sont donc ciblées, et de portée limitée. Trois méritent d'être retenues.

La première concerne l'encadrement des prix. Le principe est posé par la loi, mais ses modalités d'application – comment les montants sont fixés, contrôlés, révisés – restent insuffisamment précisées. L'avis recommande de les détailler au niveau réglementaire, en s'appuyant sur une méthode économique fondée et un observatoire des prix, afin de sécuriser un dispositif aujourd'hui fragile sur le plan juridique.

La deuxième touche à la durabilité. L'expert suggère d'inscrire les objectifs de développement durable dans le droit cantonal des zones industrielles, par exemple en exigeant un volet durable dans la planification des zones, ou en favorisant la réutilisation des bâtiments et l'économie circulaire¹.

La troisième porte sur la souplesse des affectations. Pour répondre à des activités économiques qui évoluent vite et que les catégories traditionnelles peinent à suivre, l'avis invite à définir les affectations de la manière la plus ouverte possible, sur le modèle des zones d'activités mixtes, afin de réduire les blocages et les litiges.

Une même logique sous-tend ces pistes. Le droit de l'aménagement ne peut pas servir à sélectionner les entreprises ; les moyens d'orienter l'occupation des zones relèvent donc de la politique foncière : acquisition de terrains, mise à disposition, octroi de droits de superficie selon des procédures transparentes. L'avis observe que le dispositif genevois repose déjà largement sur ces instruments.

1. Il convient de noter que le canton de Genève dispose d'ores et déjà d'une base constitutionnelle en la matière : l'article 161 de la Constitution de la République et canton de Genève consacre le principe de l'écologie industrielle, offrant ainsi un ancrage normatif que peu de cantons peuvent revendiquer. Cette disposition fonde et légitime les démarches engagées par la FTI dans le cadre des écoParcs, et pourrait utilement être mobilisée dans les développements législatifs que l'auteur appelle de ses vœux.



Annexe

B.

Le tissu industriel et artisanal genevois en chiffres

Synthèse de l'étude Microgis pour la FTI – Juin 2026

Un tissu productif ancré, mais sous tension

L'économie genevoise compte plus de 22 500 établissements et 365 000 emplois. Au sein de ce tissu, l'économie productive représente 41,4 % des emplois à l'échelle cantonale. Dans les seules zones industrielles et artisanales (ZIA et ZDIA), cette part atteint 83,8 % ; une valeur stable dans le temps, qui confirme que ces zones jouent effectivement leur rôle d'accueil des activités productives. Malgré la tertiarisation de l'économie genevoise au sens large, l'emploi productif y est en croissance dans plusieurs domaines, notamment l'industrie légère, les transports et la logistique, ainsi que la haute technologie.

Des besoins en surfaces spécifiques et croissants

Les activités localisées en zones d'activités présentent des besoins en surfaces très supérieurs à la moyenne cantonale, que l'on parle de taille (indice 2,95 contre 2,50) ou de hauteur (indice 1,87 contre 1,39). Les 1 850 bâtiments localisés en ZIA et ZDIA (6,8 % du total d'immeubles du canton) représentent 22,3 % de la surface totale bâtie du territoire, signe d'une typologie bâtie spécifique et non substituable.

Un potentiel de relocalisation important

Seuls 36,4 % des établissements destinés préférentiellement aux zones industrielles et artisanales y sont effectivement localisés. La proportion monte à 52,1 % pour les emplois. Une part significative de l'économie productive genevoise est encore implantée dans des tissus urbains mixtes ou résidentiels, souvent vulnérables face aux transformations urbaines. Le besoin de relocalisation est particulièrement fort en rive gauche.

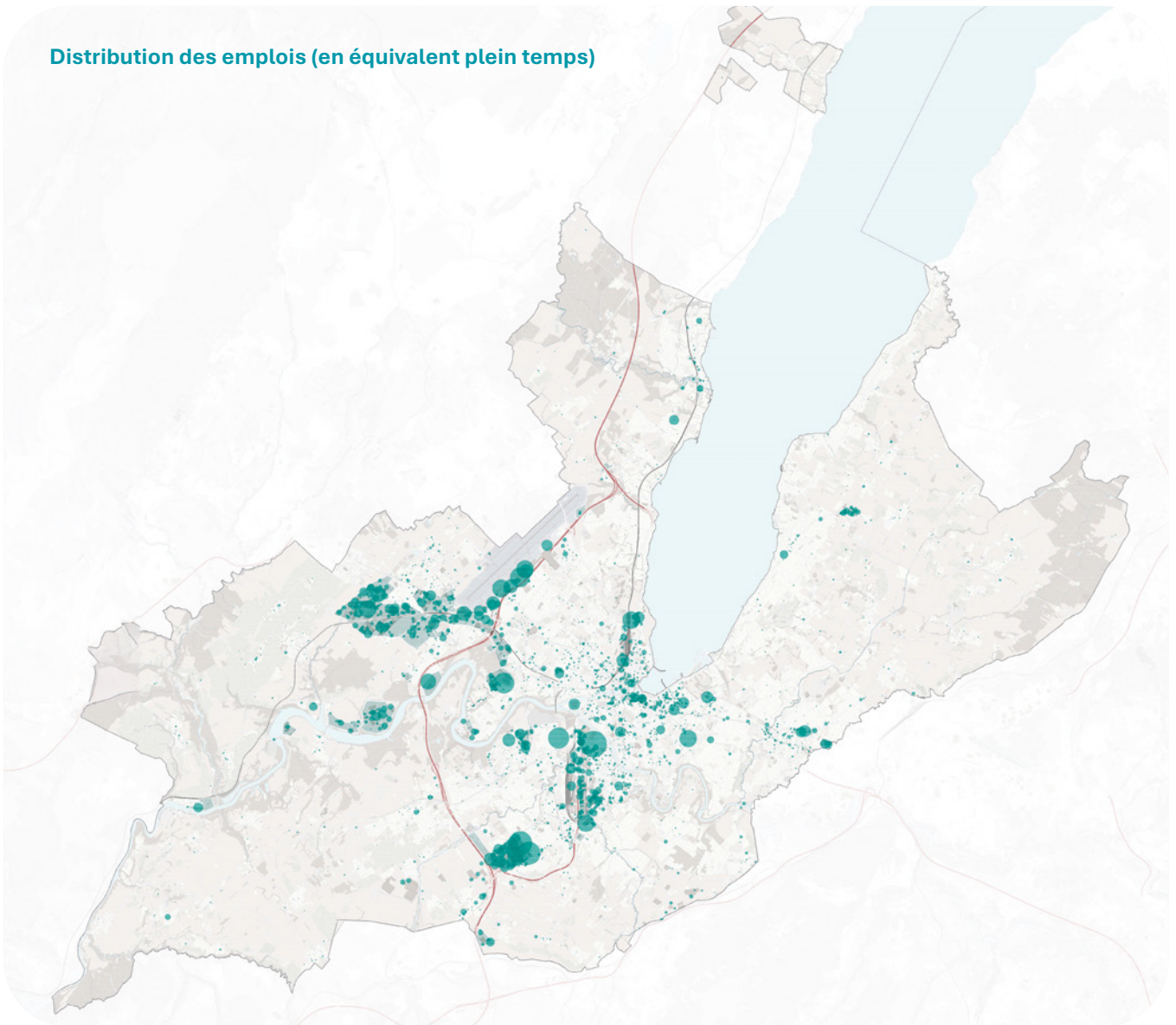
Des zones incompatibles avec une forte mixité résidentielle

L'analyse des nuisances – bruits, odeurs, poussières, vibrations, trafic – confirme que les zones d'activités concentrent les activités les plus contraignantes. L'indice d'adéquation résidentielle y est nettement inférieur à la moyenne cantonale (1,90 contre 2,47). À cela s'ajoute la présence de sites pollués et de périmètres de protection contre les risques majeurs. Ces données objectivent la nécessité de préserver ces zones dans leur vocation productive plutôt que de les ouvrir à une mixité résidentielle croissante.

Des synergies économiques à renforcer

Les flux de matière impliquant les zones d'activités représentent 40,4 % des flux cantonaux générés et 32,4 % des flux consommés. La construction, la logistique, l'industrie manufacturière, l'électronique et le commerce de gros forment les nœuds principaux de ce réseau d'échanges. Une concentration géographique de ces synergies permettrait de réduire significativement les flux de transport et de renforcer l'efficacité économique des zones, ce qui est précisément la logique des écoParcs et de l'écologie industrielle.

Distribution des emplois (en équivalent plein temps)



Annexe

C.

Synthèse des consultations

Les consultations menées par la FTI et le DEE auprès de dix-huit organisations représentatives de l'économie industrielle et artisanale genevoise se sont tenues au cours de l'année 2025. Ces échanges ont révélé une convergence remarquable sur plusieurs priorités. Ils ont aussi mis en lumière des tensions et des divergences réelles, signe que la coordination et le dialogue que la FTI entend porter sont indispensables pour construire des visions partagées.

Les thèmes récurrents ont été classés selon leur nature – forces, faiblesses, opportunités, menaces – et pondérés par le nombre d'acteurs les ayant spontanément exprimés. Cette pondération donne une indication de la force du signal, indépendamment de la taille ou de la représentativité de chaque organisation.

Acteurs consultés : FTI (pilote) ; DEE ; Unia ; UAPG – Union des associations patronales genevoises ; UFGVV – Union des fabricants d'horlogerie de Genève, Vaud et Valais (Chopard) ; Aziplo – Association des entreprises de la zone industrielle de Plan-les-Ouates ; Azipro – Association des professionnels de la zone intercommunale de Meyrin, Satigny et Vernier ; APCG – Association des promoteurs-constructeurs genevois ; CCIG – Chambre de commerce et d'industrie de Genève ; FER Genève – Fédération des entreprises romandes Genève ; Flag – Fondation pour l'attractivité du canton de Genève (Flichy, Migros, logistique & commerce) ; Genève Sciences de la Vie Genève Commerces (Nicolas Bongard) ; Ville de Genève ; Commune de Lancy ; Commune de Satigny ; Commune de Vernier ; Commune de Versoix.

FORCES – Atouts structurels reconnus

Éléments positifs internes, cités spontanément par plusieurs acteurs comme fondements du tissu industriel genevois.

Thème	Réurrence	Force
Tissu économique diversifié : horlogerie, pharma, sciences de la vie, artisanat.	9 acteurs	Très fort
Zones industrielles protégées réglementairement (RZIAM / ZIA). Avantage structurel vs autres cantons.	8 acteurs	Fort
Présence de talents qualifiés et bassin de main-d'œuvre frontalier.	7 acteurs	Fort
Stabilité politique et attractivité internationale de Genève.	6 acteurs	Fort
Infrastructures de transport existantes (tram, train, route, aéroport).	6 acteurs	Fort
Résilience et capacité d'adaptation du tissu industriel genevois.	6 acteurs	Fort
Secteurs de niche à haute valeur ajoutée (luxe, pharma) résistants à la concurrence.	5 acteurs	Fort
Amélioration de la transparence de la FTI (politique des prix, RZIAM révisé).	5 acteurs	Neutre → Fort

FAIBLESSES – Obstacles internes identifiés

Freins structurels au développement des zones, souvent cités avec une forte convergence entre acteurs de nature différente.

Thème	Réurrence	Force
Lenteur et complexité des procédures administratives (permis, dérogations, plans localisés de quartier).	14 acteurs	Très fort
Pression foncière: foncier rare, coûteux, peu disponible.	13 acteurs	Très fort
Mobilité insuffisante dans et vers les zones industrielles (transports en commun, stationnement, frontaliers).	13 acteurs	Très fort
Loyers trop élevés des nouvelles surfaces, inaccessibles pour PME et artisans.	12 acteurs	Très fort
Pénurie de main-d'œuvre qualifiée.	10 acteurs	Fort
Manque de données sur la consommation foncière par secteur.	9 acteurs	Fort
Offre de locaux inadaptée aux besoins réels (rez-de-chaussée, hauteur, accès poids lourds).	9 acteurs	Fort
Formation professionnelle en retard sur les évolutions technologiques.	8 acteurs	Fort
Manque de coordination entre acteurs (État, communes, FTI, SIG, TPG, CFF).	8 acteurs	Fort
Retard de Genève en formation duale.	7 acteurs	Fort
Pression du tertiaire sur les parts secondaires dans les ZDAM.	7 acteurs	Fort
Silos entre départements de l'État (économie, mobilité, urbanisme, social).	7 acteurs	Fort
Difficulté de transmission des entreprises familiales.	6 acteurs	Fort
Risque de dénaturaion des zones industrielles (tertiarisation rampante).	6 acteurs	Fort
Désindustrialisation progressive au profit de Vaud, Fribourg, Valais.	5 acteurs	Fort
Absence de stratégie industrielle cantonale clairement formulée.	5 acteurs	Fort

OPPORTUNITÉS – Leviers à activer

Dynamiques favorables, externes ou émergentes, que les acteurs identifient comme des fenêtres d'action pour renforcer l'économie productive genevoise.

Thème	Réurrence	Force
Transition écologique comme levier économique (rénovation énergétique, économie circulaire).	9 acteurs	Fort
Tendance mondiale à la relocalisation et à la réindustrialisation liée aux tensions géopolitiques.	7 acteurs	Fort
Densification et renouvellement des zones vétustes (PAV, Cherpines, Rouettes).	7 acteurs	Fort
Développement de modèles mutualisés : hôtels industriels, coopératives, PPE.	7 acteurs	Fort
Financement fédéral disponible pour projets industriels durables (transition verte).	6 acteurs	Fort

Développement ferroviaire pour la logistique (rail fret, nocturne, Praille-Ouest).	6 acteurs	Fort
Rôle renforcé de la FTI comme facilitateur public-privé.	6 acteurs	Fort
Mixité fonctionnelle maîtrisée des ZI (services de proximité, formation, culture décalée).	6 acteurs	Neutre → Fort
Développement de la ville du quart d'heure (artisanat de proximité en milieu urbain).	5 acteurs	Neutre → Fort
Incubateurs industriels et technologiques (EPFL, FONGIT, Campus Biotech).	5 acteurs	Neutre

MENACES – Risques structurels

Facteurs externes pouvant compromettre la compétitivité et la pérennité du tissu industriel, indépendamment des politiques locales.

Thème	Récurrance	Force
Concurrence intercantonale agressive (Fribourg, Vaud, Valais) pour attirer les entreprises.	11 acteurs	Très fort
Coûts de production élevés à Genève vs concurrents (salaires, charges, fiscalité).	11 acteurs	Très fort
Pression du logement et du tertiaire sur les zones industrielles.	9 acteurs	Fort
Digitalisation et IA : risque d'obsolescence de compétences et de métiers.	8 acteurs	Fort
Réglementations environnementales perçues comme rigides et contre-productives.	7 acteurs	Fort
Dépendance à la main-d'œuvre frontalière (risque politique et logistique).	6 acteurs	Fort
Montée des fonds immobiliers au détriment des industriels dans les ZI.	6 acteurs	Fort
Incertitude géopolitique mondiale (taux de change, marchés asiatiques).	5 acteurs	Fort
Déclin de l'horlogerie de moyenne gamme et de la sous-traitance automobile.	5 acteurs	Fort

**FTI – Fondation pour les terrains
industriels de Genève**

av. de la Praille 50 | CP 1115 | 1211 Genève 26
+41 (0)22 342 21 60 | fti@ftige.ch | www.ftige.ch



ZIPLO



Fondation
pour les terrains
industriels
de Genève

Photographies : David Wagnières, Olivier Riethauser High5 Prod, Lindsay Rebetez. **Cartes :** arx-IT et MicroGIS.

Conception : Alternative communication – © FTI – Tous droits réservés – Publié en octobre 2026