STRATÉGIE ÉCONOMIQUE CANTONALE 2030

TOME 1 : VISION, AXES ET OBJECTIFS STRATÉGIQUES

REPUBLIQUE
ET CANTON
DE GENEVE

POST TENEBRAS LUX

Adoptée par le Conseil d'Etat, le 24 juin 2015

STRATÉGIE ÉCONOMIQUE CANTONALE 2030

VISION

Un canton dynamique et prospère, doté d'une économie génératrice d'emplois et de bien-être, conjuguant ouverture et proximité, diversité et durabilité.

VALEURS

Ouverture

Durabilité

Diversité

AXES ET OBJECTIFS STRATÉGIQUES

GENÈVE INNOVE

Elaborer un plan d'action pour l'innovation
(Tome 2, ch. 4.2)

Soutenir l'innovation dans le domaine des TIC, en particulier les fintech et la sécurité informatique
(Tome 2, ch. 5.1)

Soutenir les lieux et projets développant la créativité et explorant de nouveaux modèles d'affaires
(Tome 2, ch. 5.4)

Soutenir l'innovation et la diversification des services dédiés au cluster du négoce
(Tome 2, ch. 5.2)

Favoriser le transfert de technologie dans les sciences de la vie dans une optique de création d'emplois locaux
(Tome 2, ch. 5.4)

GENÈVE MOBILISE

Elaborer un plan d'actions dans le but de développer des synergies entre les pôles de compétences et les OI / OING présents à Genève
(Tome 2, ch. 4.1)

Renforcer l'ancrage des entreprises multinationales en améliorant les conditions-cadres
(Tome 2, ch. 4.1).

Favoriser le dialogue entre le secteur du négoce et le grand public
(Tome 2, ch. 5.2)

Valoriser et défendre à travers la Métropole lémanique l'écosystème économique commun des cantons de Genève et Vaud
(Tome 2, ch. 1.2)

Promouvoir et renforcer les coopérations et les pôles de compétences transfrontaliers
(Tome 2, ch. 1.2)

Mettre en place les outils nécessaires à une collaboration plus étroite entre politiques publiques
(Tome 2, ch. 1.1)

GENÈVE MISE SUR LE CAPITAL HUMAIN

Elaborer et mettre en œuvre un plan d'actions visant à développer une culture entrepreneuriale à Genève
(Tome 2, ch. 3.3)

Développer les liens entre industrie et formation, notamment en matière de R&D
(Tome 2, ch. 5.3)

Elaborer un plan d'actions « Pépites » visant à attirer et conserver les talents
(Tome 2, ch. 5.4)

Favoriser l'adéquation entre les besoins du marché et la formation, en particulier dans les HES
(Tome 2, ch. 5.8)

Analyser les synergies et passerelles à établir avec les acteurs de l'économie sociale et solidaire
(Tome 2, ch. 4.3)

GENÈVE DIVERSIFIE

Valoriser et promouvoir le secteur de l'industrie, sa diversité et ses filières de formation
(Tome 2, ch. 5.3)

Mettre en place les modalités permettant aux sociétés des sciences de la vie à différents stades de développement de s'ancrer dans la région afin de créer un écosystème complet
(Tome 2, ch. 5.4)

Mettre en place un plan d'actions « commerce »
(Tome 2, ch. 5.5)

Proposer une localisation des activités économiques dans une optique individualisée
(Tome 2, ch. 5.3)

Stimuler et encourager le financement des start-up durant les différentes phases de leur développement
(Tome 2, ch. 4.2)

DÉMARCHE

Prospective

Evaluation

GENÈVE EXPLORE

Mettre en place une plateforme de prospective économique (intelligence économique)
(Tome 2, ch. 3.3)

Explorer les opportunités économiques issues des pays émergents
(Tome 2, ch. 3.3)

Promouvoir le développement de Genève comme carrefour international de la finance durable
(Tome 2, ch. 5.1)

Développer les liens entre culture et économie
(Tome 2, ch. 4.2)

GENÈVE MET EN ŒUVRE LA DURABILITÉ

Favoriser la transition vers une économie verte
(Tome 2, ch. 33)

Elaborer une stratégie cleantech 2.0
(Tome 2, ch. 5.8)

Valoriser les modèles de l'économie sociale et solidaire afin de promouvoir leur intégration au sein des différents secteurs
(Tome 2, ch. 4.3)

Promouvoir la production agricole locale, notamment à travers le label GRTA
(Tome 2, ch. 5.7)

GENÈVE S'EXPORTE

Saisir les opportunités de la marque Genève dans une optique fédératrice et représentative de l'ADN genevois
(Tome 2, ch. 3.3)

Définir, en collaboration avec les parties prenantes publiques et privées, une stratégie de « présence genevoise » auprès des autorités fédérales et d'autres instances de décision
(Tome 2, ch. 3.3)

Mettre sur pied une entité pour la défense et la promotion de la place financière, sur la base d'un partenariat public-privé, et assurant une veille stratégique
(Tome 2, ch. 5.1)

Promouvoir Genève auprès d'entreprises étrangères à fort potentiel d'innovation et de développement
(Tome 2, ch. 3.3)

SOMMAIRE

Préface de Monsieur le Conseiller d'Etat Pierre Maudet **5**
Avant-propos – cadre général **6**
L'action de l'Etat : rôles et limites **6**
Statut et objectifs **7**
Méthodologie **7**

1. Vision et valeurs **8**
1.1 Vision 2030 9
1.2 Fondements stratégiques : valeurs et démarches 10

2. Axes et objectifs stratégiques : un canton pluriel et entreprenant **14**
2.1 Genève innove 15
2.2 Genève mobilise 17
2.3 Genève mise sur le capital humain 20
2.4 Genève diversifie 22
2.5 Genève explore 24
2.6 Genève met en œuvre la durabilité 26
2.7 Genève s'exporte 28

3. Conclusion **31**
4. Glossaire **32**
5. Abréviations **35**

N.B. : afin de rendre le texte le plus lisible possible, ce document n'adopte pas un langage épicène.
De ce fait, l'usage du masculin se rapporte aux deux genres.

PRÉFACE DE MONSIEUR LE CONSEILLER D'ÉTAT PIERRE MAUDET

Ignoranti quem portum petat nullus suus ventus est.

Il n'y a point de vent favorable pour celui qui ne sait dans quel port il veut arriver.

Sénèque

Rien n'est jamais acquis en matière économique. L'histoire des civilisations nous rappelle les destins contrariés de cités et de régions jadis florissantes mais dont le rayonnement s'est éteint faute d'avoir entretenu et renouvelé leurs atouts et leurs forces.

A ce titre, l'économie genevoise peut être assimilée à un écosystème. Sa qualité et sa capacité à affronter les périodes défavorables dépendent des efforts de chacun de ses éléments qui contribuent à son maintien et à son évolution face aux pressions extérieures.

Dans ce contexte, *la Stratégie économique cantonale 2030* constitue un cadre général dans lequel doivent s'inscrire nos actions futures. Elle est le fruit d'échanges nourris avec des experts de différents horizons, complétés par les observations du Conseil stratégique de la promotion économique.

La vocation centrale de ce document est d'attirer l'attention, de susciter le débat puis de provoquer l'action, non seulement en dévoilant les grands axes stratégiques et les orientations que nous souhaitons insuffler à la politique économique de notre canton mais également en fixant les objectifs qui les incarnent à moyen terme. En d'autres termes, cette stratégie n'est pas figée mais s'inscrit dans une dynamique d'amélioration continue.

D'autre part, le deuxième tome de cette stratégie présente un état des lieux, synthétique mais représentatif, de quelques grands secteurs de notre économie et en identifie les enjeux.

Il est bon de rappeler que si l'Etat n'est que l'un des acteurs de notre système économique, il est chargé d'une mission fondamentale. Bien que cadrée par le principe de liberté économique, son action demeure essentielle, en particulier pour la constitution de conditions-cadres optimales, nécessaires à un développement économique et sociétal harmonieux et durable.

En ce sens, la publication d'une stratégie économique cantonale, lisible et déterminée, répond à un sentiment d'incertitude et d'imprévisibilité exprimé par de nombreux représentants d'entreprises ou ressenti par les Genevois. Il constitue un premier frein au maintien et au développement d'une économie prospère.

Cette publication comble également une lacune : si les domaines de l'environnement, de l'énergie, des déchets ou de l'aménagement possèdent leurs propres concepts et stratégies, tel n'était pas le cas de l'économie. Aussi, c'est dans un but de convergence que la portée de cette stratégie a été arrêtée à 2030.

Enfin, elle est un appel aux collaborations et aux synergies entre toutes les parties prenantes de l'économie genevoise. Seul un effort conjoint garantira la concrétisation des objectifs stratégiques retenus, à travers l'élaboration et la mise en œuvre de plans d'actions.

A ce propos, je tiens à saluer les personnes qui ont contribué à cette stratégie en partageant leurs expertises. Qu'elles en soient ici remerciées.

Genève et son économie disposent d'indéniables qualités et de remarquables potentialités. A chacun de nous de mettre en valeur les unes et de mobiliser les autres.

Pierre Maudet
Conseiller d'Etat chargé du Département
de la sécurité et de l'économie

AVANT-PROPOS - CADRE GÉNÉRAL

L'ACTION DE L'ÉTAT : RÔLES ET LIMITES

L'économie est généralement définie comme l'ensemble des activités relatives à la production, la distribution et la consommation des richesses dans une collectivité. Si les acteurs privés sont au cœur de ce système, les collectivités publiques ont également un rôle à jouer afin de favoriser un développement harmonieux et durable.

En Suisse, le principe de **liberté économique** (art. 27 et 94 Cst.) encadre l'action de la Confédération et des cantons. Caractéristique d'une économie de marché fondée sur la libre entreprise et la concurrence, il **implique la non-intervention de l'Etat** – à l'exception de domaines spécifiques liés notamment aux imperfections du marché ou au développement de conditions-cadres.

Les cantons sont toutefois chargés par la Constitution fédérale de contribuer à la prospérité et à la sécurité économique de la population, de concert avec la Confédération et l'économie privée, ainsi que de créer un environnement favorable à cette dernière (art. 94 Cst al. 2 et 3). De même, la Constitution genevoise adoptée le 14 octobre 2012 prévoit une contribution de l'Etat en matière économique :

Art. 185 Principes
1 L'Etat crée un environnement favorable à une économie libre, responsable, diversifiée et solidaire.

Le canton de Genève se doit ainsi de remplir un certain nombre de fonctions ou, du moins, de veiller à ce qu'elles soient assurées :

- **Mise en place, maintien et développement des conditions-cadres nécessaires au bon développement de l'économie en général et des entreprises en particulier.** *De facto*, cette fonction concerne l'ensemble des programmes et politiques publiques : fiscalité, formation et recherche, mobilité, marché du travail, environnement, aménagement du territoire, sécurité, culture, etc.
- **Anticipation face à la nécessité pour les acteurs économiques de dépasser les visions à court et moyen terme.** L'observation, la veille ainsi que le développement d'une réflexion sur le long terme constituent des domaines dans lesquels l'action publique doit apporter sa contribution.
- **Impulsion et participation aux organismes visant à stimuler la créativité et l'innovation.** Cette fonction trouve un écho particulier dans la mise en place de pôles de compétences, de clusters, le déploiement de synergies et la mise en réseaux.
- **Soutien et accompagnement des secteurs présentant un intérêt économique ou stratégique pour le développement du canton.** Il est ainsi question de financement, de conseils ou de mises en relation, à chaque phase de développement des entreprises.
- **Promotion, défense et valorisation de l'économie genevoise.** Cette démarche se concrétise dans le cadre de relations avec les acteurs régionaux, nationaux et internationaux, qu'ils soient publics ou privés.

CONSTITUTION FÉDÉRALE

Art. 27 Liberté économique
1 La liberté économique est garantie.
2 Elle comprend notamment le libre choix de la profession, le libre accès à une activité économique lucrative privée et son libre exercice.

Art. 94 Principes de l'ordre économique
1 La Confédération et les cantons respectent le principe de la liberté économique.
2 Ils veillent à sauvegarder les intérêts de l'économie nationale et contribuent, avec le secteur de l'économie privée, à la prospérité et à la sécurité économique de la population.
3 Dans les limites de leurs compétences respectives, ils veillent à créer un environnement favorable au secteur de l'économie privée.
4 Les dérogations au principe de la liberté économique, en particulier les mesures menaçant la concurrence, ne sont admises que si elles sont prévues par la Constitution fédérale ou fondées sur les droits régaliens des cantons.

STATUT ET OBJECTIFS

Ce premier tome constitue le cœur de la stratégie économique du canton de Genève. Cette dernière entend guider la politique menée en la matière et, à ce titre, en expose la vision, les valeurs, les axes et les objectifs stratégiques.

Le second tome dévoile quant à lui un état des lieux de l'économie genevoise et une analyse de ses principaux secteurs. Fondé sur la méthodologie décrite ci-après, il constitue un corpus d'informations qui a permis d'établir les objectifs exposés dans le présent document.

MÉTHODOLOGIE

La définition des objectifs stratégiques doit reposer sur une perception adéquate des enjeux globaux ainsi que des atouts, faiblesses et opportunités des différents secteurs en présence.

Pour assurer la validité de la démarche, la méthodologie adoptée peut être schématisée en quatre étapes.

- **Entretiens avec près de cinquante experts et professionnels.** Les personnes interrogées témoignent soit d'une connaissance approfondie d'un secteur spécifique, soit d'une expertise globale, plus analytique, de l'économie en général et de l'économie genevoise en particulier.

  Ces interviews constituent une somme de positions et de propositions exprimées de manière anonyme, sans aucune contrainte, récoltées dans le cadre d'entrevues d'une durée moyenne d'une heure.

- **Synthèse et présentation des entretiens**
  Sous la forme usuelle de matrices SWOT ou MOFF.

- **Croisement des informations avec d'autres sources**
  Afin de dégager des lignes de force par secteur, les éléments identifiés dans les matrices SWOT ont été associés aux grands enjeux ainsi qu'aux constats établis par différentes études portant sur l'économie suisse et genevoise.

- **Identification des objectifs stratégiques**
  Ils doivent permettre de mieux utiliser les forces désignées, pallier aux faiblesses identifiées, saisir les opportunités relevées et contrer les menaces.

VOUS AVEZ DIT « CLUSTER » ?

Dans son rapport *Les clusters dans la promotion économique*, le Conseil Fédéral les définit comme « (…) une concentration géographique et sectorielle d'entreprises liées par des synergies, de sous-traitants et de prestataires spécialisés, de firmes attenant à des branches apparentées et d'institutions affiliées, telles que les universités ou les associations professionnelles, qui sont interconnectés tout au long de chaînes spécifiques de valeur ajoutée. Les réseaux et les systèmes de valeur ajoutée constituent donc les pièces maîtresses des clusters ».

ANALYSE SWOT

L'analyse SWOT (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats) ou en français MOFF (Menaces – Opportunités – Forces – Faiblesses) est un instrument usuel de diagnostic stratégique. Dans le cas d'un territoire donné (un canton, un secteur, un projet), il permet d'identifier ses forces et faiblesses intrinsèques et de les mettre en perspective des opportunités et menaces (toutes deux de nature externe) que présente son environnement. De cette analyse découle l'identification d'objectifs stratégiques.

1. VISION ET VALEURS

La définition d'une ligne directrice se doit de conjuguer des valeurs qui se révèlent cohérentes dans le contexte actuel et pertinentes dans une perspective de développement.

Ainsi, la *Vision 2030* est un fil conducteur qui entend encadrer les actions entreprises dans une optique d'ouverture, de durabilité et de diversité du tissu économique.

De même, prémices à la mise en œuvre d'actions concrètes, la définition des axes stratégiques suit une démarche proactive et prospective qui se doit d'anticiper le changement tout en s'appuyant sur les forces en présence.

1.1 / VISION 2030

Un canton dynamique et prospère, doté d'une économie génératrice d'emplois et de bien-être, conjuguant ouverture et proximité, diversité et durabilité.

Le discours de Saint-Pierre prononcé le 10 décembre 2013 fondait l'action du Conseil d'Etat sur une conviction propre à inspirer l'ensemble des politiques publiques : *une place pour chacun*.

Ainsi, l'écosystème que constitue par analogie l'économie genevoise doit se caractériser par :

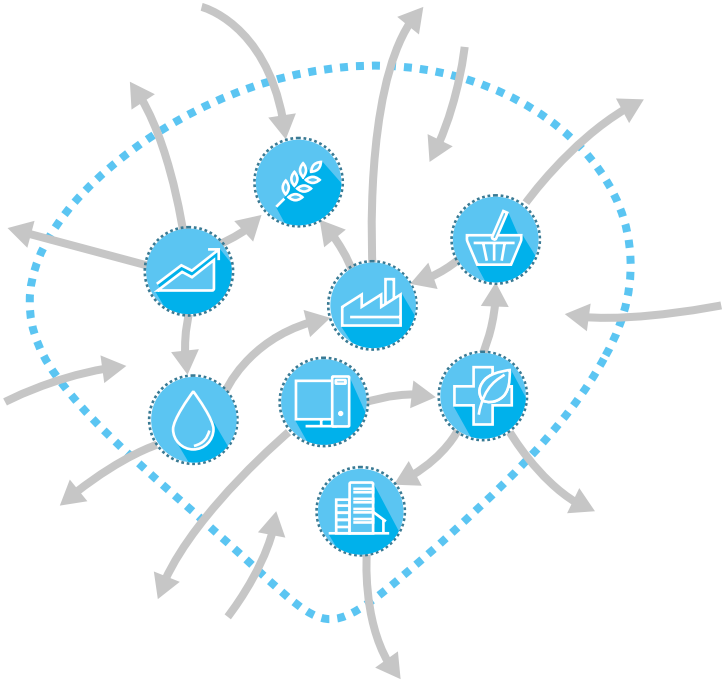
- L'**ouverture** aux échanges avec l'extérieur.
- La **diversité** de ses éléments.
- Les **interdépendances** et les **interactions** entre ses éléments.
- Le **dynamisme** et l'efficacité.
- La **durabilité**.

Un exemple clé figure dans les multiples interactions et interdépendances qui lient les multinationales et les PME actives sur le territoire genevois.

L'analogie d'écosystème est ici d'autant plus pertinente qu'il est même question de **symbiose** : chaque partie bénéficie des apports de l'autre. Une étude menée en 2012 par l'*Institut d'économie régionale et d'entreprise* (IBR) de la Haute école de Lucerne[1] le confirme : l'implantation d'entreprises étrangères sur un territoire induit des retombées locales positives, notamment en termes d'emploi.

La durabilité d'un écosystème réside dans sa capacité à conserver son équilibre de fonctionnement en dépit des contraintes extérieures. Pour l'économie genevoise, ce principe d'homéostasie implique qu'une attention permanente doit être portée à l'équilibre entre ouverture et proximité ainsi qu'au maintien et au développement de sa diversité.

Un écosystème économique dynamique et ouvert



1 Delbiaggio K. et Egli H., Institut d'économie régionale et d'entreprise (IBR) de la Haute école de Lucerne, *Studie zu den kantonalen und ausserkantonalen Auswirkungen von Firmenansiedlungen*, rapport final à l'intention du Secrétariat d'État à l'économie SECO, 2012.

1.2 / FONDEMENTS STRATÉGIQUES : VALEURS ET DÉMARCHES

Afin de consolider les fondements de la prospérité du canton, les valeurs suivantes guident et déterminent les actions entreprises dans le cadre de la politique économique genevoise.

OUVERTURE

Comment s'inspirer d'un héritage historique

Genève est et doit demeurer ouverte aux échanges avec le monde. Dès le XIVe siècle, elle se pare d'une dimension internationale grâce à la tenue de foires commerciales d'envergure européennes.

Aujourd'hui plus que jamais, **l'économie genevoise est tournée vers les marchés internationaux**, à l'image de son industrie fortement exportatrice. De même, les activités du secteur financier et bancaire ainsi que du négoce de matières premières participent à cet ancrage au sein de l'économie globale.

Signe de cette ouverture, la population genevoise est composée à 41% d'étrangers – alors que la proportion est de 6,5% dans l'Union Européenne[2] – et de 190 nationalités.

Il en va de même pour son marché du travail dont les spécificités impliquent un recours important à la main d'œuvre étrangère.

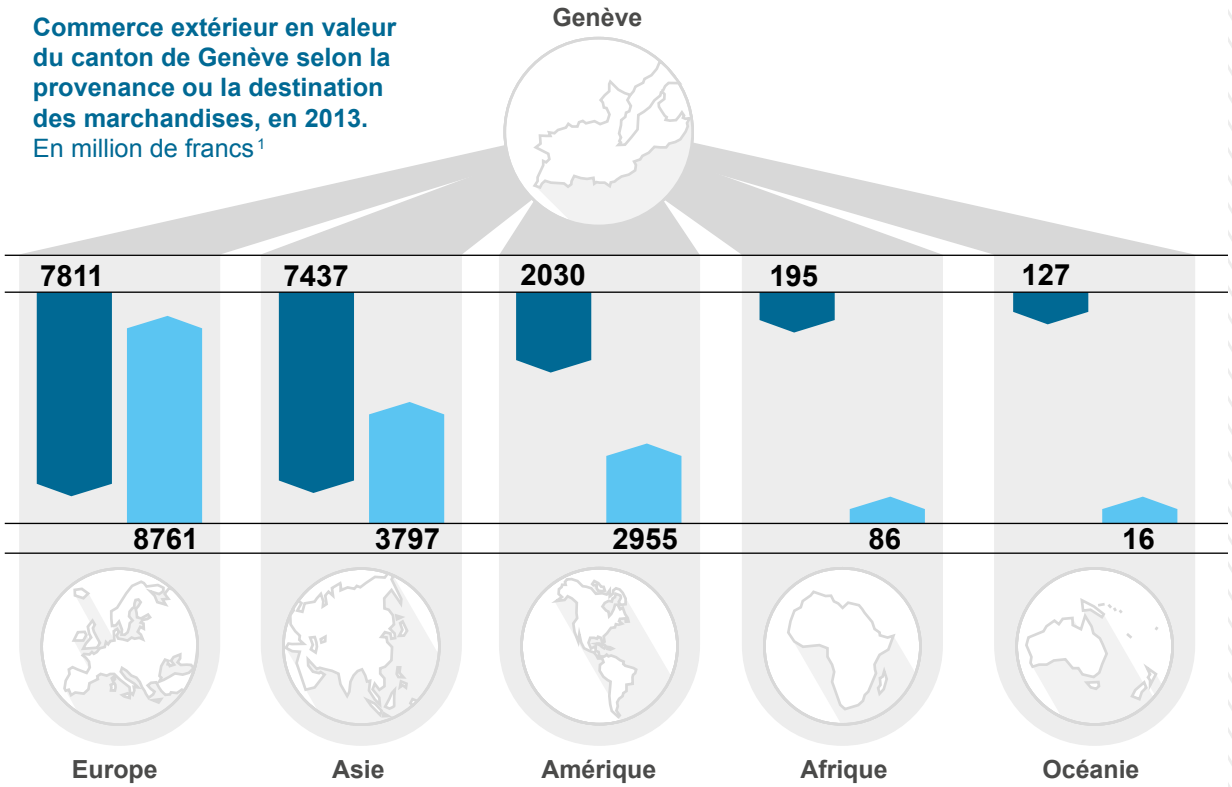
Avec quelque 900 multinationales établies sur sol genevois, représentant plus de 75 000 emplois, l'interconnexion avec l'économie mondiale est une réalité incontestable.

L'ouverture reflète un **état d'esprit** favorable à l'innovation, l'entrepreneuriat et la créativité. Cette approche allie tradition de l'excellence et volonté de saisir de nouveaux enjeux.

Pour un canton qui partage 103 km de frontières avec la France contre seulement 4,5 km avec la Suisse, c'est aussi la nécessité de participer à la **construction d'une région dynamique**.

Enfin, l'ouverture revient à **communiquer**, se comparer, partager les réussites et les atouts de Genève. Avec sa population, afin de l'informer et de la fédérer autour de grands projets, mais aussi auprès de publics extérieurs afin de promouvoir et défendre ses intérêts.

Commerce extérieur en valeur du canton de Genève selon la provenance ou la destination des marchandises, en 2013.
En million de francs[1]



1. Ensemble des marchandises, y compris les métaux précieux, les pierres gemmes, les objets d'art et les antiquités.

2 Eurostat – Statistic in focus 34/2011.

DURABILITÉ

Comment voir plus loin et plus large

L'anticipation est étroitement liée à la **prise en compte des enjeux fondamentaux** auxquels est ou sera confronté le canton, tant sur le plan économique, social qu'environnemental.

A titre d'illustration, la raréfaction des ressources naturelles et foncières ainsi que les variations sensibles du prix de l'énergie ont un impact majeur sur de nombreux pans de l'économie.

Il s'agit de promouvoir une économie qui tient compte des flux de matières et d'énergie nécessaires à son bon fonctionnement ainsi que de modes de consommation et de production plus efficients. Ce défi devient opportunité en stimulant la créativité.

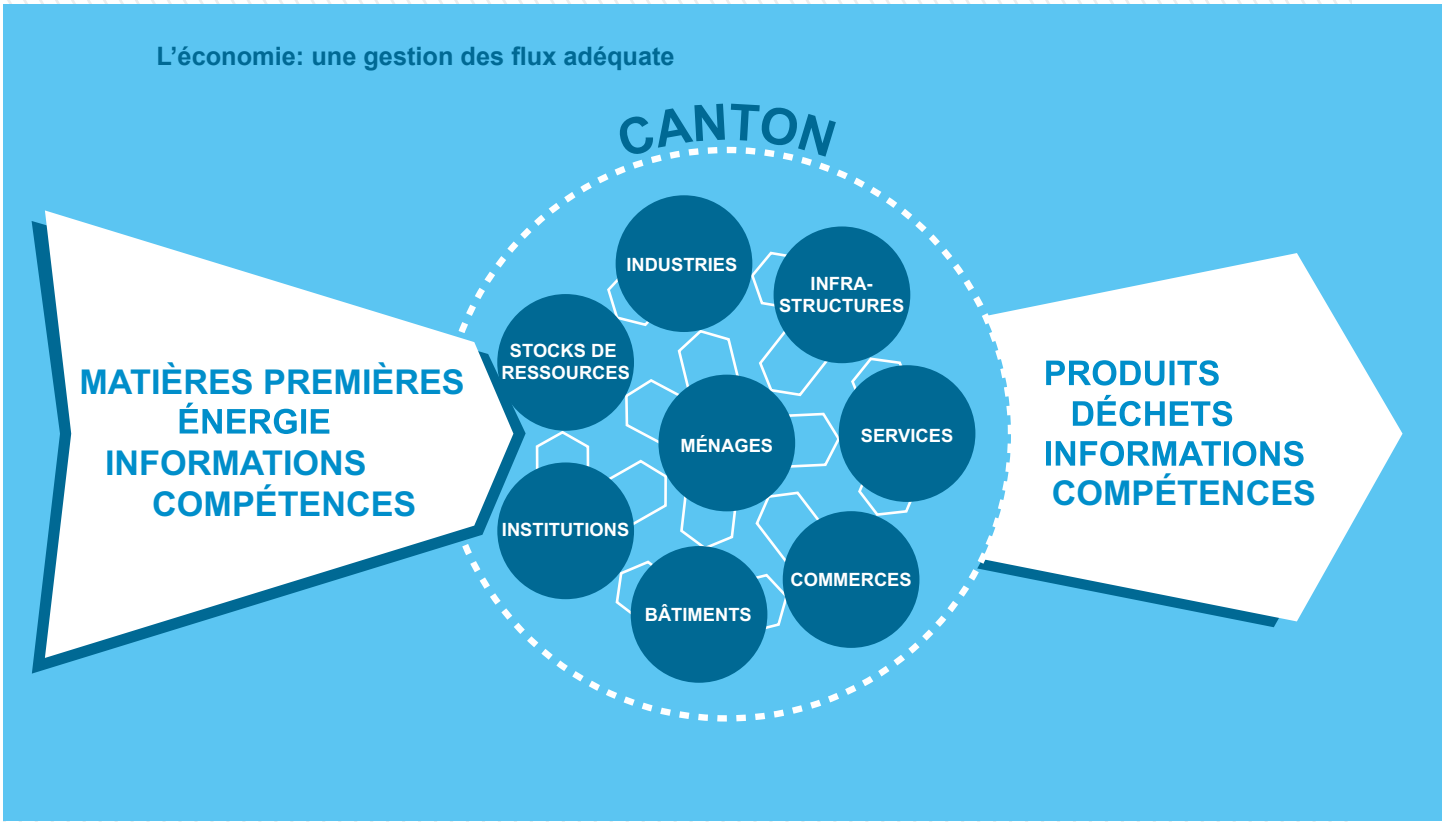
Par ailleurs, comme l'a récemment rappelé le Conseil fédéral[3], il est attendu des entreprises qu'elles contribuent au développement durable en assumant leur **responsabilité sociétale**. Cette dernière couvre les questions liées aux conditions de travail, aux droits de l'homme, aux intérêts des consommateurs, aux besoins de l'environnement local, aux capacités locales et aux bonnes pratiques en matière de gouvernance – notamment en matière de politique de rémunération.

S'agissant des **conditions de travail**, il convient de relever que Genève a mis sur pied un dispositif tripartite d'observation et de contrôle du marché du travail qui lutte efficacement contre la concurrence déloyale et la sous-enchère salariale.

Dans une **perspective territoriale**, il s'agit également d'offrir à une entreprise le meilleur emplacement possible tout en respectant son libre choix. En d'autres termes, il convient de lui proposer des sites d'accueil répondant aux critères de localisation et de mobilité durable, intégrés à un cadre vivant et attractif, contribuant à la transition énergétique et maîtrisant son impact sur l'environnement.

AGENDA 21 : GENÈVE PIONNIER

Les limites d'une économie non durable sont patentes. Elles se sont manifestées par des crises multiples au cours des dernières décennies : changement climatique, érosion de la biodiversité, enjeux énergétiques, crise du système financier, raréfaction des matières premières, émissions polluantes, etc. Afin d'apporter une réponse locale à ces enjeux globaux, le Grand Conseil genevois a notamment adopté le 23 mars 2001 *la Loi sur l'action publique en vue d'un développement durable (Agenda 21)*, faisant de Genève le premier canton à adopter un programme de développement durable.



3 Confédération suisse, *La responsabilité sociétale des entreprises*, avril 2015.

DIVERSITÉ

Comment tirer parti de ses différences

La **capacité de résilience** qui permet à un système de surmonter tout changement ou crise est principalement **fonction de sa diversité**. Sous l'angle genevois, elle se manifeste par la pluralité :

- Des **formes** de son économie.
- Des **secteurs** d'activité : industrie, banque et finance, chimie, négoce, services, construction, horlogerie, commerce, medtech, biotech et cleantech, tourisme, etc.
- Des **entreprises**, en termes de taille, de valeurs, de statut, de marché (exogène ou endogène), de nature (de la multinationale à la PME en passant par la start-up), etc.
- Des **acteurs institutionnels** : pouvoirs publics, partenaires sociaux, organisations internationales et ONG, etc.
- Des **compétences** et des profils professionnels de la population active.

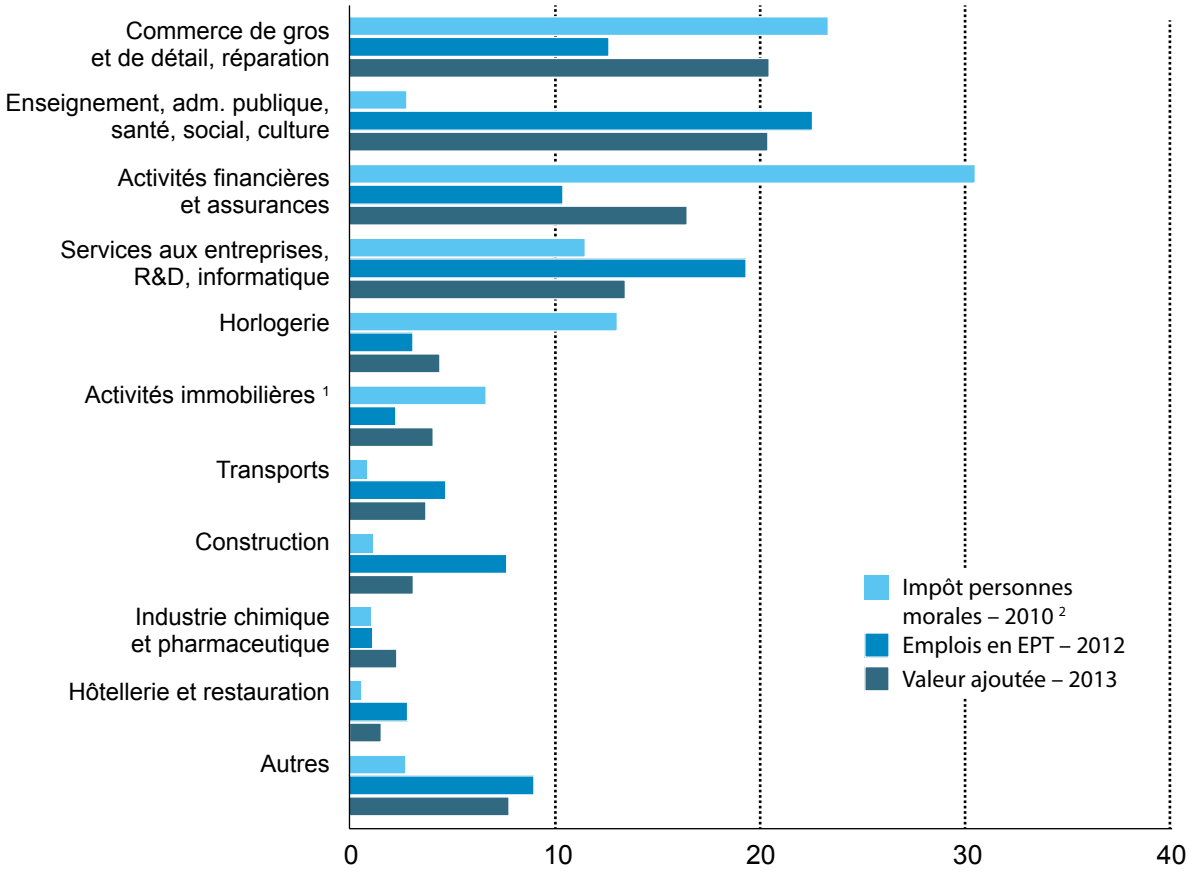
La diversité s'exprime également par les **apports des différents secteurs**. Si certains ont un impact capital sur la création d'emplois, d'autres sont porteurs de valeur ajoutée ou de contributions fiscales conséquentes. Par ailleurs, certains secteurs sont complémentaires, l'un étant nécessaire au bon développement de l'autre.

L'importance des secteurs d'activité doit être évaluée en tenant compte de cette diversité, garante d'une économie répondant aux attentes de la population en termes d'emplois et de qualité de vie. Une économie dans laquelle existe *une place pour chacun*.

A ce titre, la **diversité sociale et culturelle** présente sur un territoire se manifeste par une diversité de la demande, des modes de vie et des choix en matière d'achats, rendant possible une offre de biens et de services diversifiée.

Enfin, la résilience d'un système fondée sur la diversité, dépend en grande partie du nombre de connexions entre ses éléments. Le **développement de liens et de synergies** – entre les acteurs économiques, la Genève internationale, l'Université et les HES, etc. – favorise l'émergence de pôles de compétences spécifiques, stimule l'innovation et renforce l'ancrage local.

Poids économique des principales branches d'activité en 2010, 2012 ou 2013 (en %) pour le Canton de Genève



1 Pour la valeur ajoutée, y compris la valeur locative des immeubles occupés par leur propriétaire. Pour l'impôt, y compris les sociétés immobilières.
2 Impôt cantonal sur le bénéfice et sur le capital, y compris les centimes cantonaux; centimes additionnels communaux sur le bénéfice et sur le capital.
Source: OFS, OCSTAT, Institut Créa de macroéconomie appliquée / Banque cantonale de Genève, Administration cantonale des finances.

PROACTIVITÉ ET PROSPECTIVE

Comment anticiper le changement

L'évolution de l'économie mondiale et de la technologie à un rythme toujours plus soutenu ainsi que les crises successives se répercutent sur la structure économique du canton et imposent l'adoption d'une politique économique proactive et dynamique.

Il convient de **mieux connaître et d'anticiper les fluctuations de l'environnement**, tant au niveau local qu'international et, ce faisant, de renforcer la compétitivité de l'économie genevoise et de ses entreprises.

Cette démarche renvoie aux **activités de veille et d'intelligence économique**. Elle ne sera efficiente qu'accompagnée d'une approche transversale entre acteurs économiques, académiques et institutionnels.

ÉVALUATION

Comment juger de la pertinence des actions

A l'image de l'action publique, la mise en œuvre de la politique économique doit être évaluée. Ainsi, les plans d'actions doivent être dotés d'objectifs opérationnels dont la portée pourra être mesurée au moyen d'indicateurs :

- **Efficacité – point de vue du citoyen** : rapport entre le résultat obtenu et l'objectif fixé.
- **Efficience – point de vue du contribuable** : rapport entre le résultat obtenu et les moyens engagés.
- **Qualité – point de vue de l'usager** : rapport entre la qualité de la prestation fournie et une norme prédéfinie, optimisation d'un processus administratif.

L'évaluation de la politique économique contribue à garantir que les objectifs, l'allocation des ressources, les processus et les procédures correspondent aux besoins. En cas d'ajustement, elle permet de mieux cibler l'utilisation des moyens disponibles et augmente la marge de manœuvre opérationnelle.

2. AXES ET OBJECTIFS STRATÉGIQUES : UN CANTON PLURIEL ET ENTREPRENANT

Dans ce chapitre sont déclinés les axes et objectifs stratégiques de la politique économique cantonale qui découlent de l'analyse et de l'état des lieux présentés dans le deuxième tome de cette publication.

Les objectifs présentés visent à insuffler et préserver un équilibre et un fonctionnement optimal de l'écosystème économique genevois.

Sauf indication contraire dans les plans d'action, les objectifs présentés ci-après relèvent de compétences cantonales.

2.1 / GENÈVE INNOVE

Une analyse réalisée par l'institut BAK Basel[4] confirme le fort potentiel d'innovation de l'économie genevoise. Il repose sur l'importante concentration d'industries de haute technologie, la qualité de la recherche universitaire, la présence d'instituts de recherche d'excellence tels que le CERN ainsi que sur la forte densité de publications scientifiques. Le rapport souligne cependant un déficit d'applications innovantes.

L'innovation est avant tout un état d'esprit, ouvert et volontaire. Définie comme la démarche qui permet de transformer une idée en valeur économique et sociale, elle concerne non seulement les créateurs de start-up, mais également chaque individu, entreprise et organisation.

Cet axe stratégique vise à transformer ce potentiel en mettant en place les **conditions-cadres** qui permettent de passer de l'invention à l'innovation puis à la diffusion.

Elaborer et présenter un plan d'action pour l'innovation

L'action du canton en matière d'innovation doit intégrer davantage les facteurs liés aux changements économiques et sociaux dans un environnement toujours plus complexe.

Elle implique une meilleure capacité d'adaptation, une prise en compte de la particularité des processus d'innovation (transversalité, horizontalité, hétérarchie) et de la diversité des modèles d'affaires. Il s'agit également d'intégrer le nomadisme des acteurs concernés ainsi que l'interconnexion et la multiplication des réseaux.

Une telle politique doit notamment conduire à :

- Etablir un bilan concernant les infrastructures genevoises.
- Améliorer les conditions-cadres.
- Proposer des simplifications administratives.
- Améliorer le transfert de connaissances et de technologies.
- Renforcer la mise en relation et en réseau des acteurs concernés.
- Renforcer le soutien à l'entrepreneuriat dans le domaine de l'innovation.
- Soutenir et renforcer les incubateurs d'entreprises et les lieux d'émergence de la créativité.

Identifier les acteurs académiques et économiques concernés afin d'élaborer un plan d'action conjoint

Mener une réflexion sur l'évaluation des résultats atteints et des mesures prises

Soutenir l'innovation dans le domaine des TIC, en particulier les fintech et la sécurité informatique

Place financière d'envergure, Genève a une carte à jouer dans les mutations en cours liées aux technologies de l'information et de la communication (fintech, gestion du patrimoine numérique) ainsi que ses modèles d'affaires.

L'arrivée dans le domaine financier de nouveaux acteurs issus de l'économie numérique montre le potentiel de ce secteur.

Définir un programme de soutien à l'innovation associant TIC et finance, notamment en partenariat avec les acteurs financiers

4 BAK Basel, *Analyse de l'économie genevoise et évaluation de la promotion économique de Genève*, 2013.

Soutenir les lieux et projets développant la créativité et explorant de nouveaux modèles d'affaires

De nouvelles formes d'organisations apparaissent en amont du processus d'innovation et se construisent autour de la notion d'entrepreneuriat créatif. C'est le domaine du « net-up », fondé sur les réseaux sociaux et axé sur la connaissance, la création et l'action collective.

Ce domaine se concrétise par la mise en place de centres de créativité ou de modèles de production industrielle ouverts – tels que les *Fab labs* – ou encore par des plateformes d'échange. Ces dernières visent à favoriser les liens entre lieux de formation et employeurs, personnes en formation, créatifs et gestionnaires, scientifiques et industriels.

Ces nouvelles approches constituent un levier déterminant pour favoriser l'innovation ainsi qu'un moyen efficace pour retenir les entrepreneurs et leur développement sur le territoire.

A l'instar de nombreuses villes et régions, Genève devrait explorer davantage cette piste innovante.

Etablir un état des lieux des acteurs et des lieux existants

Définir avec les parties prenantes une politique de soutien fondée sur un partenariat public-privé

Soutenir l'innovation et la diversification des services dédiés au cluster du négoce

Afin de l'ancrer sur son territoire, Genève se doit de renforcer le cluster du négoce des matières premières.

Soutenir la diversification des services constitue un premier axe d'intervention : banques spécialisées, sociétés d'inspection, compagnies de transport maritime, assurances, études d'avocats, fiduciaires et consultants spécialisés, formation – Master et Diplôme en Commodity Trading, etc.

Le soutien à l'innovation est capital pour marquer la particularité genevoise. C'est le cas de plusieurs initiatives telles que l'ACT (clause d'arbitrage), l'eGTSA (projet de plateforme unique entre acteurs de la finance et du négoce) ou le SRIC (Swiss Research Institute on Commodities, fondation soutenant la recherche dans le secteur des matières premières).

Enfin, un potentiel important de développement figure dans la complémentarité entre commerce de matières premières et fret. Les sociétés maritimes basées à Genève représentent un volume annuel de transport supérieur à celui du port de Rotterdam (pourtant l'une des cinq plus grands du monde). Le shipping, encore sous-dimensionné à Genève, pourrait se développer à la faveur d'une mise à niveau des conditions-cadres.

Identifier avec les parties prenantes – STSA, représentants d'entreprises du négoce, acteurs financiers, etc. – les actions à mettre en place afin de soutenir l'innovation et le renforcement du cluster

Favoriser le transfert de technologie dans les sciences de la vie dans une optique de création d'emplois locaux

Le passage d'une idée ou d'une découverte au statut d'innovation doit permettre la création de valeur ajoutée et d'emplois.

Les interactions entre milieu de la formation et domaine de l'innovation est ici comme ailleurs essentiel. Si les outils existent bien souvent, force est de constater qu'ils ne sont pas utilisés de manière optimale.

Il s'agit notamment d'améliorer le transfert de technologie vers le secteur industriel et d'encourager la collaboration entre la recherche académique – Université et HES – et l'économie.

Identifier les actions susceptibles d'améliorer le recours aux entités soutenant le transfert de technologie

2.2 / GENÈVE MOBILISE

Le territoire cantonal recèle une **remarquable diversité d'acteurs économiques et de compétences** au gré des multiples secteurs d'activités en présence, de nature locale, internationale, privée ou publique. Toutefois, une certaine cohérence est de mise pour en faire un véritable atout : il convient de mobiliser et de combiner ces ressources afin de gagner en force et en efficacité.

L'accent de cet axe stratégique est mis sur les activités et projets pour lesquels une action concertée et une mise en réseau se révèlent profitable voire nécessaire.

La mise en place de pôles de compétences ou clusters répond à cette logique : il s'agit d'identifier des concentrations d'entreprises, d'instituts de recherche et d'autres acteurs d'un même domaine, souvent peu ou pas reliés entre eux, et de les soutenir dans la mise en place d'un véritable cluster, moyennant un important travail d'animation et de réseautage. A Genève, les secteurs des sciences de la vie, de la finance ou du négoce revêtent un potentiel certain.

Enfin, la cohérence d'ensemble concerne également les conditions-cadres, qui exigent une coordination considérable entre les politiques publiques.

Elaborer un plan d'actions dans le but de développer des synergies entre les pôles de compétences et les OI / OING présents à Genève

Genève peut compter sur un éventail unique d'experts et de compétences liés à la présence d'OI et OING sur son territoire.

Certaines de ces organisations définissent les standards de domaines considérés comme pôles de compétences dans le tissu économique du canton.

L'exemple de la microfinance est parlant : les synergies établies entre la CNUCED et le secteur bancaire privé a fait de Genève l'une des plateformes de ce secteur, où les plus importants gestionnaires de fonds spécialisés sont désormais installés.

Cet objectif pourrait également s'intégrer dans le cadre du soutien du canton à la création du Centre pour la coopération mondiale, dont la vocation est de faciliter le dialogue afin de résoudre des problèmes concrets d'intérêt commun.

Examiner les collaborations concrètes à mettre en place avec des acteurs clés tels que l'OMS (sciences de la vie, medtech), le CERN (TIC) ou l'UIT (TIC) mais également le PNUE (économie verte)

Renforcer l'ancrage des entreprises multinationales en améliorant les conditions-cadres

Les retombées positives, pour l'emploi local notamment, de l'implantation d'entreprises étrangères sur un territoire ont été relevées précédemment.

Au-delà des conditions-cadres favorisant l'ancrage des multinationales, les récentes **incertitudes liées au recrutement à l'étranger, l'imposition des entreprises ou encore la force du franc invitent à redoubler d'efforts afin de conserver l'attractivité de Genève**.

Formuler une série de propositions issues du groupe « Conditions-cadres » mentionné ci-après

Favoriser le dialogue entre le secteur du négoce et le grand public

L'objectif est de faire connaître ce secteur au grand public, montrer son apport concret à la vie quotidienne de chacun et en améliorer la compréhension par un apport scientifique de qualité.

Genève est une plateforme multipartite unique pour la réflexion et l'amélioration de la gestion des matières premières au plan international, autant sous l'angle des impératifs commerciaux que du respect de tous les acteurs de la chaîne de valeur : consommateurs, sociétés de transformation, négociants, producteurs, propriétaires de ressources et gouvernements.

Elaborer un plan d'actions dans le cadre d'un groupe de travail impliquant des entreprises du secteur, la Swiss Trading and Shipping Association (STSA), des OI, OING et ONG

Valoriser et défendre à travers la Métropole lémanique l'écosystème économique commun des cantons de Genève et Vaud

L'objectif général de la *Métropole lémanique* créée en novembre 2011 est d'assurer la compétitivité économique des deux cantons et de la région lémanique afin d'y maintenir une qualité de vie élevée.

Il s'agit d'examiner si cette collaboration, qui a porté ses fruits en matière de mobilité, pourrait être plus active sur les aspects économiques.

Examiner la pertinence de mener à différentes échelles des actions en faveur de l'économie dans le cadre de la Métropole lémanique

Promouvoir et renforcer les coopérations et les pôles de compétences transfrontaliers

De part et d'autre de la frontière du Grand Genève, plusieurs activités témoignent de compétences de pointe, sans pour autant disposer de la taille critique nécessaire à la création d'un véritable cluster.

La possibilité de créer des clusters transfrontaliers dans des domaines comme les sciences de la vie ou l'aéronautique se révèle pertinente.

Plus largement, le potentiel des clusters de la Région Rhône-Alpes et les activités poursuivies par la promotion économique à cette échelle doivent être pris en compte.

Intégrer cet objectif aux actions du Comité régional franco-genevois (CRFG)

Mettre en place les outils nécessaires à une collaboration plus étroite entre politiques publiques

Les conditions-cadres essentielles à une économie dynamique et prospère ne dépendent qu'en partie des actions initiées par la politique économique.

En effet, ces conditions-cadres sont également influencées par les politiques publiques touchant la fiscalité, la formation et la recherche, la mobilité, le marché du travail, l'environnement, l'aménagement du territoire, la sécurité, la culture, etc.

Une vue d'ensemble des conditions-cadres et une étroite collaboration entre les politiques de l'Etat sont essentielles afin d'intégrer les attentes et enjeux des entreprises.

Proposer la mise en place d'un groupe interdépartemental « Conditions-cadres » rassemblant des représentants des différentes politiques publiques issus des tous les départements de l'administration cantonale

Réaliser un examen panoramique des questions liées aux conditions-cadres (projets en cours susceptibles de modifier la situation, remontées des attentes / enjeux des entreprises, mise en place des collaborations nécessaires, etc.)

2.3 / GENÈVE MISE SUR LE CAPITAL HUMAIN

Selon les économistes Michael Porter et Roberto Camagni, *« un territoire régional qui n'a pas la maîtrise de sa monnaie et du coût de sa main-d'œuvre n'a d'autre choix que de développer son capital humain. »*[5] **Privé de matières premières, le canton de Genève dispose d'un avantage significatif : un précieux réservoir de matière grise.**

Cet axe stratégique met en exergue la nécessité de valoriser ce capital humain et ces talents. Il implique de soutenir les filières de formation de main-d'œuvre qualifiée, notamment duales, de renforcer la qualification des personnes actives, de valoriser les centres de formations, l'Université et les HES.

Il s'agit d'une part d'attirer et de conserver les talents à Genève, particulièrement dans les domaines scientifiques et techniques et, d'autre part, de valoriser la création d'emploi et le développement des compétences des personnes à qualifications limitées.

Dans un autre registre, un rapport du Conseil stratégique de la promotion économique relevait en septembre 2013 que l'image d'entrepreneur est souvent négative, principalement à cause d'une méconnaissance de son véritable rôle. Créateur de sociétés et d'emplois, prêt à prendre des risques, l'entrepreneur constitue pourtant un vecteur majeur d'innovation.

Elaborer et mettre en œuvre un plan d'actions visant à développer une culture entrepreneuriale à Genève

Au-delà de l'encouragement et de la valorisation de l'entrepreneuriat, il s'agit d'établir une véritable culture entrepreneuriale globale.

Plutôt que de pointer les échecs, il est question de valoriser l'action afin de favoriser un état d'esprit plus proactif, autonome et ambitieux.

Constituer un groupe de projet réunissant les milieux économiques, des représentants des entreprises ainsi que de l'enseignement obligatoire et post obligatoire

Développer les liens entre industrie et formation, notamment en matière de R&D

Il est question d'examiner les moyens de pallier à la pénurie de personnel qualifié et de répondre à la nécessité de développer des liens entre entreprises et formation, notamment entre PME / PMI et HES / Université.

Cette démarche pourrait également se traduire par un rapprochement entre PME / PMI et organismes de formation continue, l'élaboration de modules souples et adaptés aux agendas des entreprises ou la mise en place de plateformes d'échanges.

Participer à la mise en place d'échanges entre les HES, l'Université et les milieux de l'industrie

Soutenir la mise en œuvre d'actions visant à répondre aux besoins en formation ainsi que la mise en place d'une plateforme d'échanges

5 Citation reprise dans Degroote L., *Développer l'entrepreneuriat en région Nord-Pas-de-Calais, rapport et préconisations pour le Schéma Régional de Développement Économique du Nord-Pas-de-Calais*, 2010, p.10.

Elaborer un plan d'actions « Pépites » visant à attirer et conserver les talents

Afin de conserver le capital humain formé à Genève, il est question de **conserver les meilleurs diplômés dans le canton, sur la base d'une action conjuguée entre entreprises et milieux académiques**.

En parallèle, un effort doit être mené pour attirer les talents formés hors du territoire.

Identifier les parties prenantes des milieux économiques, académiques et de la formation ainsi que les futurs diplômés

Elaborer un plan d'actions dans le cadre d'un groupe de travail les rassemblant

Favoriser l'adéquation entre les besoins du marché et la formation, en particulier auprès des HES

Plusieurs secteurs (TIC, chimie, sciences de la vie pour ne citer qu'eux) sont particulièrement concernés par un décalage entre leurs besoins et les profils disponibles sur le marché de l'emploi.

Il s'agit ici d'apporter une contribution aux efforts déjà mis en œuvre par les principales parties prenantes.

Examiner avec les parties prenantes l'apport que pourrait fournir le service de la promotion économique

Analyser les synergies et passerelles à établir avec les acteurs de l'économie sociale et solidaire

L'objectif est d'identifier les complémentarités offertes par l'économie sociale et solidaire.

Ces entreprises détiennent notamment un potentiel de création d'emploi pour des personnes à qualification limitée, permettant de lutter contre le chômage d'inadéquation (lié aux critères de qualification).

Analyser le potentiel des complémentarités avec les parties prenantes

2.4 / GENÈVE DIVERSIFIE

Si la diversité d'un système constitue un pilier de sa durabilité et de sa capacité d'adaptation, force est de constater que près de 40% du produit intérieur brut genevois provenait en 2013 de deux secteurs : celui de la finance et des assurances ainsi que celui du commerce de gros (principalement le négoce de matières premières).

La diversité des activités masque ainsi un déséquilibre, rendant l'économie genevoise tributaire de la bonne santé de ces secteurs « contributeurs » mais également exposée aux variables financières.

Il y a donc nécessité de rechercher un équilibre optimal entre secteurs d'activité, leurs apports en termes d'emploi ainsi que leur valeur ajoutée économique et sociale. Il est ainsi question de garantir une meilleure robustesse face aux soubresauts de la conjoncture internationale.

Valoriser et promouvoir le secteur de l'industrie, sa diversité et ses filières de formation

Hormis l'horlogerie ou la chimie des parfums et arômes, l'industrie genevoise reste généralement mal connue.

Pourtant, certaines branches de l'industrie et de l'artisanat – comme les joailliers ou les émailleurs – sont essentielles à d'autres.

L'industrie et ses filières de formation souffrent d'une image négative qui péjore son attractivité. Cet état de fait explique en partie le manque de main d'œuvre qualifiée.

Mettre en place avec les acteurs du secteur un plan d'actions répondant au double enjeu de promotion et de valorisation mais également au maintien de sa diversification

Mettre en place les modalités permettant aux sociétés des sciences de la vie à différents stades de développement de s'ancrer dans la région afin de créer un écosystème complet

Genève et son écosystème des sciences de la vie éveillent l'intérêt de sociétés étrangères innovantes de toutes tailles. Il s'agit d'en promouvoir la richesse et la diversité.

Afin d'ancrer ces acteurs dans le tissu socio-économique et encourager le développement d'activités opérationnelles et de R&D, un travail de mise en réseau des acteurs (organisations internationales, milieux académiques, hôpitaux et cliniques, entreprises composant le cluster, etc.) doit être mené.

Un effort doit également être consenti pour créer des liens avec d'autres secteurs et auprès de la population.

Réunir les acteurs concernés (Campus Biotech, BioAlps, Association Industrielle Genevoise des Sciences de la Vie, incubateurs et bureau de transfert de technologie, etc.) afin de définir précisément les attentes et les besoins

Identifier les actions et les partenariats à mettre en place et proposer un environnement entrepreneurial et scientifique dynamique

Mettre en place un plan d'actions « commerce »

Les enjeux auxquels le commerce genevois est exposé (force du franc, tourisme d'achat transfrontalier, évolution des modèles d'affaires, etc.) invitent à une réflexion approfondie en vue de maintenir et renforcer son attractivité.

L'implantation d'installations commerciales à forte fréquentation (ICFF) et leur impact (urbanisme, mobilité et environnement) doit également faire l'objet d'une analyse.

De manière générale, l'Etat doit jouer un rôle de catalyseur, pour l'examen et la mise en place d'actions diverses – animation, promotion et valorisation, modification des heures d'ouverture, événements touristiques, etc.

Enfin, des activités de veille, d'anticipation, de coordination et d'amélioration des conditions-cadres doivent être développées.

Identifier les parties prenantes (associations professionnelles, communes, partenaires sociaux, etc.) et élaborer un plan d'actions

Développer des activités de veille, d'anticipation, de coordination et d'amélioration des conditions-cadres

Proposer une localisation des activités dans une optique individualisée

Compte tenu de la croissance démographique et économique ainsi que de l'exiguïté du territoire cantonal, la densité et la mixité des activités est de mise.

Le choix d'un site par une entreprise s'effectue en vertu de critères économiques, urbanistiques et d'accessibilité (mobilité, réseaux d'énergie, etc.).

Il s'agit donc de proposer le meilleur emplacement possible dans un contexte de libre choix de l'entreprise. Ceci s'applique à tout type d'implantation, mais notamment les installations commerciales à forte fréquentation (ICFF).

Poursuivre la réflexion sur l'état des lieux et l'élaboration d'un outil d'aide à la décision, entre le DALE, la FTI et le DSE notamment

Stimuler et encourager le financement des start-up durant les différentes phases de leur développement

Les difficultés de financement qui caractérisent les premiers pas d'une start-up sont trop souvent la cause de disparition d'entreprises prometteuses.

Il convient de proposer un programme de soutien financier (alimenté par des fonds privés) à même de conserver et valoriser les projets pertinents.

L'existence de ce type de programme est par ailleurs un moyen efficace pour attirer de jeunes pousses.

Si l'ensemble des projets de qualité atteint une masse critique, les activités de venture capital (capital-risque) devraient se développer dans la région.

Analyser les bonnes pratiques qui ont permis à d'autres pays ou régions d'attirer des fonds privés pour le soutien à l'innovation

Evaluer l'intérêt d'un fonds d'amorçage pour favoriser l'installation de start-up à Genève et le maintien des entrepreneurs sur le territoire (FAE et FONGIT)

2.5 / GENÈVE EXPLORE

De profondes mutations, tant à l'échelle locale que globale, sont susceptibles d'influencer sensiblement la société en général et l'économie genevoise en particulier (cf. tome 2, chapitre 2). En voici quelques illustrations :

- La révolution numérique est souvent comparée à la révolution industrielle. En effet, les progrès technologiques se développent et se diffusent à une rapidité telle qu'ils bousculent tous les secteurs d'activité, sans exception. Ils réinventent les modèles d'affaires en déboulonnant les anciens paradigmes et en modifiant fondamentalement la gestion et l'impact des flux d'information.

- Le secteur financier fait face au développement sans précédent de son environnement législatif. Ainsi, les mesures de régulation et autres obligations d'information affectent considérablement l'économie genevoise. Un manque de visibilité et une incertitude générale se sont emparés des marchés, confrontés simultanément à une pression croissante de la concurrence internationale.

- En Suisse, comme dans la plupart des pays industrialisés, le vieillissement de la population devrait être encore plus marqué au cours des vingt prochaines années. Une étude menée par l'OCSTAT en 2005 établit que l'absence de migrations induirait un vieillissement extrême de la population résidante : la proportion des plus de 65 ans doublerait d'ici 2030.

- Selon une étude de Boston Consulting Group[6], les marchés émergents ne sont plus émergents dans la mesure où ils représentent deux tiers de la croissance du PIB mondial. De facto, de nombreuses entreprises qui en sont issues se battent désormais à armes égales avec les plus grandes sociétés des pays industrialisés.

Cet axe stratégique exige une capacité d'anticipation permettant de sortir du cadre, d'explorer des orientations inédites et d'ouvrir des horizons nouveaux.

Il s'agit en premier lieu de se donner les moyens de percevoir ces changements, de les anticiper et de les analyser grâce à une démarche de veille et d'intelligence économique. Sur cette base, il convient de soutenir des approches audacieuses, novatrices et prometteuses, telles que la finance durable ou la « Silver économie » qui cible les seniors.

Enfin, il s'agit également de tisser des liens avec les économies émergentes, dont les jeunes entreprises particulièrement dynamiques apportent un souffle nouveau.

Mettre en place une plateforme de prospective économique (intelligence économique)

Il s'agit non seulement de mettre en place un dispositif de veille stratégique et technologique sur les grands enjeux susceptibles d'affecter Genève mais également de documenter et d'analyser les projets menés par les places concurrentes.

Il convient également d'identifier et d'analyser des approches novatrices et prometteuses telles que la Silver économie.

Identifier les parties prenantes, examiner la pertinence d'un partenariat public-privé afin d'élargir les sources d'information

Produire un plan d'action précisant les modalités de fonctionnement de cette plateforme

6 Boston Consulting Group, *Redefining Global Competitive Dynamics*, 2014.

Explorer les opportunités économiques issues des pays émergents

Les marchés émergents sont aujourd'hui le principal moteur de la croissance mondiale.

Accueillir des entreprises issues de marchés émergents recherchant un siège européen permet de tirer profit de leur fort potentiel de croissance – en termes d'emplois notamment – et d'explorer des pistes novatrices dans le domaine commercial.

Analyser les opportunités sous la conduite du Conseil stratégique de la promotion économique

Promouvoir le développement de Genève comme carrefour international de la finance durable

Depuis la crise financière de 2008, le secteur bancaire fait face à des règlementations toujours plus importantes, plus complexes et introduites à un rythme soutenu. Il n'en fallait pas moins pour provoquer une situation de profonde mutation et de restructuration.

Dans ce contexte, la finance durable, qui intègre l'impact de l'investissement en termes sociétaux, représente une piste à explorer. Elle répond en effet aux réglementations les plus exigeantes et permet de valoriser l'excellence des compétences dont dispose Genève.

L'écosystème genevois, au sein duquel se côtoient la scène internationale et la finance, a d'ores et déjà permis l'éclosion d'un savoir-faire remarquable lié à la finance durable (produits, concepts et outils). Il s'agit donc de faire de Genève un carrefour mondial et un laboratoire de ce secteur en forte croissance. Par ailleurs, cette activité apporterait un gain positif en termes d'image.

Renforcer la collaboration en cours avec les représentants de la finance durable

Développer les liens entre culture et économie

Des réflexions sur la création de valeur dans le domaine culturel sont menées sous l'égide de la Ville de Genève, dévoilant l'intérêt de créer des liens entre différentes politiques publiques.

L'intérêt d'établir des passerelles entre économie et culture provient notamment du fort potentiel de créativité et d'inventivité qui caractérise cette dernière.

L'apport de la culture pourrait s'avérer probant en matière d'innovation (design numérique), d'image (attractivité du territoire) mais également par la qualité des métiers d'arts liés parfois à d'autres secteurs économiques (comme les émailleurs et l'horlogerie).

Identifier les actions à mettre en place avec les parties prenantes (milieux culturels et artistiques, HEAD et HEPIA, Ville de Genève, entreprises et industries, etc.)

2.6 / GENÈVE MET EN ŒUVRE LA DURABILITÉ

Les modes de production et de consommation actuels ne sont pas soutenables : la nécessité de les redéfinir en accord avec un développement durable a été fortement soulignée lors du Sommet de Johannesburg en 2002 déjà et rappelée avec insistance lors de la Conférence de Rio en 2012.

Genève a été le premier canton suisse à se doter d'un Agenda 21. Cet engagement formel a été concrétisé en mars 2001 avec l'adoption par le Grand Conseil de la *Loi sur l'action publique en vue d'un développement durable A 2 60*. Engageant l'ensemble de l'action publique, son but consiste à rechercher une convergence et un équilibre durable entre efficacité économique, solidarité sociale et responsabilité écologique. En outre, Genève a également été le premier canton à se doter d'une loi sur la biodiversité.

Dans le cadre de l'action économique, il s'agit de soutenir les actions en cours en matière de management des entreprises et d'achats durables. De même, il est question de promouvoir une économie verte, qui, selon le PNUE est définie comme *« une économie qui entraîne une amélioration du bien-être humain et de l'équité sociale tout en réduisant de manière significative les risques environnementaux et la pénurie de ressources. »*[7].

Deux dimensions doivent être étudiées en particulier :

- Le passage à une stratégie 2.0 en matière de cleantech pourrait déboucher sur un projet « smart canton », basé sur le concept de « smart city », ou ville intelligente : en recourant aux technologies de l'information, il permet de mieux gérer les besoins et les ressources sur un territoire (énergie, transport, bâtiments, etc.) grâce à une maîtrise des informations (datas). Vecteur de qualité de vie, un tel projet représente simultanément un potentiel d'économies dans une optique durable.

- Un travail de valorisation doit être mené avec les acteurs de l'économie sociale et solidaire afin d'identifier les innovations et valeurs à diffuser au sein de différents secteurs économiques.

Favoriser la transition vers une économie verte

La promotion d'une économie verte, qui intègre notamment les flux de matières et d'énergie dans une perspective durable, est un objectif fixé par de nombreuses collectivités.

Un plan d'actions a d'ailleurs été publié à ce sujet au niveau fédéral[8] alors que le concept *Environnement 2030*, approuvé par le Conseil d'Etat genevois en novembre 2013, établit des pistes pour favoriser sa mise en œuvre.

Le soutien et la promotion des actions menées par les entreprises en la matière – notamment en lien avec le management durable – doivent également être considérés.

Il s'agit également d'analyser la mise en place de conditions générales répondant à la fois aux enjeux environnementaux et à ceux de l'économie.

Evaluer les mesures propres à favoriser le passage à une économie verte, en particulier les outils proposés dans le concept Environnement 2030

Initier une plateforme de discussion sous l'égide du conseil du développement durable, qui regroupe des représentants des milieux économiques, sociaux et environnementaux

Adresser un plan de mesures assorti d'une analyse au Conseil d'Etat

7 Programme des Nations Unies pour l'Environnement, *Vers une économie verte.*
8 Confédération suisse, DETEC, Office fédéral de l'environnement OFEV, *Plan d'actions économie verte*, 2013.

Elaborer une stratégie cleantech 2.0

Le projet « smart canton » intègre les nouvelles technologies afin d'optimiser la gestion quotidienne et stratégique du territoire dans une optique durable.

Ce concept met en commun les données transmises par des « objets » connectés associés aux services publics (énergie, transports, bâtiments, etc.).

Evaluer avec les partenaires identifiés la forme et les conditions de sa mise en place

Produire un plan de projet incluant une étude de faisabilité

Valoriser les modèles de l'économie sociale et solidaire afin de promouvoir leur intégration au sein des différents secteurs

Avec un fort potentiel d'innovation, l'économie sociale et solidaire peut apporter une contribution stimulante aux modèles économiques classiques (gouvernance d'entreprise, coopératives d'habitation, agriculture de proximité, mobilité douce, etc.).

L'intégration de valeurs liées à la durabilité sociale et environnementale notamment peut faire l'objet d'échanges de bonnes pratiques.

Examiner avec les acteurs concernés les modalités d'une intégration innovante des pratiques de l'ESS

Promouvoir la production agricole locale, notamment à travers le label GRTA

Davantage de synergies doivent être développées afin de soutenir la production agricole de proximité, dans une optique de durabilité sociale et environnementale.

Examiner avec les parties prenantes l'apport potentiel du service de la promotion économique

2.7 / GENÈVE S'EXPORTE

Alors que Genève dispose d'une image positive, **ses atouts, ses forces ainsi que les défis auxquels le canton est confronté sont parfois méconnus et mal compris**. Ce constat peut être fait tant sur son propre territoire qu'aux niveaux national et international. Or, l'écosystème économique genevois doit également son bon fonctionnement au soutien obtenu autant à l'intérieur qu'à l'extérieur de ses frontières.

Il convient donc de **donner du sens aux actions menées en matière économique** auprès des habitants du canton. Il s'agit de montrer non seulement les atouts et les réussites mais également les menaces et les points faibles, d'expliquer les choix effectués et les bénéfices pour la population. Associer cette dernière aux réflexions revient à gagner en légitimité et en crédibilité, permettant aux Genevois de devenir de meilleurs ambassadeurs d'un modèle de qualité de vie et de prospérité, dont on oublie parfois qu'il est aussi unique que fragile.

Simultanément, il est nécessaire d'agir au niveau national pour valoriser et promouvoir Genève. Force est de constater que ses particularités (ville internationale, carrefour du négoce de matières premières, etc.) ne sont pas toujours perçues à leur juste valeur, malgré un impact positif.

Enfin, **le canton est par nature ouvert aux échanges internationaux**. Face aux enjeux de la globalisation, de la concurrence d'autres places économiques et du marketing agressif de certaines régions, il convient de maintenir et de renforcer l'image de Genève dans le monde.

Saisir les opportunités de la marque Genève dans une optique fédératrice et représentative de l'ADN genevois

L'image du canton doit être dépoussiérée en valorisant davantage les atouts de son territoire et la marque Genève, qui conjugue de manière unique « Swiss made » et composante internationale.

Cette démarche implique une présence cohérente de Genève à l'extérieur de son territoire.

Identifier les nombreuses parties prenantes ainsi qu'évaluer les conditions de mise en œuvre et formuler un plan de projet

Définir, en collaboration avec les parties prenantes publiques et privées, une stratégie de « présence genevoise » auprès des autorités fédérales et d'autres instances de décision

Un renforcement de la représentation genevoise est incontournable pour s'assurer d'une meilleure prise en compte des intérêts cantonaux.

Une meilleure convergence des actions menées dans un contexte public ou privé renforcerait cette présence et sa visibilité.

Mener une réflexion en partenariat avec les nombreuses parties prenantes concernées, publiques et privées, afin d'identifier les lieux et instances de décisions aux niveaux intercantonal et fédéral notamment

Définir une stratégie de « présence genevoise » cohérente

Mettre sur pied une entité pour la défense et la promotion de la place financière, sur la base d'un partenariat public-privé, et assurant une veille stratégique

Il est souhaitable de doter la place financière genevoise des mêmes armes que ses principaux concurrents.

A titre d'exemple, l'agence *Luxembourg for Finance* est le fruit d'un partenariat public-privé. Elle assure la communication, la veille, l'organisation de séminaires, la présence lors de congrès, etc. pour le développement de la place financière du Grand-Duché.

Etudier avec les acteurs du secteur la pertinence de créer une telle entité et, le cas échéant, en définir les contours

Promouvoir Genève auprès d'entreprises étrangères à fort potentiel d'innovation et de développement

L'économie genevoise est soumise à une concurrence accrue des places économiques étrangères, alors même que ses conditions-cadres sont moins favorables que par le passé.

Il est crucial d'assurer le renouveau du tissu économique, garant de la résilience du marché de l'emploi.

Définir les actions à mettre en place avec les acteurs concernés – au niveau local (SPEG), régional (GGBa) et national (SGE) – afin d'optimiser la promotion de Genève ainsi que le suivi et l'accueil d'entreprises étrangères

3. CONCLUSION

LES DÉFIS DU PARADOXE GENEVOIS

L'analyse développée dans le cadre de la *Stratégie économique cantonale 2030* met en évidence le paradoxe genevois.

D'un côté, elle fait état de la force – considérée parfois à tort comme acquise – de l'économie genevoise, sa richesse et sa diversité. De l'autre, elle souligne son impératif d'innovation perpétuelle afin de se réinventer et de s'adapter aux évolutions permanentes de l'environnement dans lequel elle évolue.

Dans ce contexte, chaque élément de l'écosystème économique genevois – individus, entreprises ou institutions – contribue, par ses apports de natures diverses mais complémentaires, à maintenir l'équilibre.

La révolution numérique, les réglementations croissantes, l'impératif de durabilité, la concurrence effrénée des places économiques ainsi que la montée en puissance des pays émergents constituent autant de défis auxquels il s'agit d'apporter des réponses.

La mécanique la plus admirable est susceptible de se gripper. Aussi, le but premier de cette stratégie est d'exprimer une vision, proposer des axes stratégiques et fixer des objectifs. En guidant les actions, elle entend préserver et améliorer un système porteur de qualité de vie et de prospérité mais dont on oublie trop souvent qu'il peut être altéré.

Les femmes et les hommes qui entreprennent au quotidien, les créatrices et créateurs d'entreprises et d'emplois, les porteurs d'innovation sont au cœur de cette démarche. Toutefois, la mise en œuvre des objectifs présentés nécessite l'action commune et concertée des nombreuses parties prenantes du canton, issues tant du domaine public que privé.

A ce titre, il convient de rappeler que l'économie ne devrait pas être une fin en soi : elle représente un moyen, un outil qui répond aux objectifs premiers d'une société que sont la garantie d'une bonne qualité de vie et de cohésion sociale.

Une société dans laquelle, comme le rappelait le discours de Saint-Pierre du 10 décembre 2013, il doit y avoir à Genève *une place pour chacun*.

4. GLOSSAIRE

AlpICT
cluster des technologies de l'information et de la communication de Suisse occidentale

BioAlps
cluster des sciences de la vie de Suisse occidentale

Biotech
Contraction de biotechnologies.
Techniques utilisant des êtres vivants (micro-organismes, animaux, végétaux), généralement après modification de leurs caractéristiques génétiques, pour la fabrication industrielle de composés biologiques ou chimiques (médicaments, matières premières industrielles) ou pour l'amélioration de la production agricole.

Cleantech
Contraction de *clean technologies* (technologies propres).
Techniques, produits et services visant à exploiter des sources d'énergie et des matériaux renouvelables, à réduire l'utilisation des ressources naturelles ainsi qu'à réduire les émissions polluantes et les déchets.

CleantechAlps
cluster cleantech de Suisse occidentale

Cluster
Concentration d'entreprises et d'institutions interreliées dans un secteur spécifique sur un même territoire géographique. Il s'agit d'une accumulation de savoir-faire dans un domaine technique donné, lesquels peuvent procurer un avantage compétitif à l'échelle internationale une fois atteinte une masse critique.

CRFG
Acronyme de Comité Régional Franco-Genevois. Fondé en 1973, le CRFG est la plus ancienne instance de coopération transfrontalière franco-suisse. Ses membres sont les cantons de Genève et Vaud, la Région Rhône-Alpes, les départements de l'Ain et de Haute-Savoie ainsi que les communes réunies au sein de l'Association régionale de coopération des collectivités du genevois (ARC).
Le CRFG est un lieu d'échange entre les partenaires de la coopération transfrontalière et vise à définir des stratégies communes pour un développement harmonieux de la région.

Crowdfunding
En français: financement participatif.
Outils et méthodes de transactions financières qui font appel à un grand nombre de personnes pour financer un projet. L'émergence des plateformes de financement participatif a été permise grâce à internet et aux réseaux sociaux.

Eclosion
La Fondation Eclosion est l'incubateur genevois dans le domaine des sciences de la vie. Elle fournit aux entrepreneurs les ressources nécessaires entre le stade de sortie du laboratoire et celui où une start-up peut raisonnablement attirer du capital-risque.

Economie sociale et solidaire
L'économie sociale et solidaire regroupe les organisations privées ou publiques (entreprises, coopératives, associations, mutuelles ou fondations) qui cherchent à concilier activité économique et utilité sociale.

EcoParcs industriels
Zone industrielle et artisanale conçue de manière participative et durable et gérée de manière active notamment par l'association des entreprises en présence qui interagit positivement avec la collectivité et le territoire.

Fab lab
Contraction de l'anglais *fabrication laboratory* (laboratoire de fabrication).
Lieu ouvert au public où sont mis à disposition toutes sortes d'outils pour la conception et la réalisation d'objets, notamment des machines-outils pilotées par ordinateur ou des imprimantes 3D.

Finance durable
Intégration des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance dans les décisions commerciales et d'investissement, pour le bénéfice à long terme des clients et de la société au sens large.

Fintech
Contraction de *Financial technology*.
Technologies (notamment ICT) destinées au secteur de la finance (systèmes de payements mobiles, *crowdfunding*, systèmes et logiciels de sécurité, etc.).

Fongit
Fondation Genevoise pour l'Innovation Technologique.
La Fongit est un incubateur soutenant les start-ups de haute technologie dans les domaines des cleantech, des TIC, de la mécatronique et des medtech.

Genilem
Genilem est une association à but non lucratif fondée en 1995. Sa mission est d'accompagner la création de jeunes entreprises innovantes dans tous les domaines. Constituée en réseau, elle collabore avec les autres antennes indépendantes Genilem en Suisse romande et alémanique.

Grand Genève
Le Grand Genève est le nom donné au projet d'agglomération transfrontalière franco-valdo-genevoise. Le Grand Genève regroupe 212 communes des cantons de Genève et Vaud et des départements de l'Ain et de la Haute-Savoie. Le Grand Genève est actif dans neuf thématiques: urbanisme, mobilité, logement, économie, environnement, formation, santé, culture et relations internationales.

HES
Acronyme de Haute Ecole Spécialisée.
Ecoles de niveau tertiaire (au même titre que les universités) délivrant des titres de *bachelor* et *master* axées sur la pratique et permettant une entrée rapide sur le marché du travail. Le canton de Genève compte six HES: la Haute école du paysage, d'ingénierie et d'architecture de Genève (HEPIA); la Haute école de gestion de Genève (HEG); la Haute école d'art de et design de Genève (HEAD); la Haute école de musique de Genève (HEM); la Haute école de santé de Genève (HEDS); la Haute école de travail social de Genève (HETS).

Incubateur
Un incubateur d'entreprises est une structure d'accompagnement de projets de création d'entreprises. Un incubateur peut notamment apporter un appui en termes d'hébergement, de conseil et de financement, lors des premières étapes de la vie de l'entreprise.

Innovation
Les innovations technologiques, de produit et de procédé (TPP) couvrent les produits et procédés technologiquement nouveaux ainsi que les améliorations technologiques importantes de produits et de procédés. Une innovation a été accomplie dès lors qu'elle a été introduite sur le marché (innovation de produit) ou utilisée dans un procédé de production (innovation de procédé).

La Muse
Espace de coworking à Genève

Level playing field
Situation dans laquelle on constate une égalité des conditions de concurrence. Ainsi, l'ensemble des entreprises d'un marché donné sont soumises aux mêmes règles et disposent des mêmes capacités à être compétitives.

MED 74
Maison de l'économie et du développement d'Annemasse

Medtech
Contraction de *medical technologies* (technologies médicales).
Domaine des sciences de la vie visant à la conception et à la fabrication d'instruments et de dispositifs médicaux (p. ex. stimulateurs cardiaques, prothèses, appareils d'imagerie médicale, etc.).

Métropole lémanique
La Métropole lémanique est le fruit d'un accord signé en 2011 entre les cantons de Vaud et Genève. Il s'agit d'une plateforme destinée à renforcer la collaboration entre ces deux cantons afin de promouvoir et développer la région lémanique.

Micronarc
Cluster des micro-nanotechnologies de Suisse occidentale

Multinationale
Société ou groupe de sociétés de capitaux dont les activités principales (de production ou de prestations de services) s'exercent dans plusieurs pays et font l'objet d'une gestion ou d'un contrôle centralisé.

OI / OIG
Acronyme d'organisations internationales / organisations internationales gouvernementales (ou organisations intergouvernementales).
Les organisations internationales gouvernementales sont des organisations destinées à établir des relations entre gouvernements. A Genève, cela inclut l'ONU et ses agences (OMS, OIT, IUT, etc.) ainsi que des organisations telles que l'OMC (Organisation Mondiale du Commerce).

OING
Acronyme d'organisations internationales non-gouvernementales.
Les OING sont des organisations non gouvernementales actives dans plusieurs pays.
A Genève, cela comprend des organisations telles que Amnesty International, Greenpeace ou Médecins Sans Frontières.

Projet d'agglomération
Les projets d'agglomération constituent le principal instrument de la Confédération dans le domaine de la gouvernance des agglomérations, de l'aménagement du territoire et de la mobilité en zones urbaines.
Un projet d'agglomération est un projet intégré visant à coordonner les politiques d'aménagement du territoire et de mobilité à l'échelle fonctionnelle d'une agglomération.

Sciences de la vie
Les sciences de la vie regroupent l'industrie pharmaceutique (chimie), les biotech et les medtech.

Silver économie
La silver économie ou économie des séniors désigne l'ensemble des activités économiques liées aux personnes âgées. Son essor est lié au vieillissement de la population.

Soft power
Capacité à influencer indirectement le comportement d'un autre acteur à travers des moyens non coercitifs (structurels, culturels ou idéologiques).

Transfert de technologie
Le transfert de technologie est une activité de valorisation de la recherche. Il s'agit d'aider les chercheurs (notamment universitaires) à fonder leur entreprise ou à coopérer avec l'économie privée afin de commercialiser le fruit de leurs recherches.

Venture capital
En français: capital risque.
Les investisseurs en capital risque apportent du capital, ainsi que leurs réseaux et expériences à la création et aux premières phases de développement d'entreprises innovantes ou de technologies considérées comme à fort potentiel de développement et de retour sur investissement.

5. ABRÉVIATIONS

ACT	Alternative Dispute Resolution for Commodity Trading, Shipping and Trade Finance
AELE	Association européenne de libre-échange
AIGSV	Association industrielle genevoise des sciences de la vie
AML	Anti-money laundering
CCIG	Chambre de commerce, d'industrie et des services de Genève
CCT	Convention collective de travail
CDEP-SO	Conférence des chefs de départements de l'économie publique de Suisse occidentale
CEO	Chief Executive Officer
CERN	Organisation européenne pour la recherche nucléaire
CEVA	Cornavin – Eaux-Vives – Annemasse
CF	Conseil fédéral
CNUCED	Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement
CRFG	Comité régional franco-genevois
Cst	Constitution fédérale
CTI	Commission pour la technologie et l'innovation
DALE	Département de l'aménagement, du logement et de l'énergie
DFAE	Département fédéral des affaires étrangères
DSE	Département de la sécurité et de l'économie
EIS	Enterprise Investment Scheme
EPFL	Ecole polytechnique fédérale de Lausanne
ETP	Equivalent temps plein
ESS	Economie sociale et solidaire
FAE	Fondation d'aide aux entreprises
FATCA	Foreign Account Tax Compliance Act
FONGIT	Fondation Genevoise pour l'Innovation Technologique
FTTH	Fiber To The Home
FTI	Fondation pour les terrains industriels de Genève
GCC	Geneva creativity center
GEM	Groupement des Entreprises Multinationales
GGBA	Greater Geneva Berne area
GRTA	Genève Région Terre Avenir
GTSA	Geneva trading and shipping association
HEAD	Haute école d'art et de design Genève
HEG	Haute école de gestion de Genève
HEPIA	Haute École du paysage, d'ingénierie et d'architecture de Genève
HES	Haute école spécialisée
HTGF	High-Tech Gründerfonds
IATA	International Air Transport Association
ICANN	Internet Corporation for Assigned Names and Numbers
IBR	Institut d'économie régionale et d'entreprise de la Haute école de Lucerne
IdO	Internet des objets
IEC	International Electrotechnical Commission
IHEID	Institut de hautes études internationales et du développement
IRS	Internal Revenue Service
ISO	Organisation internationale de normalisation
IT	Information technology
ITU	International Telecommunication Union
KYC	Know Your Customer
MiFID II	Directive (européenne) sur les marchés d'instruments financiers
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OCSTAT	Office cantonal de la statistique de Genève
OI	Organisations internationales
OING	Organisations internationales non gouvernementales
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONG	Organisations non gouvernementales
OPI	Office de promotion des industries et des technologies
PAV	Praille Acacias Vernets
PIB	Produit intérieur brut
Platinn	Plateforme innovation
PME	Petites et moyennes entreprises
PMI	Petites et moyennes industries
R&D	Recherche et Développement
REG	Répertoire des entreprises du canton de Genève
RIE III	Troisième réforme de l'imposition des entreprises
SECO	Secrétariat d'État à l'économie
SEIS	Seed Enterprise Investment Scheme
SGE	Switzerland Global Enterprise
SPEG	Service de la promotion économique de Genève
SPOC	Single point of contact
SRIC	Swiss Research Institute on Commodities
STSA	Swiss Trading and Shipping Association
TIC	Technologies de l'information et de la communication
TPP	Technologie de produit et de procédé
UE	Union européenne
UIT	Union internationale des télécommunications
UNIGE	Université de Genève
UNIL	Université de Lausanne
UNITEC	Office de transferts de technologies et de compétences de l'Université de Genève
UNOG	Office des Nations Unies à Genève
WEF	World Economic Forum
ZDAM	Zones de développement d'activités mixtes
ZI	Zones industrielles

Département de la sécurité et de l'économie (DSE)
Place de la Taconnerie 7 • case postale 3962 • 1211 Genève 3 • Suisse
Tél : + 41 22 327 92 10