

STRATÉGIE ÉCONOMIQUE CANTONALE 2030

TOME 2 :
ÉTAT DES LIEUX
ET ANALYSE



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

Avant-propos	5
1. Cadre général	6
1.1 Conditions-cadres	7
1.2 Parties prenantes	14
1.3 Echelles territoriales	15
2. Grands enjeux	18
2.1 Changements de paradigme	19
2.2 Globalisation et démographie	24
2.3 Répercussions et enjeux sociaux	26
2.4 Grands enjeux et mutations : nouveaux modèles et champs d'exploration	28
3 Economie genevoise : forces et faiblesses	31
3.1 Economie suisse : dynamisme et innovation	32
3.2 Economie genevoise : ouverture, diversité et compétences	33
3.3 Observations et pistes de réflexion	35
4 Dimensions transversales	39
4.1 Composante internationale	40
4.2 Technologie et innovation	44
4.3. Economie sociale et solidaire	47
5 Pôles de compétences et secteurs d'activité	50
5.1 Finance	51
5.2 Négoce de matières premières	55
5.3 Industrie	58
5.4 Sciences de la vie et santé	61
5.5 Commerce et tourisme	64
5.6 Immobilier et construction	66
5.7 Agriculture	68
5.8 Technologies de l'information et de la communication (TIC)	70
6. Glossaire	74
7. Abréviations	77

AVANT-PROPOS

Le présent document propose un état des lieux de l'économie genevoise et une analyse de ses principaux secteurs, fondés notamment sur les points de vue et propositions de près de cinquante personnes faisant autorité dans leur domaine.

La méthodologie appliquée a consisté en premier lieu à des **entretiens qualitatifs**, d'une heure en moyenne, menés auprès de ce panel d'experts et de professionnels. Toutes les personnes interrogées peuvent témoigner 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.

Les points de vue ont été exprimés de manière anonyme, afin de recueillir des positions libérées de toute contrainte. La substance de ces entretiens a ensuite été synthétisée sous la forme usuelle de **matrices SWOT** ou **MOFF**.

Un état des lieux et une analyse de l'économie genevoise

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

Enfin, des **axes et objectifs stratégiques** ont été établis sur la base de cette analyse. Ils doivent permettre de mieux utiliser les forces désignées, pallier aux faiblesses identifiées, saisir les opportunités relevées et contrer les menaces. Ils font plus particulièrement l'objet du tome I de la *Stratégie économique cantonale 2030*.

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 les forces et faiblesses propres à Genève 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. CADRE GÉNÉRAL

Dans quel environnement l'écosystème économique genevois évolue-t-il ? Afin de disposer d'une vue panoramique sur les caractéristiques qui le structurent, il convient de prendre un peu de hauteur.

Il sera largement question de conditions-cadres, qui occupent ici une place centrale. Leur multiplicité et leur interdépendance rendent leur gestion délicate à bien des égards – il en va de même concernant les politiques publiques qui y sont associées.

A cela se greffent de nombreuses parties prenantes avec des rôles, des attentes et des besoins spécifiques. Enfin, le canton et sa région se caractérisent par des échelles territoriales croisées : elles apportent des opportunités tout en représentant une complexité supplémentaire.



1.1 / CONDITIONS-CADRES

Le fondement même de l'attractivité et du potentiel de développement d'un territoire est constitué par un ensemble d'éléments, désigné par le concept de « conditions-cadres ». Si elles découlent en partie de la politique économique mise en place, elles sont dans une large mesure tributaires des autres politiques publiques qui touchent à l'environnement des entreprises ainsi qu'à l'attractivité et la compétitivité de ce territoire.

De manière générale, les classements relatifs à la qualité de vie accordent à Genève une place enviable. En 2012, la société Mercer plaçait la cité au 8^e rang de son *Quality of Living Worldwide City Ranking* – sur un total de 460 villes. Cette distinction se fondait sur des critères tels que le contexte socio-économique et politique, l'environnement, les transports, les services publics, le système éducatif, la sécurité, la santé, les biens de consommation et la culture.

Toutes les politiques publiques sont concernées

Environnement politique et social

La **stabilité politique** de la Suisse et de Genève est reconnue comme une qualité majeure, propice au développement de l'économie. La politique de concordance, la sécurité juridique et le partena-

riat social constituent quelques-uns des atouts fréquemment relevés.

A la demande du département cantonal alors chargé de l'économie, l'institut de recherche BAK Basel a rédigé en 2013 un rapport¹ dans lequel figure notamment une analyse de l'économie genevoise dans un contexte national et international. Ce rapport souligne d'emblée que « Les conditions-cadres politiques de la Suisse sont excellentes : degré d'autonomie des régions élevé, peu de corruption et peu d'économie parallèle. »

La **dimension internationale est un atout qui différencie Genève** des autres cantons ainsi que d'autres villes et régions du monde. Elle se traduit tant par la présence d'institutions et organisations internationales publiques que de multinationales privées.

Ainsi, un nombre considérable de multinationales a choisi de s'implanter dans le canton : le dernier recensement fédéral des entreprises

fait état de 931 sociétés de ce type présentes à Genève, dont 177 suisses et 754 étrangères.

Genève est une plateforme internationale unique

De même, avec **plus de 30 organisations internationales (dont 21 sièges) et 250 organisations non gouvernementales** à vocation mondiale, la présence d'acteurs institutionnels prestigieux sur le territoire genevois amplifie cette particularité.

Corollaire de cette ouverture sur le monde, la population genevoise est riche de 190 nationalités et se définit comme cosmopolite, multiculturelle et plurilingue.

Genève se caractérise enfin par sa taille et sa culture du dialogue. Elles se traduisent notamment par **la proximité et la disponibilité des autorités politiques**, qui se placent à l'écoute des besoins des acteurs économiques.

ENJEUX – LES CONDITIONS-CADRES FACE À LA CONCURRENCE

La composante internationale de Genève est en proie aux menaces qui pèsent sur ses conditions-cadres : franc fort, conjoncture et évolution juridique internationale, conséquences de l'initiative « Contre l'immigration de masse » ou réformes réglementaires et fiscales.

De même, Genève est la cible d'une concurrence agressive. De nombreuses places économiques déploient des efforts considérables pour attirer les sociétés basées à l'étranger que le canton se verrait accueillir ou celles qui, installées à Genève, seraient tentées par une délocalisation.

ENJEUX – UNE IMAGE DÉSTABILISÉE

L'image de la Suisse comme modèle de stabilité a récemment été ébranlée, notamment par les résultats de certaines initiatives populaires. L'illustration la plus probante en est l'acceptation le 9 février 2014 de l'initiative « Contre l'immigration de masse » qui laisse de nombreuses interrogations ouvertes quant à son application.

De même, la crise de 2008 a ouvert de multiples chantiers liés au renforcement des réglementations dans le domaine de la finance et du négoce.

ENJEUX – SMALL IS BEAUTIFUL

La taille de Genève constitue un avantage par rapport à ses concurrents. Il convient de maintenir et développer la proximité et la qualité d'écoute des institutions à l'égard des acteurs économiques.

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

Environnement économique

De manière générale, Genève possède une structure économique favorable, avec un **secteur tertiaire performant** (finance, services aux entreprises, commerce de gros, etc.) ainsi qu'un **secteur industriel plus réduit mais orienté vers la haute technologie**. Le PIB cantonal, très élevé, est passé de CHF 37,6 milliards en 2003 à quelque CHF 52,9 milliards en 2013, plaçant Genève parmi les régions les plus riches du monde.

En ce qui concerne l'emploi, les résultats provisoires de la statistique structurelle des entreprises montrent que **le canton a gagné plus de 30 000 équivalents temps plein (ETP) entre 2008 et 2012** : en augmentation de 11,3%, ils atteignaient 302 613 ETP.

En revanche, malgré une amélioration sensible sur les dix dernières années, le canton connaît encore un taux de chômage élevé en comparaison suisse (5,4 % en décembre 2014, soit plus de 15 000 demandeurs d'emplois inscrits).

ENJEUX – DES ENJEUX STRUCTURELS

Genève affronte des difficultés liées au franc fort (coût de la main-d'œuvre, compétitivité à l'export), à un taux de chômage élevé en comparaison suisse et à un territoire exigu. Par ailleurs, le canton se caractérise par un marché du travail très concurrentiel.

Formation et recherche

L'enseignement supérieur – université et hautes écoles spécialisées – constitue à Genève comme en Suisse un véritable atout international. Au niveau national, plus d'un quart des étudiants des hautes écoles, plus de la moitié des post-doctorants et plus du tiers du corps professoral détiennent un passeport étranger.

L'enseignement supérieur se caractérise par la qualité de l'offre de formation mais également par le fait qu'elle associe formation et recherche, formation continue et prestations pour des tiers. L'Université de Genève se distingue dans les classements mondiaux, notamment pour son ouverture internationale : en 2014, elle se positionnait au 66^e rang dans le classement de Shanghai, au 85^e rang des hautes écoles selon Quacquarelli Symonds et à la 107^e place du palmarès du Times of Higher Education.

Mais l'une des qualités plébiscitées par les observateurs étrangers réside dans la voie duale de l'apprentissage en entreprise que la création des HES a encore valorisée. A Genève, près de 50% des

diplômes du post-obligatoire sont des Certificats fédéraux de capacité (CFC), des diplômes professionnels, des Attestations cantonales pour formatrices et formateurs en entreprise (AFE) ou des Attestations fédérales de formation professionnelle (AFP), l'autre moitié concernant principalement les diplômes de maturité et les certificats de l'Ecole de culture générale².

La formation duale est un atout majeur

Par ailleurs, Genève est le canton affichant le taux le plus élevé de détenteurs de maturité et de diplômés d'une haute école : **près de 40% de ses résidents détiennent un diplôme de degré tertiaire** (enseignement supérieur professionnel ou universitaire).

Enfin, parmi ses atouts, Genève et la région lémanique proposent une offre diversifiée en matière d'écoles internationales et de programmes dispensés en langues étrangères (anglais et allemand notamment).

ENJEUX – UNE RÉPONSE AUX BESOINS DES ENTREPRISES

Le canton sera confronté à une pénurie majeure de personnel qualifié. Bien que le système de formation soit considéré comme « adéquationniste » (faible taux de chômage), il ne répond pas aux besoins des principaux secteurs à la recherche de collaboratrices et collaborateurs pouvant acquérir un haut niveau de compétences. A cet effet, un accent particulier doit être mis sur la formation continue.

Un autre aspect essentiel réside dans la nécessité de valoriser les structures déjà existantes ou en devenir qui assurent l'interface entre hautes écoles et entreprises, comme le Geneva Creativity Center (GCC), le Centre de Recherche Appliquée Translationnelle (CRATE), le Centre des sciences astronomiques, physiques, et mathématiques, le Laboratoire de Technologie avancée (LTA), Unitech et le Campus Biotech.

Il s'agit également de renforcer leur collaboration avec les organismes de soutien aux entreprises tels qu'Eclosion, la FAE, la FONGIT, Genilem ou l'OPI.

Fiscalité

La fiscalité suisse est plutôt compétitive en comparaison internationale. On ne peut en dire autant de la fiscalité genevoise face à d'autres cantons, en particulier ceux présentant une structure économique similaire.

Au niveau fédéral, les travaux liés à la **3^e réforme de la fiscalité des entreprises** (RIE III) sont en cours. Elle a notamment pour but de mettre un terme aux statuts spéciaux afin de se conformer aux règles internationales. **Le canton de Genève est particulièrement concerné** puisque les barèmes ordinaires d'imposition des personnes morales sont élevés et qu'il compte un nombre important de bénéficiaires de statuts spéciaux.

La concurrence fiscale se joue également entre cantons

En comparaison intercantonale, **Genève connaît par ailleurs une progressivité relativement forte du taux d'imposition pour les personnes physiques**. La répartition des contribuables dévoile une certaine fragilité : 4% d'entre eux représentent 40,2% de l'impôt cantonal sur le revenu. A l'inverse, 65% y contribuent pour un peu moins de 9%.

Il convient de rappeler que la pérennité des recettes fiscales, seule garante de la capacité d'un Etat de mener à bien les politiques publiques nécessaires au développement harmonieux d'une société, constitue l'un des objectifs d'une stratégie économique.

ENJEUX – UN TAUX UNIQUE

Les débats relatifs à la fiscalité des entreprises créent un sentiment de manque de lisibilité et d'incertitude. Afin de répondre au risque majeur de l'abolition des statuts fiscaux, le gouvernement genevois a unanimement proposé un taux unique établi autour de 13%.

Sécurité

Du point de vue de la sécurité des personnes, il est à relever que **la Suisse présente un des taux de criminalité les plus bas** des pays industrialisés. A Genève, il est en baisse depuis 2011.

En parallèle, les **risques liés à la cybercriminalité** croissent au niveau mondial. Le nombre et l'étendue des attaques subies par les entreprises restent toutefois délicats à estimer, ces dernières renonçant souvent à porter plainte pour des raisons d'image. Ainsi, seuls huit cas de cyberattaques ont été dénoncés en 2014.

ENJEUX – DES MOYENS ADÉQUATS

Le sentiment d'insécurité reste ancré au sein de la population genevoise, parfois véhiculé par la presse locale et internationale. Il convient de redresser cette image à la lumière d'éléments factuels.

Par ailleurs, une réponse efficace en matière de cybercriminalité repose sur une volonté politique forte, des moyens techniques et financiers adaptés ainsi que des compétences pointues. Elle doit s'appuyer sur une sensibilisation et une responsabilisation de tous les acteurs ainsi que sur un cadre légal fédéral et compatible au niveau international.



Marché du travail

L'essor économique de Genève au cours des dernières décennies s'appuie également sur la disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée. Toutefois, les besoins de l'économie ne peuvent totalement être satisfaits localement : le canton compte plusieurs dizaines de milliers d'emplois de plus que le potentiel d'actifs de sa population (15-65 ans). La main-d'œuvre extracantonale ou étrangère se révèle par conséquent absolument essentielle.

En parallèle, le niveau de formation des personnes actives s'est sensiblement élevé : 44% d'entre elles bénéficiaient d'une formation de degré tertiaire (Université, HES ou formations équivalentes) en 2013, contre 29% en 2000.

Le canton compte plus d'emplois que son potentiel d'actifs

Le marché du travail se caractérise par le rôle clé donné aux organisations patronales et syndicales dans la définition des conditions de travail. Les partenaires sociaux disposent en effet d'une grande liberté, en particulier grâce au système de conventions collectives de travail (CCT).

En outre, l'introduction des mesures d'accompagnement à la libre circulation des personnes a débouché sur la mise en place d'un **outil volontariste de surveillance et de contrôle du**

marché du travail. Depuis le 1^{er} janvier 2004, ce dispositif tripartite, qui concerne tant les employeurs suisses qu'étrangers, répartit les compétences de manière équilibrée entre l'Etat et les partenaires sociaux. Il permet de maîtriser les risques de sous-enchère salariale et de concurrence déloyale touchant des secteurs sensibles, tout en maintenant un marché du travail flexible et ouvert. Aujourd'hui, la moitié des salariés genevois sont couverts par une CCT ou un contrat-type de travail (CTT).

ENJEUX – UN DISPOSITIF À RENFORCER

La sécurité et la flexibilité du travail reposent sur le maintien du dialogue entre syndicats et patronat. Il convient d'encourager ce partenariat et de renforcer la lutte contre le dumping salarial et toute autre forme d'abus, en consolidant le dispositif tripartite mis en place.

Afin de lutter contre un taux de chômage élevé en comparaison intercantonale, une analyse des besoins, favorisant le retour en emploi des chômeurs, doit être menée.

Energie

Les grands projets énergétiques du canton participent à son rayonnement. Par exemple, Genève a été en 2004 l'un des lauréats du programme européen *Concerto*, qui aide les collectivités locales à développer des initiatives concrètes durables et à fort rendement énergétique. Cette distinction récompensait le projet de valorisation de l'eau du lac pour chauffer et tempérer les bâtiments des organisations internationales. Dix ans plus tard, toutes les organisations internationales du quartier des Nations sont raccordées au réseau GLN (Genève-Lac-Nations) développé par SIG.

ENJEUX – UNE SOCIÉTÉ À 2000 WATTS

En matière énergétique, le canton est particulièrement actif et fonde sa politique sur « la société à 2000 watts sans nucléaire ».

La transition vers une société sans énergies fossiles nécessitera d'importants investissements afin d'améliorer la performance énergétique des bâtiments et de renforcer notablement le recours aux énergies renouvelables.

Cette démarche implique le développement d'infrastructures énergétiques garantes d'un approvisionnement fiable, compétitif et durable. A cela s'ajoute l'optimisation des compétences, des projets et des activités spécifiques (dans les cleantech ainsi qu'au travers de projets tels que GeniLac ou GEothermie 2020 qui pourrait couvrir l'essentiel des besoins de chaleur du canton).

31 %
DE L'ÉLECTRICITÉ
CONSOMMÉE
À GENÈVE
EST PRODUITE SUR
LE CANTON

La transition énergétique stimule l'innovation

Mais ce n'est qu'un début. Le projet GeniLac, vingt fois plus important, est en cours de développement : son réseau atteindra l'aéroport sur la rive droite et la gare CEVA de Chêne-Bourg sur la rive gauche.

Les énergies traditionnelles (gaz, électricité) sont distribuées par les Services industriels de Genève (SIG) qui proposent également l'achat d'énergies renouvelables pour les entreprises qui souhaitent réduire leur empreinte environnementale. SIG les accompagne également dans leur mise en conformité avec la politique cantonale en la matière.

Ainsi, dans le cadre de la **valorisation des ressources indigènes et de l'assainissement du parc bâti**, l'ensemble des acteurs du canton est invité à s'engager dans des programmes d'efficacité énergétique.

Aménagement du territoire et infrastructures

Genève connaît une **croissance démographique et économique largement supérieure à la moyenne européenne** – certains scénarios prévoient jusqu'à 100 000 habitants³ et 65 000 emplois supplémentaires d'ici 2030 – mais doit composer avec un territoire exigü. Actuellement, le marché du logement ne répond pas à la demande avec un taux de vacance de 0,39% (juin 2014) et un nombre insuffisant de nouvelles constructions.

Le canton défend la mise en place d'une **urbanisation volontariste par le biais de dix « Grands projets » prioritaires**. Contribuant à près de 50% du potentiel cantonal à l'horizon 2030, ils visent à répondre simultanément aux exigences de densification des surfaces de logements et des activités économiques (quartiers urbains mixtes, densification de ZI, création de ZDAM et de ZDIA).

Les infrastructures doivent accompagner la croissance.

Par ailleurs, **80% des besoins de l'économie pourraient être satisfaits à l'horizon 2030** pour autant que l'Etat s'engage forte-

ment dans le déclassement et l'acquisition de terrains ainsi que dans la révision des dispositions liées à l'aménagement du territoire.

Pour les activités économiques, l'Office de l'urbanisme recense un potentiel de 4 000 000 de m² de surface brute de plancher, légalisé dans des plans d'affectation et pouvant être activé progressivement d'ici 2023. La politique de densification évoquée précédemment doit être coordonnée avec l'amélioration des infrastructures de transports afin d'optimiser le flux d'employés et de clients le long d'axes structurants.

En termes d'**infrastructures d'accueil**, les visiteurs trouvent à Genève un centre d'exposition et de congrès – Palexpo –, plusieurs centres de conférences ainsi que 126 hôtels qui ont comptabilisé près de 3 millions de nuitées en 2014. A cela s'ajoutent un

commerce diversifié ainsi qu'une large offre de restauration. Genève peut aussi compter sur la **qualité de ses réseaux de communication**. C'est le cas de la fibre optique (FTTH – Fiber To The Home), qui concernera 80% de la population genevoise d'ici fin 2016, permettant d'accéder à une capacité de transmission illimitée et au plus grand débit possible à ce jour.

En matière de santé, les hôpitaux publics et privés du canton disposent de près de 2500 lits, auxquels il convient d'en ajouter plus de 4700 répartis entre les établissements médico-sociaux et les institutions pour personnes handicapées.

Enfin, l'offre culturelle et sportive proposée par les communes est abondante, conjuguée à une campagne facilement accessible.

ENJEUX – UNE STRUCTURE D'ACCUEIL SOUPLE

Le développement des activités économiques nécessite une structure d'accueil souple et diversifiée. Elle doit permettre une localisation individualisée, en fonction de critères économiques, urbanistiques et d'accessibilité.

Par ailleurs, si la priorité au logement a été réaffirmée par l'exécutif cantonal (objectif de 50 000 nouveaux logements d'ici 2030), la santé économique du canton est tributaire du respect de l'objectif global prévu par le *Plan directeur cantonal 2030* (1 logement pour 1 emploi).

Transports

Genève se situe au cœur d'une agglomération transfrontalière qui devrait compter plus d'un million d'habitants à l'horizon 2030. Sa compétitivité économique et son haut niveau de qualité de vie lui assurent un rythme de croissance rapide et soutenu, qu'il s'agisse de création d'emplois ou de démographie.

De grandes étapes à l'horizon 2030

La poursuite de ce dynamisme passe par une mutation du système de transports. Dans cette perspective, trois grandes étapes structurent son développement :

- L'étape 2020 sera marquée par la **mise en service du CEVA**, RER franco-valdo-genevois reliant la gare Cornavin à celle d'Annemasse, dans le cadre de laquelle de nombreuses mesures d'accompagnement seront réalisées.
- L'étape 2025 verra à la fois un **renforcement du réseau routier**, avec notamment l'élargissement de l'autoroute de

contournement afin de réduire les goulets d'étranglement, la **densification des dessertes de transport public, de nouvelles lignes de tramway et l'extension de la gare Cornavin**.

- Enfin, à l'horizon 2030, la réalisation de la **Traversée du Lac** ainsi que de nouveaux **développements ferroviaires** compléteront les réseaux de mobilité du Grand Genève, en lien avec le développement territorial de la rive gauche du lac, de l'Arve à Thonon (40 000 logements et 24 000 emplois en plus à l'horizon 2030) contribuant largement

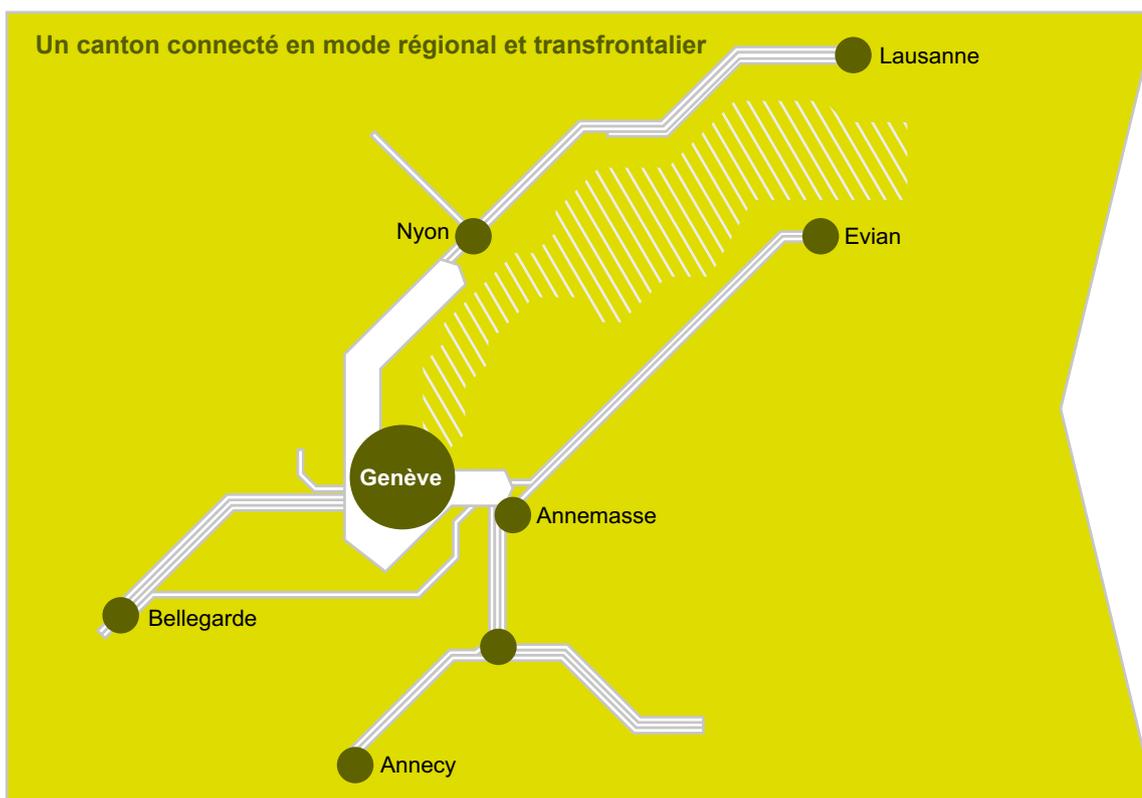
à la capacité d'accueil de la région.

Par ailleurs, l'aéroport international de Genève contribue significativement à l'attractivité économique du canton par son dynamisme – 15,2 millions de passagers en 2014, plus de 130 routes directes et plus de 50 compagnies aériennes – et sa proximité du centre-ville. Son plan stratégique prévoit un important développement de l'activité aéroportuaire d'ici à 2030 avec 25 millions de passagers. Dans cette perspective, le développement de l'*Aile Est* contribuera à améliorer son attractivité.

ENJEUX – UNE MOBILITÉ EN PHASE

Le canton se trouve confronté aux défis d'une agglomération transfrontalière en voie de densification et d'expansion. Il devra consacrer des efforts importants afin de garantir une accessibilité et des transports cohérents avec sa position de capitale régionale, son engagement pour un développement durable et son aura internationale. A cette fin, la mise en place d'une mobilité multimodale est liée à l'existence d'une offre de transports collectifs qui constitue une réelle alternative aux transports individuels.

De plus, la mobilité commerciale et professionnelle doit être garantie à l'échelle de l'agglomération, y compris au centre-ville. L'aéroport doit quant à lui répondre à la hausse du nombre de passagers tout en maîtrisant l'évolution du trafic (recours croissant à des avions de plus grande capacité) et en assurant une prise en compte accrue des impacts pour les riverains.



Environnement

D'une manière générale, Genève bénéficie d'un environnement de qualité. Sa campagne se caractérise par une agriculture et une nature diversifiées ainsi que des paysages préservés. Par ailleurs, la qualité des eaux est globalement bonne.

Cette situation est le résultat de démarches et de programmes particulièrement volontaristes en faveur de la biodiversité, de la re-naturation de cours d'eau, des plans d'assainissement des eaux, de la réduction du bruit et de la préservation des sites.

Intégrés à l'agglomération, des espaces non construits offrent une « respiration » nécessaire pour produire des denrées de qualité et accueillir plus d'une cinquantaine d'activités de plein air aux portes de la ville.

Tous les processus d'aménagement du territoire font l'objet d'un accompagnement environnemental, afin d'intégrer en amont les réflexions des urbanistes, les questions de bien-être de la population,

de protection de la nature et des ressources, de planification énergétique, d'optimisation des transports ainsi que de réduction du bruit et de la pollution.

ENJEUX – UNE VALEUR CARDINALE

La pression démographique et l'urbanisation remettent sans cesse en question les qualités environnementales du territoire. Ainsi, l'impact des activités humaines sur l'environnement au sens large doit être réévalué en continu et ne peut être systématiquement compensé.

Un monitoring des sols, de la qualité de l'air, du bruit, des transports de produits dangereux et des polluants issus des bâtiments doit être poursuivi. Par ailleurs, de nouvelles problématiques comme les micropolluants nécessitent une attention particulière dans une optique de précaution. Enfin, la protection de l'environnement et la planification énergétique doivent se concevoir davantage sur le plan régional.

Deux axes prioritaires doivent être mis en œuvre pour une action conjointe de l'économie et de l'environnement : d'une part l'intégration de mesures environnementales concrètes au sein des politiques publiques (tourisme, santé, construction, économie, etc.) et, d'autre part, l'évaluation et la prise en compte des valeurs intrinsèques de l'environnement ainsi que des prestations (écosystémiques) qu'ils délivrent à la population.

Des politiques publiques aux conditions-cadres

Les conditions-cadres sont les fondements de la vitalité économique. En effet, **un développement économique harmonieux reste étroitement lié au contexte dans lequel les entreprises évoluent.**

De même que la composition équilibrée d'un sol lui permet d'héberger un écosystème de qualité, un territoire doit offrir aux entreprises un terreau adapté. Un rapide survol des conditions-cadres confirme et démontre l'exigence

inconditionnelle d'une collaboration étroite entre politiques publiques.

La coordination suivie entre politiques publiques est essentielle

La qualité du système économique genevois ne dépend que partiellement de la politique poursuivie en matière économique. Il s'inscrit dans la résultante des autres politiques publiques touchant notamment l'aménagement et le logement, la formation, l'emploi et le marché du travail, la sécurité, la fiscalité, l'environnement et l'énergie, la

mobilité, la culture et les loisirs. En d'autres termes, il s'agit d'articuler l'ensemble des concepts et stratégies cantonales.

Seule une **collaboration étroite entre politiques publiques** permet d'arbitrer les priorités à donner en termes de qualité et de quantité. Afin d'optimiser la coordination et la collaboration en matière de conditions-cadres économiques, des échanges entre les acteurs des différentes politiques mentionnées doivent être instaurés à intervalles réguliers.



Objectif stratégique

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

1.2 / PARTIES PRENANTES

L'écosystème économique genevois, se compose de multiples acteurs qui tous apportent une contribution indispensable à son bon fonctionnement.

Toute action menée en matière de politique économique s'appuie inévitablement sur une collaboration étroite avec plusieurs, voire l'ensemble, de ces parties prenantes.

Parties prenantes genevoises

Au niveau cantonal, une cartographie très schématique des parties prenantes peut être dressée comme suit :

- Les **individus** constituent le flux énergétique du système à travers leurs rôles d'entrepreneurs, de collaborateurs, de consommateurs.
- Les **entreprises** : acteurs clés et cœur du système, elles se différencient notamment par leur taille, leur forme juridique, leurs secteurs d'activité ainsi que leurs marchés.
- Les **partenaires sociaux** comprennent principalement les associations patronales et les syndicats. L'importance de leur travail mené avec l'Etat fonde les bases du marché du travail ouvert, flexible et équilibré qui caractérise Genève.
- Les **acteurs publics** : le canton, ses 45 communes et leurs organismes jouent un rôle essentiel dans la mise en place, le maintien et le développement des conditions-cadres. Ils participent à la concrétisation des nombreuses politiques publiques dont dépend la qualité de l'écosystème économique genevois. Au-delà de l'administration publique au sens strict, un certain nombre d'entités contribuent sensiblement à la qualité des conditions-cadres. Il s'agit des **grandes institutions et régies** liées à une collectivité publique par des contrats de prestations ou des **organismes** composant le dispositif de soutien aux entreprises.
- Un grand nombre d'entités participent également au bon fonctionnement de l'économie, comme **les associations, les fondations, les groupements** déployant des activités de lobbying ainsi que les orga-

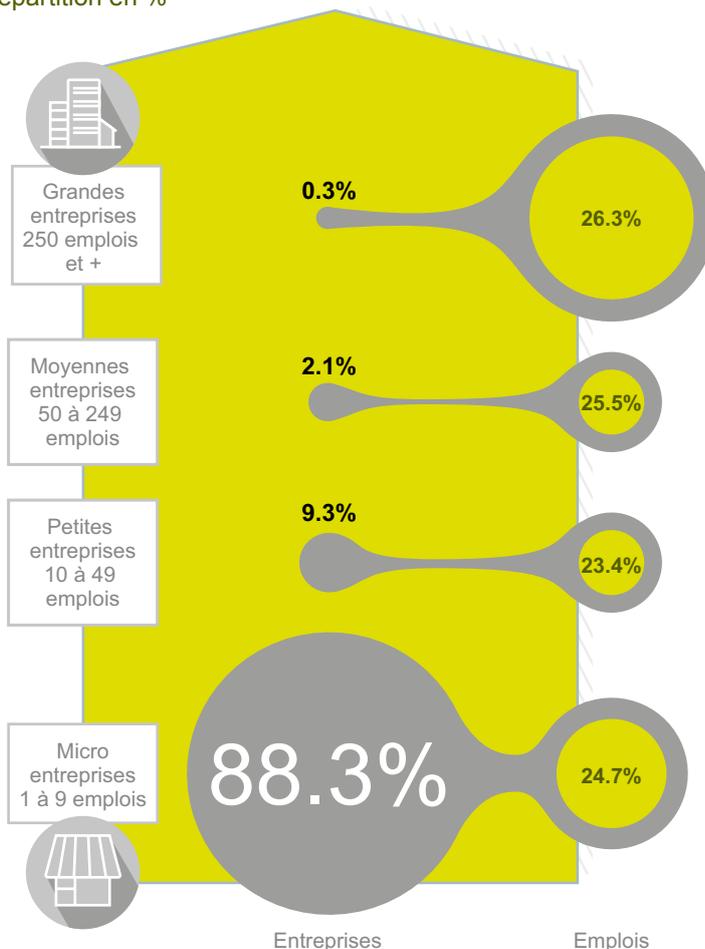
nismes privés ou subventionnés de soutien aux entreprises.

Parties prenantes extérieures

Les mêmes parties prenantes se retrouvent à d'autres échelles territoriales (régionale, intercantonale, fédérale). S'y ajoutent toutefois des associations publiques intercantionales ainsi que des plates-formes sectorielles.

Ces dernières s'intègrent au **programme de développement économique mis sur pied par les cantons de Suisse occidentale** qui vise à valoriser leur potentiel économique, technologique et industriel. Il poursuit une politique de promotion des clusters régionaux dans des secteurs prioritaires, à même d'être valorisés au niveau national et international.

Entreprises et emplois en équivalents plein temps (EPT) dans le secteur privé, selon la taille de l'entreprise, en 2012 ¹
Répartition en %



¹ Une entreprise est ici formée de l'ensemble des établissements qui lui sont rattachés et qui sont situés dans le canton.

La taille de l'entreprise est déterminée par le nombre total d'emplois en équivalents plein temps en Suisse.

Données provisoires.

Source : OFS - OCSTAT / Statistique structurelle des entreprises

1.3 / ÉCHELLES TERRITORIALES

L'écosystème du canton de Genève s'insère dans un espace comprenant différentes échelles et logiques territoriales en matière économique : les pôles (centralités urbaines existantes ou en développement au sein du canton), les communes, le canton, la région, les niveaux inter-cantonal et national. Afin de disposer d'une vision complète et cohérente, il est nécessaire de tenir compte des enjeux liés à ces différentes dimensions et des actions qui y sont poursuivies.

Communes

Par leur proximité, les communes jouent un rôle particulier en matière de conditions-cadres et de promotion économique.

Certaines communes déploient des moyens variés à l'attention des entreprises : sensibilisation et information, organisation d'événements et mise en réseau des entreprises locales, valorisation des pôles d'excellence, offre en matière de petite enfance ou de mobilité, financement et soutien aux PME ainsi qu'à l'économie de proximité, etc.

De même, les communes jouent un rôle moteur par le biais des marchés publics qu'elles octroient, dans le domaine de la construction, des services ou des fournitures.

Agglomération franco-valdo-genevoise

Le *Rapport de synthèse 2014* de l'Observatoire statistique transfrontalier le confirme : l'attractivité du territoire franco-valdo-genevois ne se dément pas. Sa population croît à un rythme soutenu (232 000 habitants supplémentaires entre 2006 et 2013) et atteignait 2 586 600 habitants au 1^{er} janvier 2013.

Des disparités locales, un avenir commun

Cette attractivité induit des enjeux liés aux disparités locales (emplois, logement). De part et d'autre de la frontière de l'agglomération franco-valdo-genevoise, appelée **Grand Genève**, des différences majeures existent dans le domaine économique en matière de création

d'emploi et d'entreprises ainsi que de surfaces disponibles à leur implantation.

En 2011, 86 500 personnes actives résidant en France travaillaient dans le canton de Genève, un effectif en progression de 29,3% depuis 2006. Ces chiffres démontrent la forte interdépendance entre les deux parties du Grand Genève. Sa construction, dont l'un des actes fondateurs a été la signature du *Projet d'agglomération II* en juin 2012, est marquée par la volonté d'œuvrer à une « vision plus intégrée et plus équilibrée du développement économique » de l'agglomération. Elle a notamment mené à la création de deux outils :

- Une « cellule d'accueil des entreprises », dont l'objectif consiste à favoriser les synergies, les échanges et la mise en œuvre d'actions communes entre acteurs économiques de la région.
- Une newsletter mise en place dès janvier 2012 qui informe notamment sur les manifestations d'intérêt pour les entreprises concernées par l'économie transfrontalière.

Une région à géométrie variable

A ce propos, les événements (séminaires, conférences, salons, etc.) portant sur l'économie transfrontalière sont nombreux et favorisent les rencontres entre acteurs du Grand Genève.

Enfin, **un travail important est mené au sein du Conseil du Léman** afin d'identifier les filières d'excellence ou pôles de compétitivité. Cette démarche doit déboucher sur des synergies entre en-

treprises ou secteurs d'activité des deux côtés de la frontière. Elle complète par ailleurs les réflexions menées dans le cadre des périmètres d'aménagement coordonné d'agglomération (PACA) qui proposent des sites d'accueil.

En conclusion, **le développement cohérent de la région passe par des échanges réguliers et des actions communes développées au sein des institutions du Grand Genève.**

Métropole lémanique

Afin de renforcer le poids de la région à l'échelle nationale et d'en assurer la compétitivité tout en y maintenant une qualité de vie élevée, les cantons de Vaud et de Genève ont signé en novembre 2011 un accord portant sur le développement et la promotion de la Métropole lémanique.

Deuxième pôle économique du pays, la Métropole lémanique composée de Genève et Vaud a connu une progression des emplois (16,2% contre 10,5% pour l'ensemble du territoire suisse), des exportations et de la population, nettement supérieure à la moyenne nationale entre 2001 et 2010.

La structure économique des deux cantons est caractérisée par la présence marquée de sièges de sociétés internationales mais également d'entreprises technologiques à forte valeur ajoutée. De fait, ils partagent **les mêmes enjeux en termes de conditions-cadres.**

Les axes prioritaires concernent la mobilité, l'accueil des fédérations sportives et des organisations in-

ternationales, la promotion du pôle d'excellence dans le domaine de la santé ainsi que la formation et la recherche.

Politique de développement de la Suisse occidentale

La Suisse occidentale – soit les cantons romands et le canton de Berne – se distingue par un vivier de PME important et diversifié.

Si cette pluralité est en soi positive, elle doit être néanmoins complétée par l'émergence de pôles d'excellence afin de rendre l'économie régionale plus compétitive et répondre aux enjeux liés à l'innovation.

Deux conditions doivent être remplies à cette fin : d'une part, une masse critique d'entreprises actives dans les secteurs identifiés et, d'autre part, la présence d'instituts de recherche. Au final, les relations entre ces acteurs doivent conduire à des synergies renforcées et au développement de nouvelles opportunités d'affaires.

Le **territoire franco-valdo-genevois** est constitué des cantons de Genève et de Vaud ainsi que des départements de l'Ain et de la Haute-Savoie.

L'**agglomération franco-valdo-genevoise ou Grand Genève** est un vaste territoire de 2000 km² entre le canton de Genève, le district vaudois de Nyon ainsi qu'une partie des départements français de l'Ain et de la Haute-Savoie. Elle compte plus de 950 000 habitants et est composée de 212 communes (www.grand-geneve.org).

Des clusters à l'échelle régionale

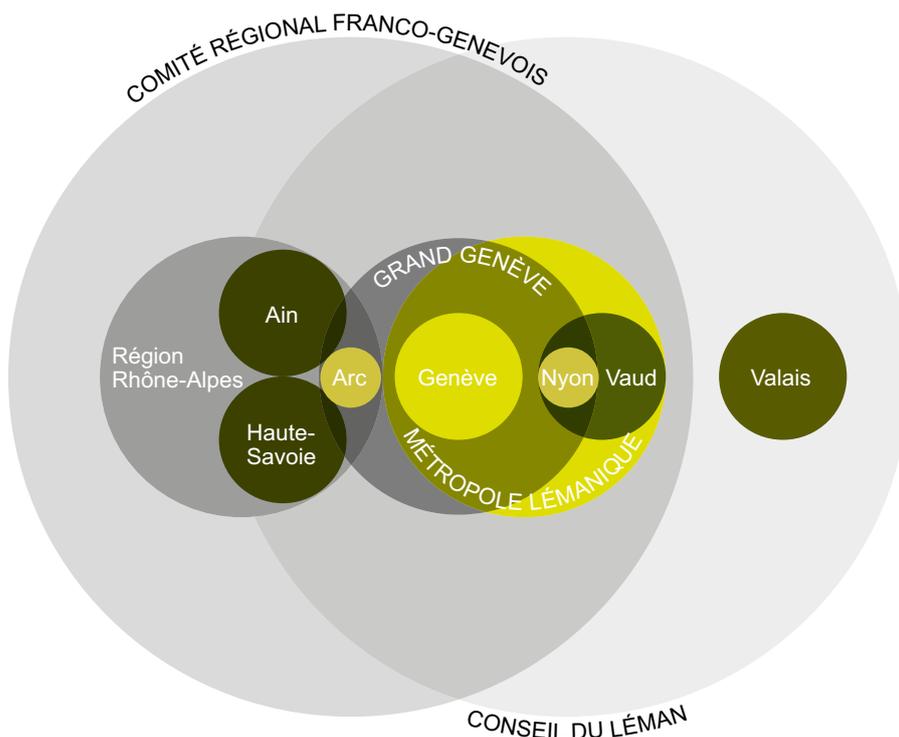
Dans le cadre de la CDEP-SO (Conférence des chefs de départements de l'économie publique de Suisse occidentale), les cantons concernés ont initié une politique de développement économique basée sur le programme de la *Nouvelle Politique Régionale* et cherchant à valoriser leur potentiel sur le plan national et international.

Un constat s'est imposé dès les premières réflexions : la région de Suisse occidentale est insuffisamment profilée. Pour y pallier, des secteurs d'activité prioritaires (en termes de compétences, de savoir-faire et de potentiel) ont été définis et une politique intercantonale de promotion des clusters a

été élaborée. Elle s'appuie sur les dispositifs suivants :

- Des **plateformes de promotion sectorielle** visant à stimuler les échanges entre les acteurs de la région : elles concernent les sciences de la vie (plateforme BioAlps), les technologies de l'information et communication (AlpiCT), les micro- et nanotechnologies (MicronArc) et les technologies environnementales (CleantechAlps).
- Un **dispositif d'appui stratégique** (coaching) aux PME et aux start-up autour de l'innovation technologique (Alliance), l'innovation d'affaires (platinn), la recherche de financement (platinn et CapitalProximité) et l'accompagnement des créateurs d'entreprises (Genilem).

La coopération régionale et transfrontalière



Le **réseau swissnex** pour les échanges scientifiques et technologiques offre une plateforme internationale aux institutions suisses du domaine des hautes écoles et de la recherche. Il soutient leurs efforts de rayonnement sur le plan international (www.swissnex.org).

- En parallèle, les cantons de Suisse occidentale ont mis en place le **GGBa, une agence de développement économique** qui a pour but d'inciter des entreprises à forte valeur ajoutée à investir en Suisse occidentale.

Soutien fédéral à l'innovation

Pour la Confédération, **la croissance d'une économie est grandement tributaire de la capacité d'innovation des entreprises**, autant au sein des sociétés existantes que par le biais de la création d'entreprises novatrices.

De ce fait, elle met en œuvre le développement de conditions-cadres favorables à l'innovation, l'ouverture des marchés et la libéralisation du marché intérieur. D'autre part, elle encourage le renforcement du capital humain, en se fondant notamment sur deux axes : une formation publique de premier ordre et l'accès au marché suisse de travailleurs étrangers hautement qualifiés.

Par ailleurs, afin de soutenir le transfert de connaissances et de technologie entre les instituts de recherche et les entreprises, **la Confédération a mis en place la Commission pour la Technologie et l'Innovation (CTI)**. Cet organisme est chargé d'encourager l'innovation en mettant à disposition financement, conseils et réseau. Il veille également à ce que la recherche scien-

ACTIVITÉS À L'INTERNATIONAL

Une association à but non lucratif, Switzerland Global Enterprise (SGE) a pour mandat :

- d'informer et de conseiller les PME suisses et de les accompagner dans le développement de leurs activités à l'international.
- de promouvoir la place économique Suisse à l'étranger et d'encourager les importations en faveur de certains pays partenaires.

L'activité de SGE est fondée sur la mise en réseau des entreprises, des spécialistes et des organisations publiques et privées du monde entier.

SGE gère 21 Swiss Business Hubs, implantés dans les ambassades suisses, qui ont une mission de conseil et d'information aux entreprises ainsi que de promotion de la place économique suisse à l'étranger.

tifique contribue au développement économique.

de tester leur potentiel commercial « sur le terrain ».

La CTI soutient l'innovation et jette des ponts entre acteurs

La CTI conçoit l'innovation comme un moteur de l'économie. A cet effet, elle met à disposition des entrepreneurs, des sociétés, des universités ainsi que des centres de recherche plusieurs types de prestations :

- *CTI Knowledge and Technology Transfer* offre aux PME suisses un accès rapide et aisé aux réseaux d'expertise universitaire regroupés par région et par thématique.
- *CTI Project & Promotion* est le programme de développement et de soutien à la R&D pour favoriser l'application des technologies aux projets d'affaires.
- *CTI Entrepreneurship* est un cadre de formation et d'éducation pour les créateurs d'entreprises.
- *CTI Start-up* est un programme de coaching pour les créateurs d'entreprise et les jeunes entrepreneurs. Au niveau cantonal, il est représenté par la Fongit. Il s'intègre également au programme *CTI Market Entry Camp*, une initiative conjointe de la CTI et de certains centres swissnex qui permet aux sociétés d'accéder à un marché plus global afin

La CTI encourage les projets d'innovation au sein d'entreprises établies mais accompagne également les nouvelles sociétés développant de nouvelles technologies. Ce soutien inclut des études de faisabilité et de marché. Ce faisant, elle renforce les liens entre instituts, hautes écoles et entreprises, dans la mesure où elle finance les premiers et non les entreprises.

Tous les acteurs en tirent profit : les entreprises disposent des ressources qualifiées des hautes écoles alors que les applications pratiques permettent aux instituts de développer concrètement leurs axes de recherche, renforçant leur expertise et leur crédibilité.

L'accès au réseau des hautes écoles suisses représente un intérêt majeur pour les entreprises genevoises. Afin de renforcer le soutien à l'innovation dans le canton, il s'avère prioritaire de **promouvoir les outils de la CTI auprès des entreprises et des instituts de recherche**. En renforçant les liens entre hautes écoles et économie, cette démarche permettra le développement de nouvelles applications et d'une dynamique de collaboration consolidant *de facto* les pôles d'excellence de la région.



Objectifs stratégiques

- Valoriser et défendre à travers la Métropole lémanique l'écosystème économique commun des cantons de Genève et Vaud
- Promouvoir et renforcer les coopérations et les pôles de compétences transfrontaliers

2. GRANDS ENJEUX

Une analyse sommaire des grandes tendances qui influent et influenceront sensiblement sur l'évolution du canton de Genève en général et de son économie en particulier doit précéder l'analyse sectorielle. En effet, la définition d'une stratégie économique s'insère simultanément dans un contexte local et global.

Depuis les années 1990, de profonds changements de paradigme bousculent nombre de pratiques, modèles et certitudes, remontant parfois à l'avènement de la société industrielle au XIX^e siècle.

Parmi les principaux phénomènes qui façonneront les vingt à trente prochaines années figurent le vieillissement de la population, les effets de la mondialisation, les pressions exercées sur les stocks et flux de matières et d'énergie ainsi que les mutations technologiques et leurs répercussions sociales.



2.1 / CHANGEMENTS DE PARADIGME

Une source de mutations profondes est liée notamment à l'évolution technologique et ses impacts, tant sur les modes de pensée et d'organisation de nos sociétés que sur les modèles d'affaires.

Développement durable

La viabilité du cadre environnemental et social constitue la plus essentielle de toutes les conditions-cadres de l'économie. C'est en somme le message central de la notion de développement durable.

Lors du Sommet de la Terre de Rio en 1992, les représentants de 180 nations ont tiré la sonnette d'alarme, prenant acte du fait que l'humanité n'était assurément pas sur la voie d'un développement viable à long terme. Etaient mis

en cause la perte de biodiversité, les effets négatifs du changement climatique, la surexploitation et la raréfaction des ressources naturelles, la pollution de l'air, de l'eau et des sols, la surproduction de déchets, les écarts croissants entre riches et pauvres, etc. Un objectif de développement durable a été fixé afin de répondre aux besoins actuels sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs.

Efficiace en termes de ressources et d'énergie

Pour l'économie, il s'en dégage une ligne directrice qui consiste à **prendre systématiquement en compte les impacts environnementaux et sociaux, locaux et globaux**, dans toute décision et déploiement d'activité. Plusieurs démarches découlant directement ou indirectement des engagements de Rio ont un impact majeur sur l'activité économique et le fonctionnement des entreprises.

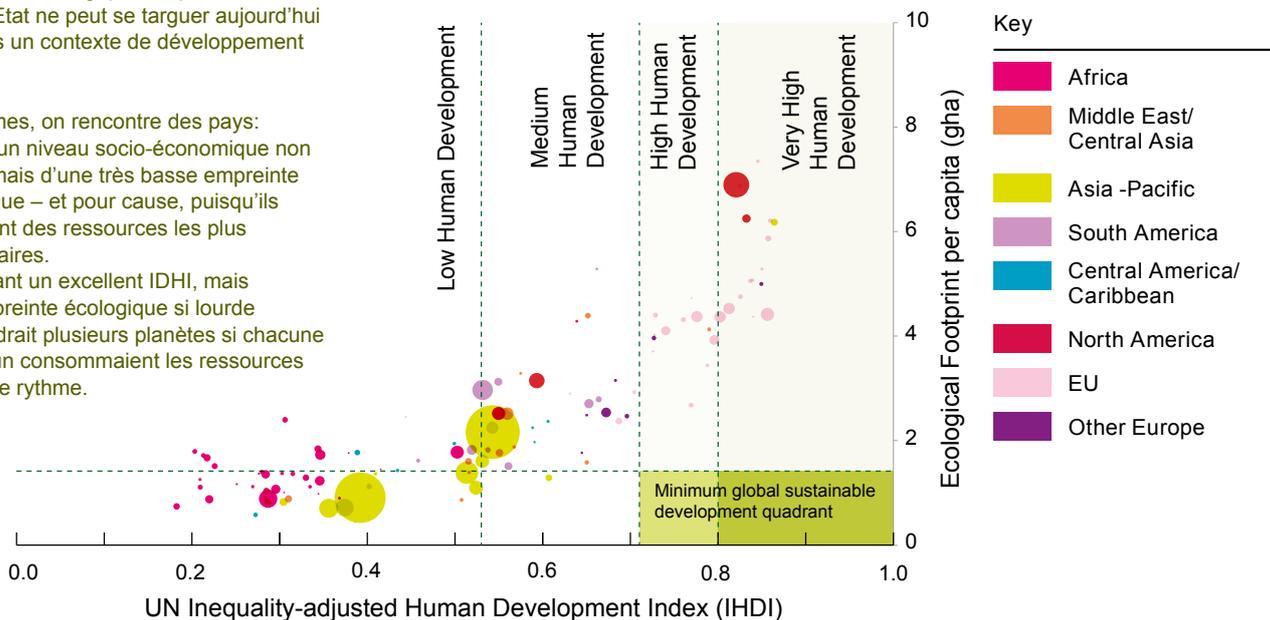
Genève a fait œuvre de pionnier en étant le premier canton à se doter d'une *Loi sur l'action publique en vue d'un développement durable (Agenda 21)* qui précise que doivent

Corrélation entre l'Empreinte écologique (2010) et l'Indice de développement humain (2013)

Sur ce graphique qui croise l'IDHI et l'empreinte écologique, on peut constater qu'aucun Etat ne peut se targuer aujourd'hui d'être dans un contexte de développement durable.

Aux extrêmes, on rencontre des pays:

- dotés d'un niveau socio-économique non viable, mais d'une très basse empreinte écologique – et pour cause, puisqu'ils manquent des ressources les plus élémentaires.
- présentant un excellent IDHI, mais une empreinte écologique si lourde qu'il faudrait plusieurs planètes si chacun et chacun consommaient les ressources au même rythme.



© 2014 WWF. All rights reserved.

- 1 L'indicateur de développement humain ajusté aux inégalités (IDHI) permet d'estimer la durabilité sociale et économique. Un IDHI de 0,7 correspond à un niveau de développement socio-économique moyen.
- 2 L'empreinte écologique permet d'estimer la durabilité environnementale en mesurant la surface de sol nécessaire pour produire les ressources consommées par la population, ainsi que pour absorber ses déchets. L'empreinte écologique ne doit pas dépasser 1,8 ha par personne pour un usage durable des ressources.

être recherchés la convergence et l'équilibre durable entre efficacité économique, solidarité sociale et responsabilité écologique.

Dès 2005, son programme Ecosite étudie le métabolisme des activités économiques. Cette **démarche d'écologie industrielle** vise à améliorer l'efficacité des systèmes de production, tant du point de vue économique qu'écologique. Une fois encore, Genève s'est démarqué en étant le premier canton à inscrire cette notion dans sa Constitution.

De ce point de vue, une économie est performante lorsqu'elle peut justifier un bon rapport entre la richesse produite et les ressources utilisées à cette fin. Une étude récente⁴ montre que la Suisse romande est plutôt efficiente : pour chaque tonne de matière utilisée, elle génère CHF 8420.– de PIB, soit 19,6% de plus que la moyenne suisse (CHF 6766.–).

Technologies de rupture

Le concept de *technologie de rupture* a été défini dès 1997 par Clayton Christensen, enseignant de la *Harvard Business School*,

comme une innovation qui rend caduque et remplace une technologie en usage.

Le développement sans précédent de l'économie numérique – fréquemment comparée à la révolution provoquée par l'invention de l'imprimerie – et des technologies de l'information et des télécommunications en est une illustration édifiante.

La rupture est particulièrement claire : elle touche les technologies – par leur immédiateté ainsi que leurs systèmes ouverts et décentralisés, elles modifient les rapports de l'économie au territoire et au temps – mais fait également émerger une culture centrée sur le potentiel de création, d'accès et d'échanges massifs de données ainsi que la mise en place de pratiques et de projets collaboratifs.

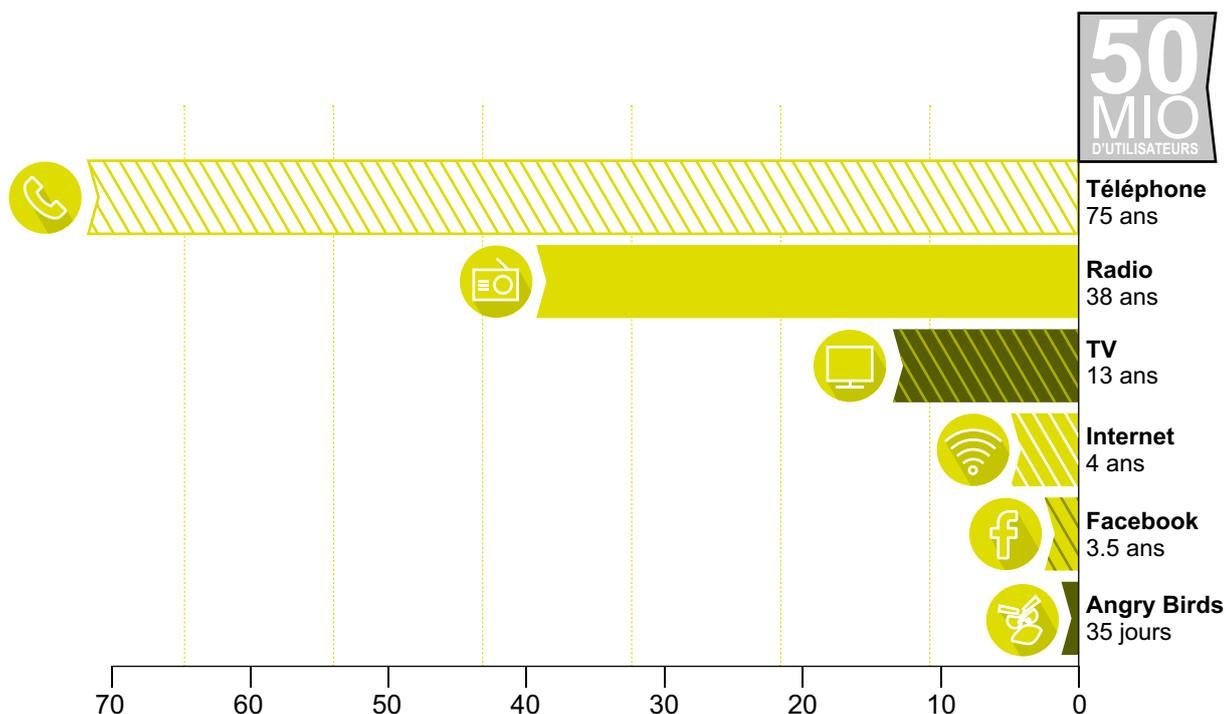
L'économie numérique illustre bien une technologie de rupture

Ces profondes transformations sont confirmées par le Boston Consulting Group⁵, qui précise dans une étude sur l'innovation des modèles d'affaires que **« les inno-**

vateurs de modèles d'affaires ont de meilleurs résultats économiques que les innovateurs de produits et de procédés ».

En 2013, le *McKinsey Global Institute* a publié un rapport⁶ qui a inspiré de nombreuses réflexions. En effet, il identifiait **douze technologies susceptibles de transformer les modes de vie, les relations de travail, l'industrie et l'économie globale à l'horizon 2025**. La notion de rupture concerne ici la modification de l'équilibre des avantages concurrentiels de l'économie mondialisée mais également l'équilibre relatif des facteurs économiques que sont le travail, le capital et les ressources naturelles auxquels s'est adjointe l'information. L'impact attendu en termes financiers serait particulièrement conséquent : *« Au total, la valeur créée et/ou déplacée par les douze technologies retenues serait comprise entre 14 000 et 34 000 milliards de dollars par an en 2025 (...) ».*

Les pages suivantes reprennent quelques-unes des technologies désignées par ce rapport, susceptibles de déployer leurs effets sur plusieurs secteurs de l'économie genevoise.



4 CREA et Unil, *Rapport sur le produit intérieur brut (PIB) romand*, mai 2015.

5 Zhenya Lindgardt, Martin Reeves, George Stalk et Michael S. Deimler, BCG, *Business Model Innovation*, 2009.

6 McKinsey Global Institute, *Disruptive technologies: advances that will transform life, business and the global economy*, May 2013.

Internet mobile

La généralisation des smartphones et des tablettes permet un accès aux **services disponibles sur internet quel que soit le moment et le lieu**. Elle permet de s'affranchir des ordinateurs « fixes ».

La vitesse de diffusion de cette technologie est illustrée par une étude⁷ qui relève que 100 milliards d'applications ont été téléchargées au niveau mondial en 2013 (dont 20 milliards en Europe).

POTENTIEL ÉCONOMIQUE



Le développement de l'internet mobile et de l'internet des objets génère de nouveaux modes d'utilisation mais également une modification sensible des modèles d'affaires de plusieurs secteurs économiques.

Sans qu'il soit possible d'être exhaustif sur les secteurs concernés – ils le sont presque tous –, il convient de citer le commerce (e-commerce), l'industrie (industrial internet⁸), la mobilité (gestion des flux et des déplacements, car-sharing, conduite automatisée, etc.), la finance (transferts d'argent, paiement de proximité, etc.), l'éducation (e-learning, Massive Open Online Courses – MOOCs), la santé (Mobile Health ou mHealth, médecine participative, médecine personnalisée), le tourisme (tourisme numérique ou e-tourisme), l'énergie (smart grid), la construction et la gestion des bâtiments (bâtiments intelligents, domotique), les services publics (smart cities), l'agriculture (monitoring des cultures, gestion optimisée des intrants), la culture et les loisirs, etc.

Internet des objets

Internet permet désormais de relier plusieurs milliards d'êtres humains mais également **des dizaines de milliards d'objets connectés**, grâce aux capteurs « intelligents » dont ils sont équipés.

L'internet des objets permet l'interaction et l'échange d'informations – sous forme de données – entre personnes mais aussi entre personnes et objets. L'interaction entre machines est également concernée.

Fabrication additive

La fabrication additive – également nommée **impression 3D ou tridimensionnelle** – est une rupture par rapport aux techniques d'usinage classiques (dites soustractives) qui partait d'un bloc de matière pour en retirer une partie. Cette technologie permet de construire d'un seul tenant des pièces qu'il aurait fallu assembler auparavant.

POTENTIEL ÉCONOMIQUE



De manière générale, la fabrication additive apporte une solution dans le domaine industriel pour qui cherche à réduire le poids des composants mais également pour les conceptions complexes.

Les premiers débouchés concernent notamment l'aéronautique, secteur dans lequel Genève compte quelques fleurons. Le potentiel de cette technologie concerne aussi bien d'autres secteurs tels que le domaine médical, l'horlogerie, l'architecture ou le design.

En outre, des espaces de coworking appelés Fab Lab font leur apparition. Ils permettent d'accéder facilement à des techniques innovantes centrées sur la production numérique et la technologie additive. Les Fab Lab étant le fer de lance de la diffusion de ces nouvelles pratiques, l'objectif principal est de les intégrer au secteur industriel.

⁷ Boston Consulting Group, *The Mobile Internet Economy in Europe*, 2014.

⁸ Concept utilisé par la société General Electric pour montrer les avantages liés à l'utilisation de capteurs intelligents et de processeurs de données dans l'industrie (analyse des données produites par l'appareil productif pour fluidifier la chaîne de production notamment dans quatre secteurs traditionnels : Énergie, Aéronautique, Transports et Santé), 2013.

Matériaux intelligents

Ces matériaux peuvent modifier leurs propriétés dans le but de remplir, parfois même d'améliorer, une fonction définie.

Dans le domaine de la santé et en lien avec l'internet des objets, des textiles sont par exemple capables de capter des informations émises par le corps humain, de les transmettre puis, sous l'action d'un signal externe, de libérer des substances actives.

POTENTIEL ÉCONOMIQUE



En Suisse, le Programme national de recherche

« Matériaux intelligents » (PNR 62) est axé sur la recherche et le développement de nouveaux matériaux et systèmes qui répondent au critère d'intelligence, sont compatibles avec l'environnement et possèdent un potentiel commercial.

Dans sa présentation, le programme postule que la maîtrise de ces matériaux peut procurer un avantage compétitif clé à l'industrie suisse, en particulier dans les secteurs de l'horlogerie, des machines, des appareils électriques, des techniques médicales et pharmaceutiques, de l'énergie ainsi que de la construction.

La nanotechnologie

Le terme « nanotechnologie » concerne **des particules et des structures dont la taille est inférieure à un dix millième de millimètre**, soit plus petite qu'un diamètre de cheveu divisé par 800.

Pour un matériau semblable, les nanoparticules possèdent des propriétés physico-chimiques différentes des particules plus grosses. Par rapport à ces dernières, elles peuvent pénétrer dans des interstices qui leur sont inaccessibles et démontrent une plus grande réactivité chimique.

POTENTIEL ÉCONOMIQUE



En Suisse, cette technologie et ses applications font l'objet

du Programme national de recherche « Opportunités et risques des nanomatériaux » (PNR 64). Il doit contribuer à identifier les opportunités et les risques éventuels des nanomatériaux pour la santé humaine, l'environnement et les ressources naturelles.

Ces « minuscules matériaux » ouvrent l'accès à une large palette d'applications en médecine, dans les domaines de l'énergie et de l'environnement, de la chimie, du stockage de données, la production de nouveaux matériaux de construction, dans le secteur des denrées alimentaires et des biens de consommation, etc.

Big data

Le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC) place les données au centre des activités quotidiennes, tant dans le domaine public que privé. Le volume et la vitesse de production et d'enregistrement de ces données, dépasse la capacité des technologies conventionnelles de gestion des données. C'est ce que l'on nomme le « big data » ou « données massives ».

POTENTIEL ÉCONOMIQUE



L'exploitation du « big data », les données massives dont disposent

les entreprises et les pouvoirs publics, laisse entrevoir de multiples applications dans de nombreux domaines (santé, finance, recherche, environnement, agriculture, éducation, etc.).

L'exploitation de ces données permet en particulier la gestion des territoires en termes de flux (mobilité, énergie, etc.) et de services à la population, pouvant déboucher sur des réseaux intelligents (« smart cities », « smart grids »).

L'accès à des informations toujours plus nombreuses et personnalisées met toutefois en avant les questions liées à la sphère privée et à la protection des données. Les enjeux sont à la fois technologiques, réglementaires et sociétaux.

Les pouvoirs publics sont particulièrement concernés, notamment à travers l'ouverture des données publiques (open data) répondant aux enjeux de transparence, d'innovation et de valorisation.

Intelligence artificielle et robotique

Les recherches sur la robotique et l'intelligence artificielle ont récemment bénéficié de la conjonction de plusieurs facteurs favorables : progrès des algorithmes d'apprentissage automatique, exploitation des données informatiques volumineuses (« big data »), avancées notables dans le domaine des interfaces utilisateurs, développement des capteurs.

Elle a permis des progrès dans de nombreux domaines : diagnostic de défauts, configuration automatique, vision artificielle et reconnaissance de formes, compréhension de la parole et de la langue, supervision de systèmes industriels de production, aptitude à collaborer avec une autre machine ou une personne, etc.

POTENTIEL ÉCONOMIQUE



Le test imaginé en 1950 par le mathématicien Alan Turing n'a jamais été passé avec succès par une machine (une personne est en discussion avec un interlocuteur dont on doit déterminer s'il est humain ou non). Toutefois, les progrès sont importants et devraient donner lieu à une avancée spectaculaire de la robotique au cours de la prochaine décennie.

De nombreuses tâches pourraient être automatisées, dont certaines que l'on croyait définitivement réservées aux personnes, et concerner tant la production que les services. Le McKinsey Global Institute⁹ estime entre 30 et 60 millions les « équivalents plein temps » qui pourraient être occupés au niveau mondial par des robots à l'horizon 2025.

Les secteurs de l'industrie, de la santé, de l'éducation et de la finance sont particulièrement concernés. Un potentiel de synergies est à développer puisque le Campus Biotech de Genève héberge le Human Brain Project, le plus important projet de recherche de l'Union européenne sur le cerveau, qui déploie ses ramifications dans les neurosciences, la robotique et les interfaces cerveau-machine.

Génie génétique

Le développement du génie génétique – science qui traite de l'analyse, de l'isolation et de la recombinaison de matériel génétique – a fortement bénéficié de la baisse sensible des coûts de séquençage de l'ADN et de l'apport déterminant du « big data » pour son interprétation.

POTENTIEL ÉCONOMIQUE



Les principales applications du génie génétique concernent

le secteur de la santé, notamment les sciences de la vie et l'industrie pharmaceutique. A titre d'exemple, les entreprises actives dans la biotechnologie, à Genève et sur l'ensemble de la « Health Valley », développent et fabriquent des substances thérapeutiques par génie génétique notamment.

2.2 / GLOBALISATION ET DÉMOGRAPHIE

Parmi les nombreux enjeux en termes de démographie et de globalisation, deux méritent d'être soulignés :

- Alors que la population européenne devrait diminuer de 14% entre 2013 et 2100 (en raison d'une fécondité inférieure au taux de remplacement de 2,1 enfants par femme en moyenne), celle du reste du monde devrait croître d'un peu plus de 10% sur le même période.
- Au cours des 35 prochaines années, le centre de gravité de l'économie mondiale devrait s'éloigner progressivement des pays matures (Amérique du nord, Europe occidentale et Japon) pour se rapprocher des pays émergents¹⁰.

Démographie et migration

Comme dans la plupart des pays industrialisés, la démographie suisse à l'horizon 2050 se caractérise par le vieillissement plus marqué de sa population.

Un scénario étudié par l'Office cantonal de la statistique de Genève¹¹ (OCSTAT) en 2005 montre que **l'absence de migrations induirait un vieillissement extrême de la population résidente** : celle des plus de 65 ans doublerait en 2030, tandis que celle des actifs (20-64 ans) diminuerait d'environ 15%. Les effets du vieillissement de la population sur le marché du travail et les assurances sociales forment l'un des enjeux majeurs des prochaines décennies.

Genève n'aurait pu se développer comme elle l'a fait sans l'apport de nombreux migrants. Lors du premier recensement fédéral de 1850, le canton comptait déjà une proportion de 24% d'étrangers, bien supérieure à celle des autres cantons. Par ailleurs, les migrations sont un facteur de rajeunissement pour Genève : plus le solde migratoire est élevé, plus le phénomène de vieillissement s'atténue¹².

De fait, **les besoins de l'économie genevoise en termes de main d'œuvre ne peuvent être satisfaits localement.** Le canton

compte en effet des dizaines de milliers d'emplois de plus que son potentiel d'actifs (les 15-65 ans), rendant la main-d'œuvre extracantonale ou étrangère absolument essentielle.

L'économie genevoise est ouverte par nature et par nécessité

L'acceptation de l'initiative « Contre l'immigration de masse » le 9 février 2014 est porteuse d'incertitudes pour les entreprises et met à l'épreuve l'un des enjeux majeurs de l'économie genevoise : sa nécessaire ouverture.

Une étude de Credit Suisse¹³ examinant le scénario d'une immigration nulle, conclut au déclin de la population active en Suisse dès 2017. Même une forte mobilisation du potentiel de main-d'œuvre des femmes et des seniors ne retarderait ce repli que d'environ cinq ans. La croissance économique suisse serait rapidement divisée par deux et une stagnation économique serait à craindre dans un peu plus de dix ans.

Globalisation et pays émergents

A la fin du XX^e siècle, les progrès en matière de technologies de l'information et de la communication ou de transport ainsi que l'ouverture croissante de nouveaux marchés émergents en Asie et en

Amérique latine (notamment Chine, Inde et Brésil) ont fragmenté à l'extrême la production des biens et services tout au long de la chaîne de valeur¹⁴. Ce phénomène a permis un développement sans précédent du commerce international : à titre d'exemple, le PIB conjugué des BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine) représentait 19% du PIB mondial en 2011, trois fois plus qu'en 1990¹⁵.

Ainsi, la force économique et le niveau de l'emploi d'un pays sont désormais largement tributaires de ce que l'on y produit et de la capacité de son tissu économique à participer à tout ou partie du processus de production d'un bien ou d'un service.

Pour la Suisse et Genève, **cette interconnexion croissante entre économies implique de réaffirmer constamment sa position et la compétitivité de ses entreprises** sur les marchés internationaux. Il est question de faire face à l'augmentation de la concurrence mondiale, à la rapidité des progrès technologiques, aux modifications des réglementations nationales et internationales.

Toutefois, **l'apparition de nouveaux acteurs et de nouveaux marchés implique de nouvelles opportunités de développement.** L'amélioration du niveau de vie dans les pays émergents représente une donnée positive pour le secteur de la santé et des pharmas, du high-tech (électronique, industrie des

10 pwc, *World in 2050. The BRICs and beyond: prospects, challenges and opportunities*, 2013.

11 OCSTAT, *Projections démographiques pour le canton de Genève, Population résidente de 2004 à 2030*, 2005.

12 OCSTAT, *Communications statistiques – projections démographiques*, avril 2011.

13 Moniteur suisse, Credit Suisse, *Swiss Issues Conjoncture*, septembre 2014.

14 Les chaînes de valeur mondiales regroupent l'ensemble des activités visant à produire un bien ou un service, de la conception à l'utilisation finale, menées par les entreprises, localement ou à l'étranger.

15 Andrea Goldstein, Françoise Lemoine, La découverte, *L'économie des BRIC*, Paris, 2013.

machines par exemple), du luxe (industrie horlogère notamment) ainsi que de l'hôtellerie-restauration.

Le développement de la concurrence et du commerce international est sans précédent

Simultanément, le phénomène de globalisation ainsi que les mutations que l'on observe dans certaines régions en termes socio-économiques tendent à modifier les équilibres politiques. Le rapport BAK Basel¹⁶ sur l'économie genevoise relève précisément que les pays émergents, notamment en Asie et au Moyen-Orient, gagnent également en influence politique. Cette évolution pourrait donc également déployer des effets sur la Genève internationale publique.

Enfin, l'accès aux marchés demeure un enjeu capital. L'acceptation de l'initiative « Contre l'immigration de masse » le 9 février 2014 pourrait entraver l'accès au marché européen – par exemple en cas de résiliation de contrats bilatéraux – et constituer un risque majeur, notamment pour les secteurs tournés vers l'export (industrie, finance, transports et logistique, etc.). Pour mémoire, l'Europe représente 47% de la valeur totale des exportations genevoises – contre 39% pour l'Asie.

Sur ce point, l'étude de Credit Suisse¹⁷ citée précédemment relève que le Land allemand du Bade-Wurtemberg a importé à lui seul en 2013 plus de marchandises suisses que la Chine et Hong Kong réunis. De même, la somme des importations du Bade-Wurtemberg et de la Bavière équivalent presque celles des Etats-Unis. Il convient toutefois de relativiser ces données

de portée nationale dans la mesure où Genève se distingue par une prépondérance de la zone dollar (notamment Asie et Etats-Unis) dans la répartition de ses exportations. Quoi qu'il en soit, **la diversification géographique des débouchés constitue un atout important pour les secteurs exportateurs.**



¹⁶ BAK Basel, *Analyse de l'économie genevoise et évaluation de la promotion économique de Genève*, 2013.
¹⁷ Credit Suisse, *Swiss Issues Conjoncture, Moniteur suisse*, septembre 2014.

2.3 / RÉPERCUSSIONS ET ENJEUX SOCIAUX

Depuis les années 1990, l'économie suisse est entrée dans une phase d'intenses transformations structurelles. On assiste en effet à une flexibilisation croissante des conditions d'engagement ainsi qu'à une hausse des exigences en matière de qualifications. Par ailleurs, le secteur des services représente une proportion toujours plus grande des personnes actives.

Il ne s'agit pas ici de lister l'ensemble des enjeux sociaux liés à cette évolution mais d'identifier ceux qui sont plus étroitement liés aux mutations et ruptures identifiées précédemment.

Emploi, intelligence artificielle et économie numérique

De nombreuses observations convergent pour signaler les risques majeurs pour l'emploi que constituent les progrès en matière d'intelligence artificielle, de robotique et d'économie numérique au sens large.

Une recherche publiée en 2013¹⁸ par deux chercheurs d'Oxford estime que **l'augmentation de la puissance de calculs des algorithmes, combinée aux progrès de la robotisation, sont de nature à changer profondément l'organisation du travail** dans la mesure où un grand nombre d'emplois seraient automatisés d'ici à 2030.

54% des emplois pourraient être automatisés dans l'UE d'ici 10 à 20 ans

Cette étude, amplement reprise, est fondée sur la probabilité d'automatisation de 702 professions. Elle conclut qu'environ 47% de l'emploi total aux États-Unis serait en danger dans les dix à vingt prochaines années. L'étude précise par ailleurs que les salaires et le niveau de scolarité présentent une corrélation négative avec la probabilité d'une automatisation de l'emploi. S'appuyant sur ces conclusions, le groupe de réflexion économique européen Bruegel¹⁹ estime que 54% des emplois

pourraient être automatisés dans l'Union européenne dans les dix à vingt prochaines années.

Dans la même veine, l'étude du McKinsey Global Institute citée précédemment affirme que *« 15 millions de postes (équivalents temps plein) de scientifiques et d'ingénieurs pourraient être suppléés par des dispositifs d'intelligence artificielle à l'horizon 2025 »*.

L'essayiste et chercheur en informatique américain Jaron Lanier illustre cet impact potentiel par un exemple frappant²⁰: *"At the height of its power, the photography company Kodak employed more than 140'000 people and was worth \$28 billion. They even invented the first digital camera. But today Kodak is bankrupt, and the new face of digital photography has become Instagram. When Instagram was sold to Facebook for a billion dollars in 2012, it employed only 13 people. Where did all those jobs disappear?"*

Dans le commerce de détail, **la croissance de l'e-commerce modifie déjà en profondeur les structures en place** et force les acteurs du marché à réagir. Une analyse de Credit Suisse²¹ montre que l'emploi diminue dans le commerce de détail à mesure qu'augmente la part de chiffre d'affaires issue des ventes en ligne. Le remplacement des vendeurs par des logiciels est en cause.

Ces différentes études et analyses soulignent l'importance d'anticiper et de mener une réflexion globale sur l'évolution de l'emploi et les solutions à apporter afin de maintenir une cohésion sociale.

Big data et sphère privée

Les données massives, ou « big data », sont considérées comme de **nouveaux vecteurs de création de valeur pour les entreprises**. Leur traitement, leur analyse et leur interprétation peuvent être monnayés dans de nombreux domaines d'application (études de marché, diagnostics médicaux, etc.).

Toutefois, **la diffusion et l'utilisation de données à caractère personnel engendrent des risques** liés au respect de la sphère privée et à la sécurité. Il est en effet impossible d'exclure le croisement de plusieurs bases de données afin de mettre un nom sur des données initialement « anonymisées » puis de les exploiter de manière systématique et structurée.

En Suisse, l'utilisation de données massives liées à des personnes doit être considérée sous l'angle des dispositions de la *Loi sur la protection des données* (LPD) qui impose à toute collecte d'informations l'assignation d'un but précis, le consentement des personnes concernées et la transparence.

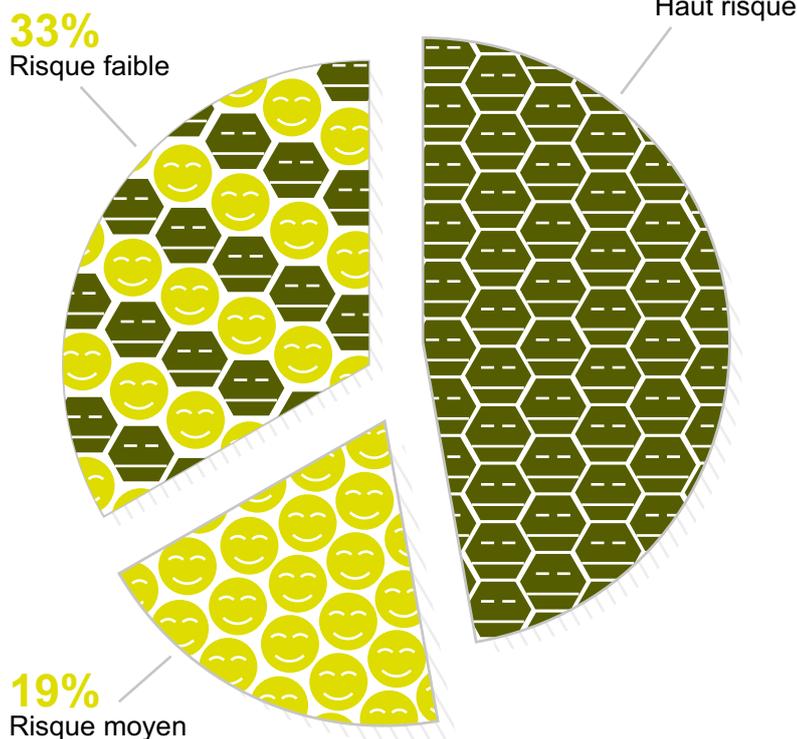
18 Carl Benedikt Frey and Michael A. Osborne, *The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation?*, septembre 2013.

19 Groupe de réflexion économique européen Bruegel, *the computerisation of european jobs*.

20 Jaron Lanier, ed. Simon and Schuster, *Who Owns the Future?*, 2013.

21 Credit Suisse, *Swiss Issues Conjoncture*, mars 2015.

Pourcentage des emplois susceptibles d'être automatisés (aux Etats-Unis)



Source: Frey & Osborne (2013)

Inégalités sociales et croissance économique

Le lien essentiel entre croissance et cohésion sociale mérite d'être mis en lumière. Deux analyses publiées en 2014, l'une par l'Organisation de coopération et de développement économiques²² (OCDE) et l'autre par une équipe du Fonds Monétaire International²³ (FMI) évoquent une relation positive entre d'une part la redistribution des richesses ainsi que la réduction des inégalités qui lui est associée et d'autre part une croissance plus marquée et plus stable.

La cohésion sociale favorise la croissance

L'incidence négative des inégalités sur la croissance s'explique notamment par le fait que les personnes issues de milieux défavorisés n'investissent pas suffisamment dans leur instruction. A la lumière de ces résultats, la question de la fracture et des compétences numériques doit être examinée. Deux éléments positifs sont à relever :

- Le *Rapport social statistique suisse 2015*²⁴ précise que l'inégalité des revenus est restée presque constante au cours de la période d'observation la plus récente (1998-2012).
- Ce lien positif entre lutte contre les inégalités et croissance démontre l'intérêt des **indicateurs de développement durable**²⁵. Ils permettent d'obtenir une vue plus large, intégrant

mieux les différents facteurs qui font la qualité de l'économie genevoise. En effet, si le PIB reste corrélé positivement à de nombreuses dimensions du bien-être, certains aspects relatifs à la cohésion sociale n'y sont pas représentés²⁶.

22 OECD Social, Employment and Migration Working Papers, No. 163, *Trends in Income Inequality and its Impact on Economic Growth*, OECD Publishing.

23 IMF staff discussion note, *Redistribution, Inequality, and Growth*.

24 OFS, *Rapport social statistique suisse 2015*, Neuchâtel 2015.

25 Indicateurs du développement durable, République et canton de Genève.

26 Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche DEFR, *Principes pour une nouvelle politique de croissance*, 2014.

2.4 / GRANDS ENJEUX ET MUTATIONS : NOUVEAUX MODÈLES ET CHAMPS D'EXPLORATION

Les technologies de rupture et les enjeux liés au développement durable, à la globalisation et aux questions démographiques ont engendré des perceptions nouvelles de l'économie qui cherchent à s'y adapter.

MODÈLE ÉCONOMIQUE

Responsabilité sociétale des entreprises (RSE)

Le Conseil fédéral²⁷ définit la RSE comme « **la responsabilité des entreprises quant aux effets de leur activité sur la société et l'environnement** ». Elle recouvre les conditions de travail, les droits de l'homme, la protection de l'environnement, la transparence, la prévention de la corruption, la concurrence équitable, les intérêts des consommateurs et la fiscalité.

Le cadre de la RSE évolue au gré de l'apparition de nouveaux instruments (norme ISO 26000²⁸, principes de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales²⁹, principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme³⁰, etc.).

IMPACT POTENTIEL

→ **Considérée initialement comme « facultative », la RSE comprend aujourd'hui des mesures juridiquement contraignantes dont le développement est particulièrement évident en matière de transparence.**

Dans ce domaine, la finance et le négoce de matières premières sont particulièrement concernés.

La complexité des réglementations³¹ et leur imbrication plaident en faveur d'un « level playing field » au niveau international. A titre d'illustration, la réglementation américaine comprennent 30 000 pages avec ses dispositions d'application. Celle de l'Union Européenne atteint 60'000 pages en incluant les directives et autres prescriptions liées au domaine bancaire.

Simultanément, le développement de la RSE engendre l'innovation (finance durable, impact investment, etc.).

MODÈLE ÉCONOMIQUE

Silver économie

La Silver économie vise à répondre aux enjeux du vieillissement de la population. En effet, s'il constitue une problématique, il recèle également des opportunités d'innovation en termes de main d'œuvre qualifiée, de charges de santé, d'infrastructures et d'assurances sociales.

IMPACT POTENTIEL

→ **Le vieillissement de la population et le développement de la Silver économie stimulent la recherche et l'innovation, autant pour les produits et les technologies (domotique, medtech) que les services.**

A Genève, ils ouvrent de nouveaux marchés à plusieurs secteurs, notamment dans les services à la personne, la santé, l'industrie ou la construction.

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

28 Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale, ISO 26000:2010.

29 Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, nouvelle version de 2011.

30 Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, approuvés par le Conseil des droits de l'homme de l'ONU dans sa résolution 17/4 du 16 juin 2011.

31 Crédit suisse, *La Suisse, place financière*, août 2014.

Economie verte

Dans un rapport³² rendu en 2013 au Conseil fédéral, l'administration fédérale définit l'économie verte comme « *une économie qui vise une amélioration de l'efficacité dans l'utilisation des ressources tout en favorisant la performance économique et le bien-être.* »

La transition vers une économie verte implique un engagement marqué et volontaire de la part de toutes les parties prenantes ainsi que la mise en place de conditions-cadres : soutien à l'innovation pour un usage efficient des ressources, fiscalité et outils économiques, mesures incitatives appropriées, réorientation de l'investissement public et privé, etc.

A Genève, l'économie verte constitue l'un des axes du concept cantonal *Environnement 2030*³³.

D'autres modèles se greffent à cette vision de l'économie verte :

- L'*économie circulaire* vise à changer de paradigme par rapport à l'économie « linéaire », en créant des flux en boucle qui limitent le gaspillage des ressources et augmentent l'efficacité des processus et des produits.
- L'*économie de fonctionnalité* s'appuie sur la vente de l'usage d'un bien plutôt que sur la vente du bien lui-même.
- L'*économie positive* vise à réorienter le système économique vers la prise en compte des enjeux sociaux et économiques à long terme.
- L'*économie de proximité* s'organise autour de la relation directe entre consommateur et producteur, fondée sur la satisfaction des besoins des citoyens et la préservation du tissu économique local.

IMPACT POTENTIEL



Les mesures améliorant l'efficacité des entreprises en matière de consommation de matières et d'énergie (politique d'achats, système de management environnemental, infrastructures, etc.) conjuguées au développement des réglementations nationales (efficacité énergétique) et internationales (intégration des enjeux de l'économie verte) peuvent engendrer des investissements conséquents.

Il convient cependant de relever l'important potentiel d'innovation pour des secteurs comme l'industrie (cleantech, machines, électrotechnique), la construction (éco-construction), les TIC (suivi et mesures des flux de consommation, dématérialisation de services, « smart cities », économie collaborative) et l'agriculture (méthodes agronomiques innovantes).

Le potentiel en termes d'emploi dans des domaines variés (R&D, conception, analyses, etc.), doit également être relevé.

Economie créative

L'économie créative se fonde sur les « industries créatives », définies comme les cycles de création, de production et de distribution de biens et de services dans lesquels **la créativité et le capital intellectuel représentent les éléments essentiels.**

IMPACT POTENTIEL



Selon la CNUCED, la convergence entre créativité, culture, économie et technologie constitue une piste de création d'emplois et de revenus tout en favorisant l'inclusion sociale et la diversité culturelle.

Le domaine du design numérique en constitue une très bonne illustration.

Les secteurs concernés sont notamment les arts, le design, le domaine du patrimoine, les industries culturelles productrices de biens et de services ainsi que les médias.

32 OFEV et DETEC, *Economie verte : Compte rendu et plan d'action*, mars 2013.
33 Environnement 2030, République et canton de Genève, novembre 2013.

Economie collaborative

L'économie collaborative, également nommée économie du partage ou « sharing economy », bouscule les schémas classiques. Elle a pu émerger grâce à internet et aux plateformes rendant possibles des collaborations et des échanges plus directs entre particuliers.

C'est dans la dimension participative, omniprésente, que réside la rupture avec la séparation stricte entre producteur et consommateur que nous connaissons depuis l'ère industrielle.

Au sein de l'économie collaborative, le modèle vertical classique (du fabricant au consommateur) est remplacé par un modèle horizontal et décentralisé, reliant des personnes et des « places de marché », l'offre individuelle à la demande individuelle. De clients passifs, les individus deviennent co-créateurs, à la fois producteurs et consommateurs.

Il conviendrait toutefois de parler de modèles économiques collaboratifs plutôt que d'économie collaborative, cette terminologie regroupant des réalités et des intentions diverses.

IMPACT POTENTIEL



L'économie collaborative induit une véritable révolution en termes de modèles d'affaires et d'organisation de l'entreprise. En établissant des relations directes entre particuliers, elle entre clairement en concurrence avec le modèle en place et bouscule de nombreux secteurs (à l'instar d'Uber ou d'Airbnb).

Un premier impact notable qui concerne tous les secteurs a trait aux nouvelles méthodes de travail avec l'émergence d'espaces partagés (coworking), de lieux de co-production et de co-création (Fab Labs), de méthodes de conception ou de recherche (crowdsourcing, biologie « do-it-yourself »).

De manière générale, les modèles collaboratifs touchent la plupart des secteurs : industrie (Fab Labs), tourisme (location chez l'habitant, couch surfing, échanges d'appartements), finance (financement participatif, crowdfunding), commerce (vente, location et troc), transports (autopartage, locations, covoiturage), biotechnologies (laboratoires communautaires), alimentation et agriculture (achats groupés au producteur, circuits courts), éducation (MOOCS), services à la personne (systèmes d'échanges locaux), juridique (propriété intellectuelle / creative commons), etc.

3. ÉCONOMIE GENEVOISE : FORCES ET FAIBLESSES

*Quels sont les grands déterminants de l'économie genevoise ?
Leur identification revient d'une part à définir les forces et faiblesses
inhérentes au canton et, d'autre part, à désigner les menaces
et opportunités existant hors de ses frontières.*

Les résultats présentés sont en grande partie le fruit des échanges organisés avec près de cinquante personnes, qui ont partagé leurs conceptions et leurs perceptions de l'économie genevoise. Les résultats de ces entrevues sont présentés sous la forme familière de matrices SWOT ou MOFF. Enfin, des lignes de force par secteur ont été dégagées afin d'identifier des objectifs stratégiques.



3.1 / ÉCONOMIE SUISSE : DYNAMISME ET INNOVATION

De nombreuses études internationales placent la Suisse dans le peloton de tête de l'innovation – lorsqu'elle n'occupe pas le premier rang. Cependant, rien n'est jamais acquis...

En 2014, le rapport du World Economic Forum (WEF) sur la compétitivité des pays a placé la Suisse au premier rang de son classement – et ce, pour la 6^e année consécutive. La Suisse y est présentée comme championne de l'innovation, grâce notamment à ses instituts universitaires de premier ordre, ses investissements élevés dans la recherche et le développement ainsi que la forte coopération existant entre le monde académique et celui des affaires.

Il relève également une bonne productivité, renforcée par un excellent système éducatif qui offre de très bonnes opportunités de formation duale. De même, le WEF souligne que le marché du travail parvient à équilibrer protection des employés, flexibilité et besoins des entreprises.

Un enjeu majeur : attirer des talents

Ses institutions publiques figurent parmi les plus efficaces et transparentes au monde, garantissant l'équité et inspirant la confiance. Un environnement macroéconomique stable, des institutions financières hautement développées ainsi qu'un très bon niveau d'infrastructures et de connectivité complètent les critères qui placent la Suisse au sommet.

Le rapport du WEF identifie toutefois une menace potentielle : les difficultés croissantes auxquelles sont confrontées les entreprises et les instituts de recherche dans le recrutement de talents. Cette difficulté à disposer de collaborateurs aux qualifications adéquates, néces-

saires à perpétuer leur capacité d'innovation, est particulièrement marquée pour les ingénieurs et les scientifiques. Il semble constituer le facteur le plus problématique pour le développement des affaires dans le pays.

Dans un autre registre, un rapport de l'OCDE³⁴ publié en novembre 2013 souligne également la vitalité de l'économie nationale : « La Suisse est l'un des rares pays d'Europe occidentale ayant réussi à afficher un taux de croissance positif au cours des dernières années ».



Suisse numéro 1
du classement mondial
de la compétitivité (WEF 2014)



Suisse numéro 1
du classement mondial de
l'innovation (INSEAD – OMPI 2014)



Suisse numéro 1
de la productivité globale
(IMD 2014)

34 OCDE, *Études économiques de l'OCDE : Suisse 2013*.

3.2 / ÉCONOMIE GENEVOISE : OUVERTURE, DIVERSITÉ ET COMPÉTENCES

Favorisant sa diversité et ses compétences, Genève a fait de l'ouverture une force au service de son économie. Celle-ci lui doit bien plus qu'une croissance enviable.

L'ADN du canton de Genève se caractérise par son ouverture au monde et sa dimension internationale. L'Organisation des Nations Unies ainsi que de nombreuses organisations internationales (gouvernementales ou non) l'ont choisi pour y installer leur siège européen et leurs agences spécialisées.

L'économie genevoise est également empreinte d'ouverture : ses principaux secteurs – comptant notamment l'horlogerie, la finance et le négoce de matières premières, la chimie, les biotech et les medtech – sont essentiellement tournés vers l'étranger. Les quelque 930 entreprises multinationales³⁵ présentes sur le canton renforcent encore cette dimension essentielle.

L'analyse de l'économie genevoise effectuée en 2013 par BAK Basel³⁶ met en particulier l'accent sur les éléments suivants :

- **Au cours des dix dernières années, la région genevoise a connu un développement bien supérieur à la moyenne des régions d'Europe occidentale.** Par ailleurs, le rapport

relève la croissance de la population active et du produit intérieur brut (sur la période 2001-2011) comme une force de l'économie genevoise. Ce tableau réjouissant est toutefois tempéré : la croissance économique a surtout été le fait de la croissance démographique alors que **la croissance de la productivité était nettement en-dessous de la moyenne.**

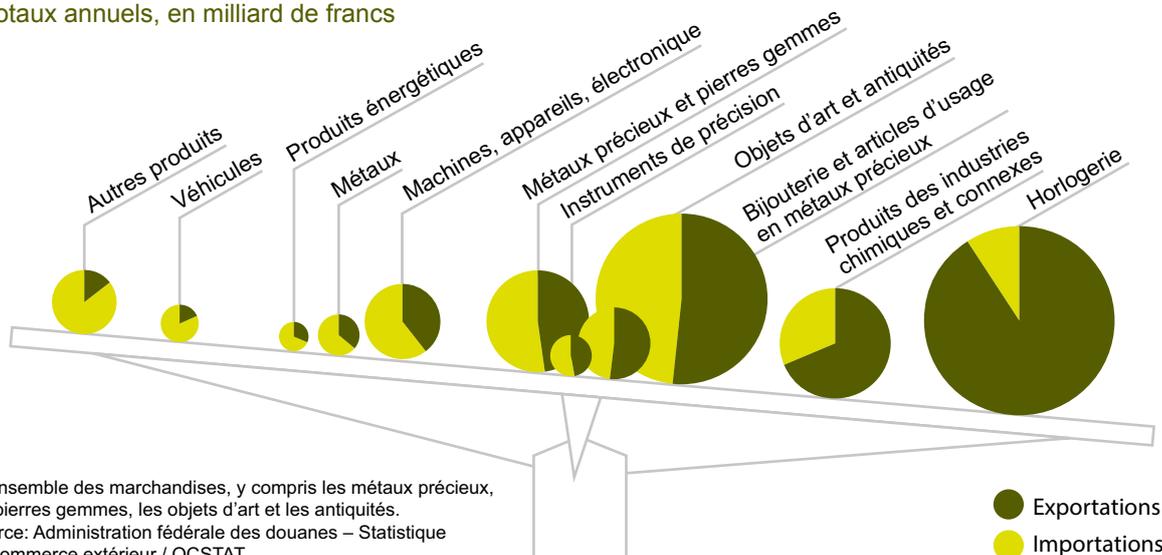
- **Le retard pris par Genève en matière d'infrastructures** implique des investissements soutenus ces prochaines années.
- L'économie genevoise se révèle **très sensible aux fluctuations économiques** et aux crises. En effet, sa dimension exportatrice la rend *de facto* très réactive à la conjoncture internationale. Cette forte sensibilité est **heureusement atténuée par sa diversité** et la non-concordance des cycles économiques de ses différents secteurs.
- Genève dispose d'une **structure économique favorable qui se manifeste par une bonne proportion de secteurs à haut potentiel de croissance.**

L'industrie, riche en hautes technologies, comprend des branches telles que la chimie/pharmacie, l'horlogerie, l'optique ainsi que les instruments de précision.

De même, le tissu économique genevois comprend des services à haute valeur ajoutée, tels que la finance, les services aux entreprises et le commerce de gros.

- Les experts de BAK Basel relèvent la très bonne performance du **secteur financier et du négoce de matières premières** qui ont représenté jusqu'ici les moteurs principaux de la croissance genevoise.
- Enfin une **structure politique stable**, propre au système suisse, et de bonnes conditions-cadres complètent ce portrait.
- **En termes d'attractivité, Genève se situe nettement au-dessus de la moyenne d'Europe occidentale.** Une fiscalité des entreprises favorable, la présence de personnel hautement qualifié et un environnement propice à la recherche donnent à Genève une bonne place en comparaison internationale.

Commerce extérieur en valeur, selon la nature des marchandises, en 2013 (1)
Totaux annuels, en milliard de francs



35 OCSTAT, *Coup d'œil n° 47*, janvier 2011.

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

Perception globale de l'économie genevoise

Forces

- L'attractivité de Genève est celle d'un Etat de droit, disposant d'un cadre juridique garant de stabilité et de transparence. Les entreprises ont accès à un système judiciaire indépendant.
- Genève possède une structure économique favorable. L'économie y est diversifiée et se caractérise par un niveau d'emploi très élevé.
- Des conditions-cadres de bonne qualité (fiscalité, main-d'œuvre qualifiée, cadre de vie, université et formation, sécurité, aéroport international, infrastructure hospitalière, etc.).
- Genève dispose d'une économie de la connaissance avec d'excellentes institutions de recherche (UNIGE, CERN, etc.) au rayonnement international.
- Genève dispose d'une économie tournée vers l'international. La diversité des zones d'exportation, permet une diversification des risques.
- Le canton dispose d'un bon dispositif d'accompagnement des entreprises (accueil et implantation).
- Genève jouit d'une bonne image à l'étranger.
- Un marché du travail ouvert et flexible, encadré d'un dispositif efficace de mesures d'accompagnement.

Faiblesses

- Le développement économique a induit une forte pression sur les infrastructures (transports, logement, etc.). Le report d'investissements est la cause d'infrastructures vieillissantes.
- Genève est insuffisamment visionnaire, le futur y est souvent analysé à la lumière du passé.
- L'impact du franc fort sur le commerce local et international.
- Les entreprises de certains domaines ne disposent pas d'un vivier suffisant de personnel qualifié.
- La croissance de la productivité du travail est en-dessous de la moyenne européenne occidentale.
- L'exiguïté du territoire cantonal.
- Une tendance au repli sur soi.
- Une démarche axée à outrance sur les pôles innovants à haute valeur ajoutée en omettant de faire le lien avec les autres pans de l'économie genevoise.
- Un faible niveau d'innovation malgré les investissements et le potentiel de recherche. Une mise en péril de la mobilité professionnelle et commerciale en raison de la saturation du réseau et d'une absence de réelle alternative au niveau des transports collectifs.

Opportunités

- L'ouverture de l'économie aux marchés émergents à fort potentiel de croissance et aux entreprises qui en sont issues, détentrices de potentiels encore peu exploités (possibilité de sortir des sentiers battus, d'attirer de nouvelles marques et compagnies prometteuses).
- L'utilisation du rayonnement international de Genève pour stimuler les échanges entre les acteurs économiques internationaux et du Grand Genève (développement de centres de recherche, de clusters, etc.)
- Une capitalisation sur la renommée internationale de Genève et des personnalités en présence.
- L'exploitation de l'écosystème genevois au sein des délégations cantonales (en coordonnant par exemple la présence genevoise au WEF).
- Une meilleure exploitation du système de formation duale, qui favorise l'adéquation avec les besoins des entreprises.
- La création d'événements prestigieux autour des pôles de compétences genevois.
- Un allègement et une simplification des procédures administratives.
- Une contribution au développement territorial économique du canton, en aménageant le bouclage autoroutier et en créant des ZDAM.

Menaces

- L'érosion des conditions-cadres (incertitudes fiscales, migratoires, réglementaires et législatives).
- Un risque de fermeture et de repli sur soi observable en Suisse, couplé à une tendance démographique annonçant le net vieillissement de la population.
- Une augmentation de la concurrence entre places d'affaires.
- Le redimensionnement du secteur bancaire, secteur phare pour le canton.
- Un risque de contraction des nouvelles surfaces à disposition des activités économiques (protection accrue des terres agricoles portée par la Confédération et priorité donnée au logement).

3.3 / OBSERVATIONS ET PISTES DE RÉFLEXION

Partant des qualités intrinsèques de l'économie genevoise, le grand enjeu demeure le maintien et le développement de cet environnement favorable.

Conditions-cadres

La force majeure que Genève partage plus largement avec la Suisse réside dans la **qualité de ses conditions-cadres**. Toutefois, si elles sont fréquemment mises en exergue, **leur érosion est également mentionnée** à de très nombreuses reprises.

Longtemps considérée comme acquise, l'attractivité de Genève est en effet éprouvée par la conjonction de plusieurs facteurs, notamment le double écueil fiscal et migratoire évoqué précédemment.

Une cohérence d'ensemble et une collaboration plus étroite entre parties prenantes font parties des souhaits formulés lors des échanges, en particulier entre les responsables des politiques publiques directement concernées par les conditions-cadres (économie mais également emploi, fiscalité, aménagement du territoire, formation, mobilité, logement, énergie, etc.).

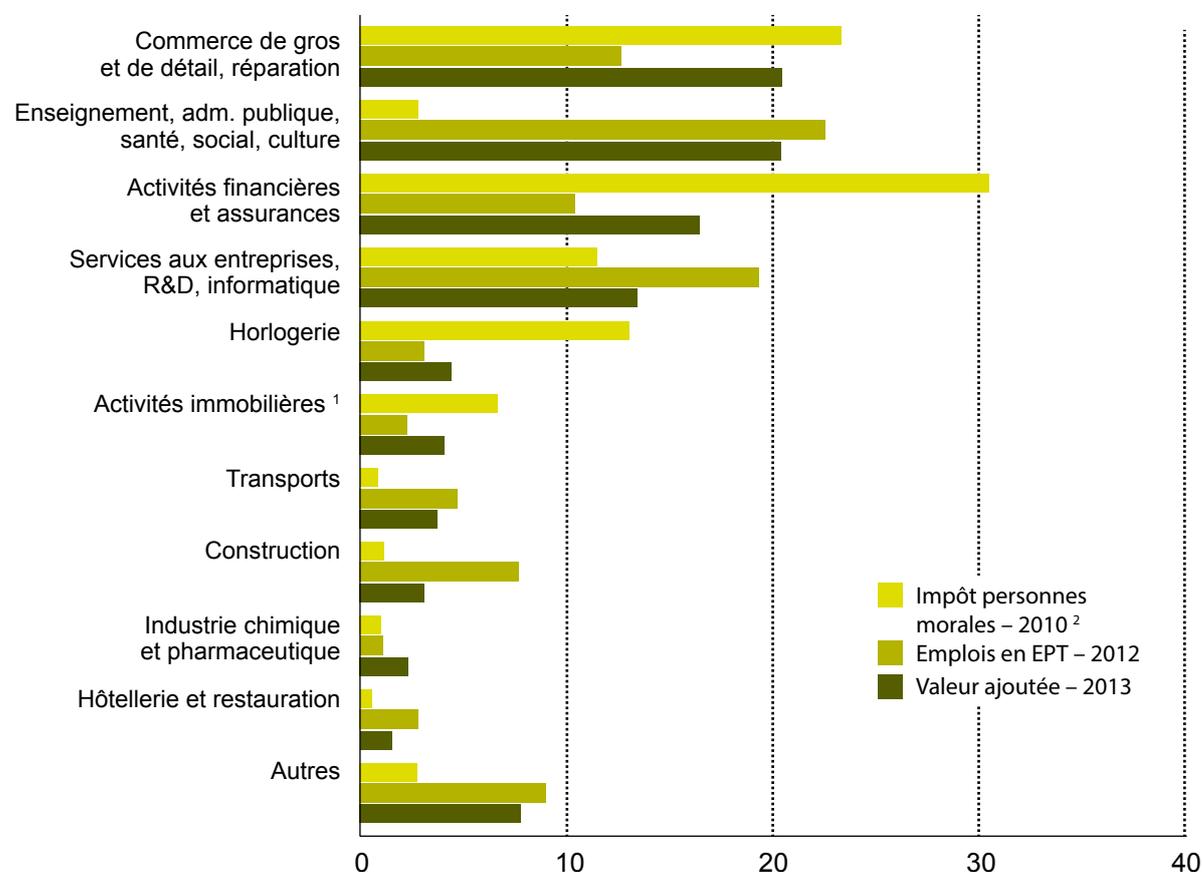
Structure de l'économie

Si la qualité de la structure économique genevoise est relevée à diverses reprises, un effort soutenu

est préconisé pour le maintien et le développement de sa diversification.

En premier lieu, **près de 50% des recettes fiscales** issues de l'imposition des personnes morales et **près de 40% de la valeur ajoutée** de l'économie genevoise **proviennent de deux secteurs : la finance et le commerce de gros (principalement le négoce de matières premières)**. La diversité, réelle en termes d'activités, masque donc une disparité marquée, rendant l'économie tributaire de la bonne santé de ces secteurs mais également fragile et sensible aux variables financières.

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.

La recherche d'un équilibre entre les apports des différents secteurs

Il en découle l'impérieuse nécessité d'atteindre une diversité qui se reflète non seulement en termes de secteurs d'activité mais également en matière de création d'emplois et de prospérité.

Cette dimension implique le maintien et la recherche d'un équilibre optimal entre petites et grandes entreprises mais également une diversification des secteurs d'activité, seule garante de robustesse et de résistance face aux soubresauts de la conjoncture internationale.

Simultanément, la diversification de l'économie doit maintenir un **équilibre entre les apports des différentes branches d'activité**. En effet, si l'apport conséquent en termes de valeur ajoutée et de contributions fiscales des secteurs de la finance et du commerce de gros a été relevé ci-dessus, il convient de préciser que **des secteurs comme le commerce ou l'industrie représentent quant à eux un apport capital en matière d'emplois**.

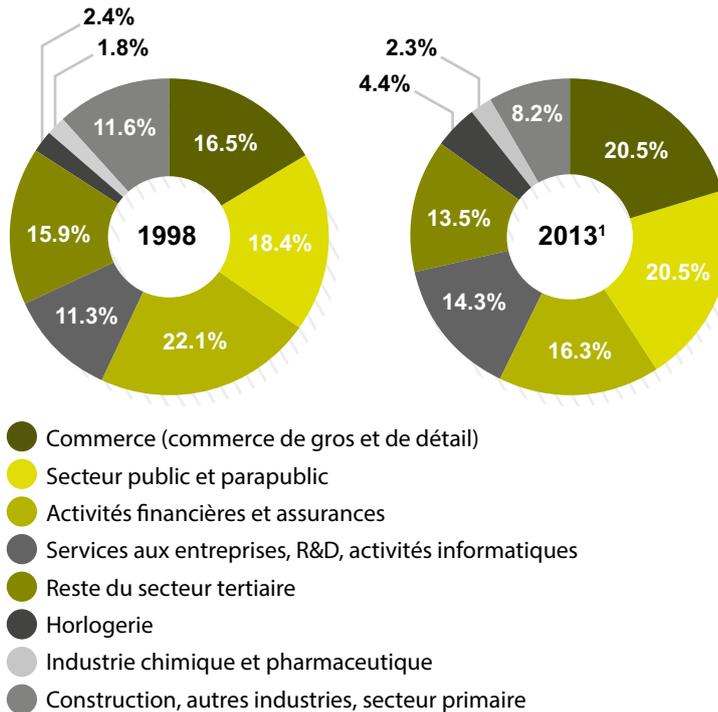
Enfin, les **synergies et échanges** entre les acteurs économiques, le monde académique ainsi que le secteur institutionnel, local, national et international présent sur le territoire cantonal doivent être stimulés, développés et soutenus.

Image à développer

Une dimension transparaît dans la plupart des commentaires : **la communication et l'image véhiculées par Genève sont centrales**.

Si l'image de Genève à l'étranger est souvent qualitative, **nombre d'observateurs proposent de la dépoussiérer**. La notion de marketing territorial est évoquée, avec l'idée de créer une « marque » déclinable et fédératrice, idéalement en la dotant d'ambassadeurs. Le canton doit être plus visible et

Contribution au PIB, selon l'activité économique, en 1998 et 2013



1. Chiffres provisoires. Chiffres 2014 selon l'activité pas encore disponibles
Source: Institut Crea / OCSTAT / BCGE

lisible dans la presse internationale. Alors que la signature « Genève – un monde en soi » n'a pas atteint sa cible, un nouveau « branding » pourrait **conjuguer de manière unique la qualité associée au « Swiss made » à la composante internationale**.

Dans la même veine, il est question de communiquer autour d'une idée, d'un mot, d'un thème qui transmet une certaine vision de Genève. Cette démarche doit être exploitable de manière transverse et transfrontalière.

La marque Genève pour transmettre une vision

Ce travail sur l'image doit intégrer la composante de **Genève en tant que destination touristique**. Un fort potentiel reste à exploiter en la matière – notamment sur des offres de week-ends et de courts séjours orientés sur des propositions innovantes et personnalisées. Pour preuve, Genève a reçu en août 2014 le *World Travel*

Award de la meilleure destination « City Break » d'Europe, récompensant l'attractivité et la qualité de son offre.

Au niveau local, une **communication auprès de la population** doit être entreprise afin d'explicitier le lien entre la forte progression de l'économie genevoise et la qualité de vie au quotidien des habitants – les problèmes induits sont parfois les seuls impacts tangibles aux yeux d'une partie d'entre eux.

Enfin, la défense des intérêts ainsi que la visibilité et la lisibilité de Genève doivent s'exercer au niveau national. **Genève doit poursuivre son rapprochement avec les institutions et les autorités fédérales**, afin de mieux faire entendre les besoins cruciaux de son économie (infrastructures, fiscalité, migration, formation, soutien à l'innovation, défense de la place financière, etc.).

Esprit pionnier

La perception d'une Genève peu créative, éloignée de l'esprit

pionnier dont elle a fait preuve au cours de son histoire, revient dans les échanges.

Cette appréhension peut sembler paradoxale, compte tenu de la première place de la Suisse en matière d'innovation décernée par le WEF dans le rapport³⁷ évoqué précédemment. Il n'en demeure pas moins qu'un accent doit être mis sur le soutien à l'innovation, qui reste un des piliers de la productivité.

Par ailleurs, un rapport³⁸ de l'OCDE relève que **si les activités de recherche et développement, de même que l'innovation se portent bien dans les secteurs établis, la situation est relativement médiocre au niveau de l'entrepreneuriat et de la création de petites entreprises.**

Une différence culturelle qui est souvent relevée entre la Suisse et d'autres pays désignés comme plus entrepreneurs, tels que les Etats-Unis, réside dans la différence de perception du risque et de l'échec. Pour y remédier, il convient de sensibiliser le jeune public à l'entrepreneuriat en intégrant et en valorisant ses qualités afin de donner le goût de l'action.

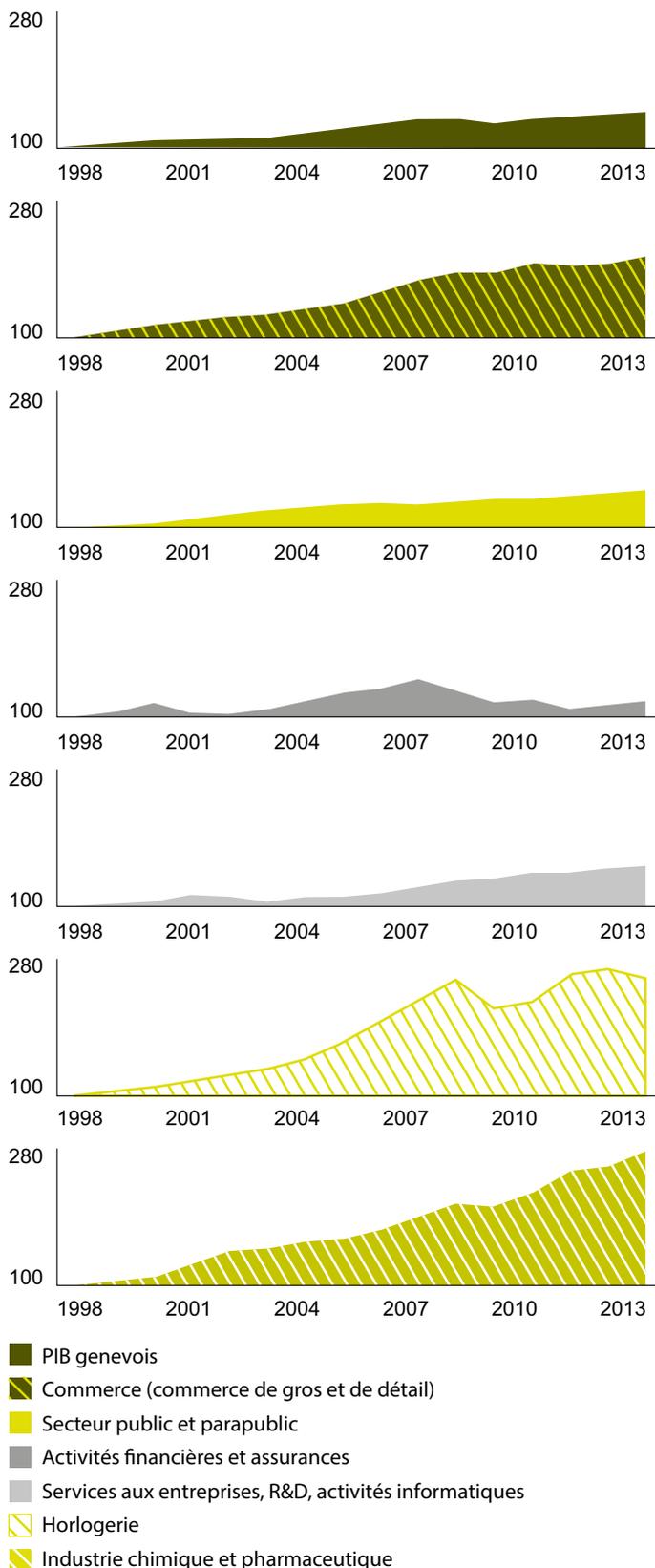
Productivité

L'augmentation faible de la productivité du travail est aussi bien constatée par l'OCDE³⁹ que par BAK Basel⁴⁰. En effet, la croissance du PIB a surtout été alimentée par l'augmentation du nombre de personnes actives.

Certains relèvent cependant que la productivité dans les services – soit 90% du PIB genevois – ne peut être augmentée de la même manière que dans la production. Néanmoins, ces éléments indiquent que la politique économique doit **favoriser la hausse de la productivité, le recours à des ressources de main-d'œuvre inutilisées ainsi que la poursuite des efforts en matière de formation et d'innovation.**

Evolution de la valeur ajoutée brute, selon l'activité économique, depuis 1998

Indice (1998=100)



1. En 2012 et 2013: chiffres provisoires. Chiffres 2014 selon activités pas encore disponibles.
Source: Institut Crea / OCSTAT / BCGE

37 World Economic Forum, *The Global Competitiveness Report 2014–2015*, 2014.

38 OCDE, *Etudes économiques de l'OCDE: Suisse*, 2013.

39 Ibidem

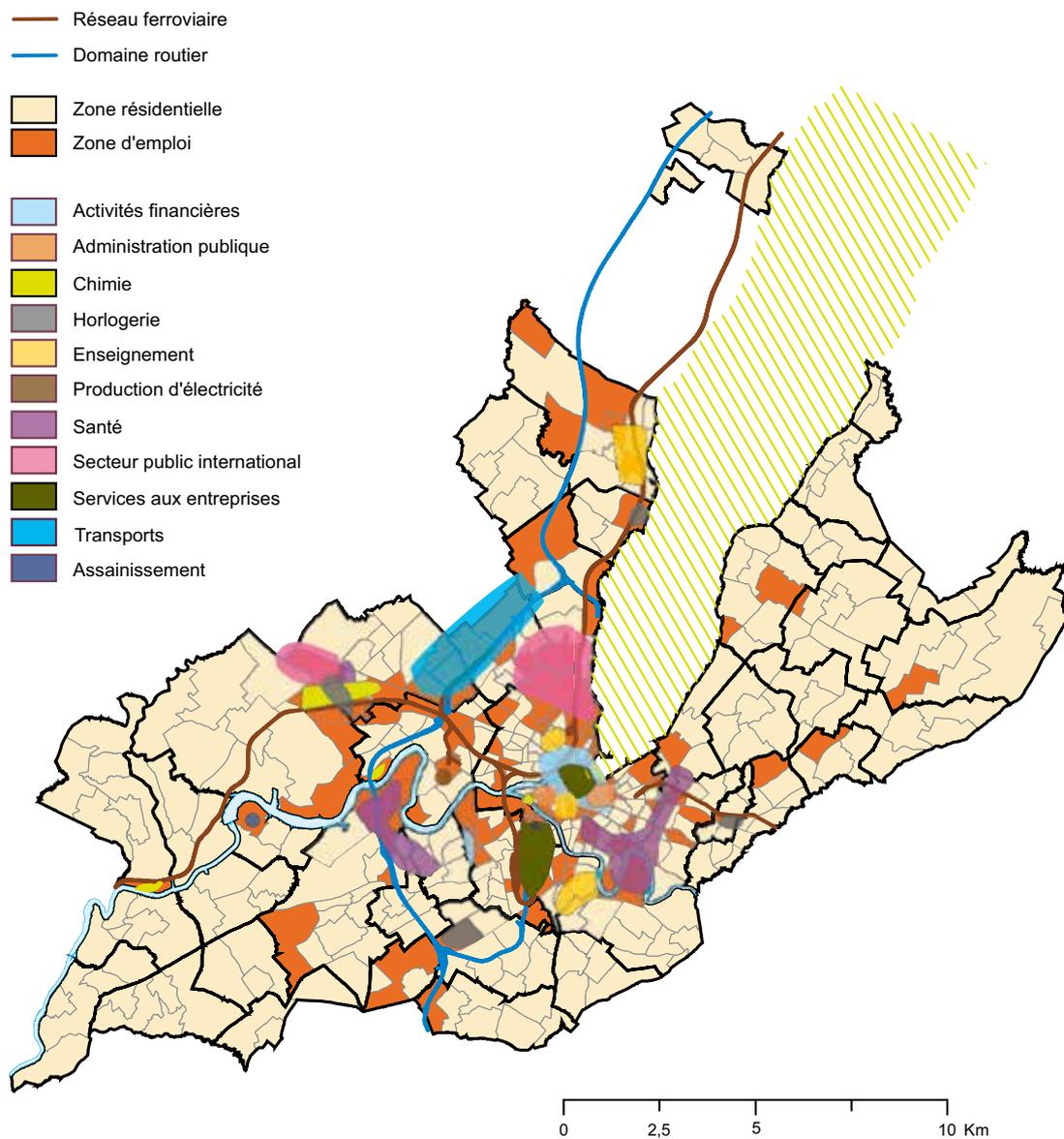
40 BAK Basel, *Analyse de l'économie genevoise et évaluation de la promotion économique de Genève*, 2013.



Objectifs stratégiques

- Saisir les opportunités de la marque Genève dans une optique fédératrice et représentative de l'ADN genevois
- Mettre en place une plateforme de prospective économique (intelligence économique)
- Promouvoir Genève auprès d'entreprises étrangères à fort potentiel d'innovation et de développement
- 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
- Explorer les opportunités économiques issues des pays émergents
- Elaborer et mettre en œuvre un plan d'actions visant à développer une culture entrepreneuriale à Genève
- Favoriser la transition vers une économie verte

Type de zone et activités exercées dans le canton de Genève, en 2005



4. DIMENSIONS TRANSVERSALES

Cette partie s'intéresse aux dimensions de nature transversale qui, par leur présence marquée dans les différents secteurs, méritent d'être identifiées et analysées.



4.1 / COMPOSANTE INTERNATIONALE

« La plus petite des grandes villes » se nourrit d'une ouverture au monde qui dépasse largement le seul cadre diplomatique.

Bien qu'elle ne constitue pas un secteur économique en soi, la Genève internationale se retrouve dans les divers secteurs existants et représente une dimension transversale majeure. **Elle marque fortement l'économie de son empreinte et, plus généralement, la société genevoise et son image.**

Ce que l'OCSTAT nomme le domaine international⁴¹ inclut deux grandes catégories :

- Le **secteur public international** regroupe les organisations internationales gouvernementales (OIG) ainsi que les missions permanentes (représentations des Etats auprès des OIG et consulats).

En 2014, il employait

26 983 personnes (ce chiffre n'intègre pas les consulats).

Les OI établies à Genève emploient à elles seules 23 117 personnes et les missions permanentes 3866 personnes. En 2013, les dépenses effectuées depuis Genève par les OI représentaient

CHF 5,5 milliards, des dépenses courantes pour l'essentiel (93%). Il faut y ajouter 2735 réunions organisées par les OI en 2013, auxquelles 198 903 délégués et experts ont participé.

- Le **secteur privé international** regroupe les multinationales et les organisations internationales non-gouvernementales (OING). Au total 931 multinationales sont établies sur sol genevois : 754 sont étrangères et 177 suisses⁴². Elles représentent 76 177 emplois⁴³ et contribuent pour 38,4% à la valeur ajoutée de l'économie locale. S'il est difficile de les recenser de manière exhaustive, on peut estimer à 300 le nombre d'OING actives dans le canton.

Un moteur de croissance économique local

L'implantation d'une entreprise est un moteur de croissance économique locale. Une recherche menée pour le SECO par la Haute école de Lucerne a démontré que chaque emploi à plein temps créé par l'implantation d'une entreprise dans une collectivité génère entre 0,61 et 0,84 autre emploi (équivalent temps plein – ETP).

Une étude⁴⁵ publiée en 2013 par la Fondation pour Genève et menée conjointement par l'UNIGE, l'UNIL, l'EPFL et l'IHEID, a estimé que les **multinationales étrangères représentent environ 26% des impôts sur les sociétés** (bénéfice, capital et IFD), soit environ CHF 430 millions (part cantonale et communale).

De même, le montant de l'ICC des personnes physiques travaillant dans les multinationales étrangères est estimé à CHF 930 millions – soit environ 27% du total de l'impôt sur le revenu.

Observations et pistes de réflexion

Outre les entrevues organisées avec le panel d'experts, les points suivants s'inspirent également de diverses analyses⁴⁶ publiées sur le sujet, notamment par des groupes de réflexions. Quelques grandes lignes de force peuvent être dégagées de cet ensemble.

Conditions-cadres

La question des conditions-cadres a été amplement traitée mais il convient de relever qu'elle se révèle particulièrement sensible

pour tout ce qui concerne la dimension internationale du canton.

Une étude menée par Boston Consulting Group et la Chambre de Commerce américano-suisse⁴⁷ relève que les conditions-cadres sont réévaluées régulièrement par les sociétés étrangères : tous les dix ans pour les centres de R&D, tous les cinq ans pour les quartiers généraux et tous les ans pour les entreprises les plus mobiles.

Afin d'attirer de nouveaux talents mais surtout de fidéliser les acteurs publics et privés ayant choisi Genève, il est impératif de veiller à conserver et à développer ces conditions-cadres, véritable clé de voûte de la prospérité.

Les conditions-cadres sont au cœur de la dimension internationale

41 OCSTAT, *Le domaine international à Genève*, novembre 2009.

42 OCSTAT, *Coup d'œil, Les multinationales à Genève*, janvier 2011.

43 Ibidem

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

45 Fondation pour Genève, *Cahier n°1/6, L'impact du secteur international sur Genève et l'arc lémanique*, mars 2013.

46 Notamment : Fondation pour Genève, *Cahier n°1/6, L'impact du secteur international sur Genève et l'arc lémanique*, mars 2013. Groupe permanent conjoint Confédération Canton sur les priorités de la Genève internationale, *La Genève internationale et son avenir*, juin 2013. CCI, BCGE, OCSTAT, *Genève, ville mondiale: mythe ou réalité ?*, octobre 2010.

47 BCG-Amcham-Studie, *Les sociétés multinationales basées à Genève et Vaud, un moteur de croissance en danger!*, juin 2012.

Composante internationale

Forces

Globalement

- La dimension internationale de Genève est unanimement reconnue, historiquement ancrée et intrinsèquement liée à son image.
- L'attractivité de Genève, connectée aux réseaux mondiaux et cosmopolite (langues, cultures).
- Genève est le premier centre de gouvernance mondiale, au niveau du nombre annuel de conférences et de réunions internationales.
- Les écoles internationales offrent un large choix de cursus dans diverses langues.

Secteur international privé

- La grande concentration de multinationales et les interactions observables (telles que représentées par le GEM – Groupement des Entreprises Multinationales).
- La présence massive d'OI est un facteur très attractif pour les OING.

Secteur international public

- « La Suisse internationale par Genève » : la ville est positionnée en tant qu'espace d'influence sur la politique extérieure et de rayonnement pour la Suisse ainsi qu'un carrefour du « soft power ».

Faiblesses

Globalement

- L'évolution des conditions-cadres : force du franc, faiblesse relative du dollar, incertitudes et manque de visibilité (fiscalité, immigration et recrutement, réglementations financières, logement, coût de la vie, sécurité, etc.).
- La capacité d'investir dans les infrastructures.
- La difficulté à réunir la Genève internationale et la Genève locale.

Secteur international privé

- L'économie genevoise souffre d'une pénurie de personnel qualifié qui contraint nombre d'entreprises, notamment multinationales, à recruter leur personnel à l'étranger.
- La productivité de la main-d'œuvre est stagnante à Genève.

Secteur international public

- La couverture médiatique et l'attention sur les thèmes traités à Genève ont faibli ces dernières années. Le nombre de correspondants de la presse internationale est en baisse.
- Les liens entre organisations et domaines d'activités sont ténus, peu de collaborations interdisciplinaires.
- Les infrastructures vieillissantes des OI.

Opportunités

Globalement

- L'accentuation de la coopération régionale (Métropole lémanique, Grand Genève) pour la défense des conditions-cadres et de la dimension internationale (masse critique, attractivité renforcée).
- La promotion de pôles d'excellence sectoriels, ciblant la position de leader mondial dans des domaines choisis.

Secteur international privé

- Le potentiel d'attraction vis-à-vis de multinationales issues de pays émergents.
- La mise en place, dans les formations secondaires et post-obligatoires, de programmes et d'options permettant de mieux répondre aux besoins des multinationales (notamment au niveau des compétences linguistiques et des stages en entreprises).

Secteur international public

- Un soutien appuyé à la volonté de la direction des Nations Unies à Genève de travailler sur un « rebranding » de la Genève internationale.
- La promotion de la Genève internationale par une communication à différents niveaux (cantonal, fédéral, international).
- Une anticipation des thématiques appelées à être centrales dans l'agenda international ainsi qu'une mise en avant des acteurs et compétences disponibles à Genève.

Menaces

Globalement

- L'incertitude autour de l'évolution des conditions-cadres (fiscalité, recrutement, coûts, productivité).
- La qualité de l'offre de cursus scolaire dans les écoles internationales doit être constamment améliorée et adaptée aux évolutions extérieures (garantir la capacité des étudiants à rejoindre les cursus nationaux dans leur pays d'origine).

Secteur international privé

- Une concurrence accrue entre places d'affaires.

Secteur international public

- La fragmentation de la gouvernance mondiale : de nouvelles formes de coopération apparaissent hors des grandes institutions universelles.
- Une concurrence mondiale pour l'accueil des OI et OING mais également entre la Suisse et différents pays émergents pour l'organisation de conférences internationales.

Il convient de souligner que la concurrence effrénée à laquelle se livrent les différentes places économiques dévoile de fortes disparités en termes de ressources. A titre d'illustration, le Royaume-Uni et l'Irlande comptent respectivement 140 et 90 représentants déployés sur le territoire américain contre moins de dix pour la Suisse et seulement trois pour l'agence de développement économique de Suisse occidentale GGBA.

Secteur public international imbriqué dans l'économie genevoise

Une étude menée en 2015 par le laboratoire d'économie appliquée de l'Université de Genève⁴⁸ montre que le secteur public international est inséré dans l'économie cantonale : il représentait 11,3% du PIB genevois en 2012 (effets indirects et induits inclus). Par ailleurs, les emplois indirects et induits générés par l'activité de la Genève internationale s'élèvent à plus de 22 000 pour l'ensemble du canton.

Formation : valorisation de l'expertise

La région se caractérise par une impressionnante palette d'expertises liées à la présence d'OI et OING, issues du monde académique ou du secteur privé voire par la venue fréquente de personnalités de premier plan.

Fort de ce constat, des synergies et des programmes pourraient être mis en place afin de **répondre aux besoins en matière de personnel qualifié**. Ces programmes pourraient également concerner un public plus large, au-delà des frontières genevoises et suisses qui ainsi, une fois formés, contribueraient au développement de la marque « Genève » à l'international.

Certains soulignent que **l'instruction publique pourrait davantage prendre en compte la dimension internationale** du territoire. Plusieurs initiatives sont jugées très encourageantes (enseignement de l'allemand et de l'anglais dans le cycle primaire et secondaire, maturités bilingues au postobligatoire) mais le nombre de places disponibles reste limité. Une

réponse plus globale et systématique serait nécessaire.

Permettre au plus grand nombre de se reconnaître dans la Genève internationale contribuerait à la valoriser, faisant de chaque Genevois un ambassadeur de cet écosystème sans équivalent. Il conviendrait ainsi de multiplier les efforts permettant à la population de s'approprier avec fierté des atouts trop souvent méconnus.

La marque Genève

« Genève, c'est Davos 365 jours par an », déclarait un ancien ambassadeur et observateur averti de la Genève internationale.

Genève dispose au quotidien d'une masse critique d'acteurs et de décideurs du domaine international, auxquels s'ajoutent de nombreuses personnalités de passage lors de conférences ou de réunions. La mise en place de synergies et la mobilisation de ces forces pourraient **renforcer le statut de Genève comme « centre de compétences international »** intégrant tant le secteur public que privé. Il contribuerait à ce que le directeur général ad interim de l'Office des Nations Unies à Genève a appelé de ses vœux : « (...) a *complete rebranding of International Geneva* »⁴⁹.

Genève doit valoriser ses compétences face aux nouveaux enjeux internationaux

Une valorisation accrue de la marque Genève sur la scène internationale paraît judicieuse.

Ainsi, il conviendrait d'assurer une couverture médiatique plus soutenue à l'étranger des enjeux de la « gouvernance mondiale » qui se traitent à Genève. Par exemple en assurant l'accréditation d'un journaliste d'Euronews, comme l'offrent d'autres villes, ou, comme évoqué par Présence Suisse, en favorisant la réalisation d'une série de reportages consacrés à la Genève internationale. Il convient de relever que des actions de promotion de la

Genève internationale sont d'ores et déjà en place au niveau cantonal. Parmi de nombreuses contributions figurent notamment un site internet dédié, un compte twitter et une newsletter quotidienne.

Enfin, il importe de positionner Genève dans les domaines qui façonneront le monde de demain. Les initiatives menées pour permettre à Genève d'émerger comme **capitale mondiale de la diplomatie numérique** (en lien avec l'évolution de l'ICANN) en témoignent.

Enjeux liés

Les enjeux varient sensiblement en fonction de la nature des entreprises. Si l'on oppose souvent les intérêts des multinationales et des PME non exportatrices, il faut toutefois relever les relations étroites qui les lient.

En effet, une étude de l'institut CREA menée en juin 2012 tendait à montrer que chaque emploi (ETP) des sociétés auxiliaires (dont de nombreuses multinationales) ou étroitement associées aux activités de ces dernières permet d'en créer ou d'en maintenir 1,6 ailleurs dans l'économie genevoise.

48 LEA - UNIGE, *Impacts de la Genève internationale sur l'économie et les finances suisses et du grand Genève*, 2015.

49 Le News, n°22, p.1.

PART DU SECTEUR
PUBLIC
INTERNATIONAL :
11.3%
DU PIB GENEVOIS

Entretien⁵⁰ avec Michael Møller, Directeur général de l'Office des Nations Unies à Genève (UNOG) et Rob Steele, Secrétaire général de l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) – extraits.

Why is it important that Geneva remains a hub for international organizations?

Michael: International Geneva has become a global cluster for international development, not only because of its organizations, but also because of its people. The city holds a unique pool of professional and technical expertise and has become a well-recognized knowledge hub with a tremendous impact on individual lives worldwide.

The health sector is a case in point. All the main global health actors are in Geneva. From the policy development, research and production of life-saving medicines to the funding and distribution of medication, bed nets and medical assistance, the work and synergies that take place in Geneva reach not only the poorest corners of the world but also benefit the rich. It is crucial to nurture this operational hub so it can continue to serve the world.

Rob: (...) Having 160+ international organizations in one city makes communication and discussion easier. That said, we need to use this as an opportunity to complement each other in our work to make the world a better place.

For ISO, a concrete example can be seen in the way we collaborate with our two key partners, the International Electrotechnical Commission (IEC) and the International Telecommunication Union (ITU). This three-way partnership is the basis for a number of standards-awareness initiatives and events, and being in Geneva means the CEOs of the three organizations can get together at any time.



Objectifs stratégiques

- Renforcer l'ancrage des entreprises multinationales en améliorant les conditions-cadres
- Elaborer un plan d'actions dans le but de développer des synergies entre les pôles de compétences et les OI / OING présents à Genève

2.9
MILLIARDS
DE FRANCS
DÉPENSÉS
EN SUISSE
PAR LES OI
EN 2013

PART DE L'EMPLOI
DANS LES
MULTINATIONALES
À GENÈVE :
27.8%

4.2 / TECHNOLOGIE ET INNOVATION

L'innovation constitue un axe stratégique majeur: les changements qu'elle génère débouchent fréquemment sur la création d'emplois et un accroissement des revenus.

Selon l'OCDE, 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). Elle se distingue donc d'une idée, d'une découverte scientifique ou d'une invention par la création de valeur ajoutée.

L'innovation découle idéalement du transfert de technologie des universités ou d'un département R&D ainsi que de la création de start-up. Tous deux doivent être favorisés afin de soutenir l'emploi et la croissance.

Une démarche de soutien aux start-up déploie des effets multiplicateurs, comme l'illustre la politique mise en place aux Etats-Unis durant la période 2000-2010. Avec un investissement financier limité à 0,2% du PIB (mesuré par l'investissement des fonds de venture capital), elle a permis la création d'entreprises représentant 21% du PIB annuel et 11% de l'emploi dans les secteurs privés⁵¹.

A Genève, près des **deux tiers de la valeur ajoutée de l'industrie est produite par les secteurs nécessitant de grands investissements dans l'innovation**, démontrant sa forte concentration sur la haute technologie (cette part n'est que de 41% au niveau national).

70% des dépenses en R&D sont issues du secteur privé

En octobre 2013, un article de *La Vie économique*⁵² précisait que **l'innovation en Suisse est fréquemment le résultat d'initiatives privées**. En effet, depuis de nombreuses années, elles représentent environ 70% des dépenses en R&D⁵³. Il faut relever toutefois le poids de la pharma qui, combinée à la chimie, réalise 34% des dépenses du secteur privé en la matière⁵⁴.

Le canton de Genève peut également compter sur son dispositif de soutien aux entreprises. Depuis 2011, le regroupement en un seul lieu à Plan-les-Ouates de l'Office de Promotion des Industries et des Technologies (OPI), de la Fondation Genevoise pour l'Innovation Technologique (FONGIT) et de Financer Autrement les Entreprises (FAE) traduit une volonté d'associer les compétences au profit des entreprises émergentes.

Ces organismes ont été rejoints par le Geneva Creativity Center, créé par l'Université de Genève, la HES-SO, l'OPI et l'Union Industrielle Genevoise. Il complète le dispositif en visant à renforcer les liens entre monde académique et industrie ainsi qu'à stimuler la créativité.

D'autres organismes, liés à des communes ou à des institutions, enrichissent encore le dispositif global présent à Genève.

Observations et pistes de réflexion

Les lignes de force identifiées se réfèrent aux liens entre milieux académiques et entreprises, au financement des start-up, à la valorisation de l'entrepreneuriat, au développement d'une culture de l'innovation ainsi qu'au soutien à apporter à des lieux propices à la créativité.

Valorisation et encouragement de l'entrepreneuriat

Les observations concernant l'entrepreneuriat sont fréquentes et confirment ce que relevait

l'OCDE⁵⁵ dans son dernier rapport sur l'innovation en Suisse: « *Les obstacles à l'entrepreneuriat demeurent relativement élevés* ». Outre les freins structurels (financement, législation, etc.), de nombreuses remarques ont été formulées concernant **l'absence d'une véritable culture de l'entrepreneuriat**.

Le besoin impérieux de le valoriser, de développer l'esprit d'entreprise, de mettre en exergue des « success stories » sources d'inspiration, a été souvent évoqué.

Concernant l'accompagnement offert, certaines personnes ont relevé des coachings trop étendus dans la durée alors qu'il s'avère crucial de raccourcir le temps entre le projet et l'entreprise. En conclusion, il convient de privilégier davantage la dimension entrepreneuriale et l'accès au marché.

Culture de l'innovation

Plusieurs observateurs appellent à la mise en place d'une véritable « culture de l'innovation ». Il s'agit en premier lieu de la valoriser afin

51 NVCA, 2011.

52 La vie économique, octobre 2013.

53 Pierre Sollberger, Office fédéral de la statistique, *Studie zum Beitrag von Forschung und Entwicklung für die Schweizer Wirtschaft aus Sicht der makroökonomischen Statistik*, Neuchâtel 2013.

54 OFS, *R&D suisse en 2012 Finances et personnel*, Neuchâtel 2012.

55 OCDE, *Examen de l'OCDE des politiques d'innovation: Suisse*, 2006.

Technologie et innovation

Forces

- La qualité des hautes écoles et de la formation dans les branches scientifiques (qualité de la recherche, nombre élevé de publications et de brevets).
- Un écosystème dynamique (entreprises, centres R&D, OI).
- La présence de grandes entreprises à forte capacité d'innovation et moteurs de croissance économique (point de cristallisation de l'innovation).
- Le dispositif de soutien cantonal (incubateur FONGIT, FAE, OPI, Ecllosion, GCC, Genilem, La Muse, etc.) et de transfert de technologie (UNITEC). Soutien fédéral (CTI, platinn).
- La protection de la propriété intellectuelle.

Faiblesses

- Le marché du financement des start-up (incitations à investir).
- Le coût de la vie (salaires, loyers).
- L'absence de masse critique.
- La taille réduite du marché.
- L'absence d'une politique d'innovation globale.

Opportunités

- La stimulation et la valorisation de la culture de l'entrepreneuriat.
- Le développement d'une culture de l'innovation.
- La transformation de la recherche en productivité, en valeur économique et en emplois.
- La valorisation de l'existant et un accent mis sur les industries d'excellence (sciences de la vie, finance/négoce, horlogerie).
- La prise en compte de la révolution numérique et l'implication active du canton dans une stratégie cleantech 2.0.
- Le soutien et la mise en valeur de lieux d'émergence de l'innovation.
- Le développement de l'interdisciplinarité.

Menaces

- Les difficultés liées aux relations bilatérales et la fermeture des marchés.
- La forte concurrence internationale (développement de centres de recherche en Asie).

notamment de susciter des vocations. A cette fin, il est suggéré de faire mieux connaître les innovations genevoises et de mettre en avant les entrepreneurs à succès.

Les acteurs doivent être mis en relation de façon plus institutionnelle – milieux économiques, monde académique et canton – afin de déboucher sur une mise en œuvre concertée des actions favorables à l'innovation.

Sont également mentionnés les aspects liés au financement (tel que le financement d'amorçage), à la fiscalité et aux simplifications administratives. Enfin, la nécessaire ouverture aux marchés internationaux (échanges de compétences et accès) est également relevée.

Start-up : valorisation et financement

Les évaluations, souvent très positives, concernant le positionnement de la Suisse au vu de sa production de recherches scientifiques et de brevets démontrent un potentiel d'innovation encourageant. Ce dernier est toutefois limité par le **retard pris dans la mise à disposition de fonds visant à soutenir les start-up innovantes.**

Lors de son démarrage, une start-up est fréquemment financée par les proches des fondateurs, de façon très limitée et à court terme. Alors que cette période est dédiée à démontrer la validité de son produit ou service, cette jeune pousse doit simultanément trouver un modèle d'affaires approprié.

Le démarrage n'est pas la phase la plus délicate pour une start-up

N'ayant pas atteint la phase de ventes, **la start-up connaît rapidement des difficultés de trésorerie qui la met en danger. C'est précisément dans cette phase-là, surnommée par les professionnels la « vallée de la mort » que le nombre de disparitions de sociétés est le plus important.** Afin de franchir ce cap, si tant est que le projet soit de qualité, un soutien financier peut et doit être fourni sous forme de venture capital (ou capital-risque, activité consistant à financer en capitaux propres des entreprises nouvellement créées).

A Genève, comme en Suisse plus généralement, on relève malheureusement la présence et le rôle limités du venture capital⁵⁶ en comparaison avec d'autres pays.

D'autres acteurs soutiennent cependant les start-up dans cette phase délicate. Il s'agit notamment des incubateurs qui jouent un rôle actif dans le financement, des programmes de financement publics ou semi-publics, des groupes d'investisseurs privés ou des plateformes de « crowdfunding ».

Par ailleurs, il convient de mentionner le rôle particulier d'incubateurs tels que FONGIT ou Ecllosion qui incluent à leurs programmes un coaching actif qui permet d'accélérer le développement des sociétés, réduisant le temps passé dans la « vallée de la mort ».

Relation entre milieux académiques et PME-PMI

De nombreuses observations soulignent le rôle essentiel des interactions entre milieu de la formation et domaine de l'innovation. Il s'agit notamment d'améliorer le transfert de technologie vers le secteur industriel et d'encourager la collaboration entre le monde académique (Université, HES) et l'économie.

Passerelles entre culture, économie et innovation

Dans son message concernant l'encouragement de la culture 2016-2019, la Confédération a relevé le fort potentiel de la culture en termes d'influence positive sur la créativité et l'innovation d'un Etat ainsi que sur son image au-delà de ses frontières.

A travers la création, le domaine culturel et artistique représente un laboratoire d'idées et d'expérimentation qui peut influencer d'autres secteurs. Pour autant que des passerelles soient bâties. Ainsi, le développement de synergies avec le secteur de l'industrie ainsi que l'innovation dans les domaines du design et des médias numériques interactifs sont des pistes à explorer.

Modèles émergents et plateformes d'échanges

Des entités apparaissent en amont du processus d'innovation et s'organisent autour de la notion d'entrepreneuriat créatif. Ce **domaine appelé « net-up »** est fondé sur les réseaux sociaux et axé sur la connaissance ainsi que l'action collective. Il se manifeste par la mise en place de centres de créativité ou de modèles de production industrielle ouverts.

Certains soulignent l'intérêt de ces démarches qui **lient l'innovation technologique à l'innovation sociale**. En effet, des plateformes d'échange mises en place dans nombre de grands centres tels que Londres ou Berlin visent à renforcer les liens entre les lieux de formation et les employeurs, entre les personnes en formation (disciplines techniques, scientifiques, artistiques, etc.), entre les créatifs et les gestionnaires ou encore les scientifiques et les industriels.

De nouveaux lieux redéfinissent l'échange et la confrontation d'idées

En complément de l'approche cluster, celle de « spillover » s'avère intéressante lorsque l'effet de masse critique n'est pas assuré. Elle s'appuie sur le concept de « chaleur critique » et postule que la stimulation d'échanges de connaissances active la créativité entre secteurs.

Plusieurs remarques relèvent que ces espaces décloisonnés où se confrontent les idées permettent précisément de **créer l'étincelle d'où jaillissent les innovations. Cet objectif est soumis à l'existence d'un encadrement effectif et d'un accompagnement adapté (public-privé)** – sans oublier, bien sûr, un écosystème fertile.

Des espaces « physiques » qui permettent les rencontres, de nouveaux modes de travail et des événements sont particulièrement recherchés. Des activités comme les rencontres « meetups » détiennent un potentiel facilitateur qui peut se révéler plus efficient que des efforts institutionnalisés. Ces plateformes d'échange – *Fab Lab*, parcs d'innovation, etc. – forment un levier déterminant pour l'innovation et l'incubation (en particulier dans le secteur des TIC). C'est un moyen de retenir les entrepreneurs et de leur permettre de poursuivre leur développement.

Objectifs stratégiques

- Elaborer un plan d'action pour l'innovation
- Stimuler et encourager le financement des start-up durant les différentes phases de leur développement
- Développer les liens entre culture et économie

56 Stefan Kyora, Thomas Heimann, SECA, *Swiss Venture Capital Report*, 2013

4.3 / ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

Ni publique, ni lucrative, l'économie sociale et solidaire répond à ses propres règles. Alors que la durabilité devient la norme, son modèle présente un intérêt particulier.

L'économie sociale et solidaire, ou ESS, plonge ses racines au XIX^e siècle lors de l'apparition d'organisations et d'entreprises collectives. Elles se créent autour de valeurs et de principes communs, afin de répondre aux besoins de leurs membres.

Ces premières initiatives se fondent sur des principes de rentabilité et de rémunération du capital mesurées, voire limitées. Elles concernent alors des secteurs variés : secours mutuels (insertion, logement, financement), comptoirs alimentaires, coopératives de production et de consommation, etc.

Aujourd'hui, les entreprises qui souhaitent être reconnues pour leur engagement dans les valeurs de l'ESS sont regroupées au sein de la Chambre de l'économie sociale et solidaire, APRES-GE. Cette dernière définit l'ESS comme « (...) **une économie privée qui se définit à la fois en dehors du secteur public et du secteur privé lucratif.** Elle regroupe des structures avec des formes juridiques traditionnellement apparentées à l'économie sociale (coopérative, association, fondation ou mutuelle en France, Belgique et Québec), ainsi que des organisations de l'économie solidaire, qui se définissent par

leur utilité sociétale, indépendamment de leur statut juridique. Réunies au sein de la même famille de l'ESS, ces différentes initiatives reposent sur le respect de critères sociaux et économiques communs, dont le critère emblématique de lucrativité limitée. Ce dernier implique que les surplus sont réinvestis dans la structure ou au profit de la communauté. »

Près de la moitié des représentants de l'ESS sont financièrement autonomes

Une étude⁵⁷ publiée par APRES-GE en 2015 dresse un portrait de l'ESS genevoise :

- Elle emploie quelque 5000 salariés et plus de 12000 bénévoles qui fournissent des biens et des services à près de 400000 personnes, pour un volume financier total de près de CHF 400 millions.
- Plus de 70% des membres d'APRES-GE comptent moins de 250 salariés équivalent plein temps (ETP), avec une concentration dans la catégorie des très petites entreprises (52% des structures ont un maximum de neuf salariés ETP).

- Si la forme associative représente 60% des structures, l'étude relève l'importance croissante des sociétés anonymes ou à responsabilité limitée (Sàrl) ainsi que des raisons individuelles.

Les entreprises de l'ESS couvrent de nombreux domaines. Les services (mobilité, imprimerie, graphisme, espaces verts, maintenance, services informatiques, plomberie, architecture, services juridiques, comptabilité, assurances, blanchisserie, médias, etc.) constituent le secteur le plus représenté en termes d'organisations (28%). Les domaines « action sociale et santé », « activités citoyennes » et « enseignement » sont également très représentés (respectivement 19%, 15% et 13% des organisations).

Enfin, APRES-GE précise dans cette étude que « **contrairement aux idées reçues, l'ESS n'est pas l'économie des organisations subventionnées. Seulement un tiers des membres touche des subventions et ils sont même 46% à ne recevoir aucun financement public, ni subvention, ni contrat de prestation.** »

**3x
PLUS
D'APPRENTI-E-S
DANS LES
ENTREPRISES
DE L'ESS**

Forces

- L'existence d'une entité, APRES-GE, qui fédère les acteurs, promeut et valorise l'ESS.
- L'incubateur Essaim propose un accompagnement individuel à la construction et à la validation de projets.
- La mutualisation des ressources (valeur centrale de l'ESS).
- Un fort ancrage local (pas de risque de délocalisation, traçabilité et transparence).
- Une économie innovante et créatrice (standards de durabilité, transformation de modèles d'affaires, etc.).
- Des conditions de travail de qualité (cohésion sociale).
- Les établissements financiers de l'ESS sont moins sensibles aux crises financières.

Faiblesses

- Une offre trop éclatée (visibilité réduite, accessibilité parfois compliquée pour le consommateur).
- Une demande encore trop restreinte pour les produits et services de l'ESS.
- Un manque de ressources pour mettre en place des actions (promotion, sensibilisation).
- La difficulté des entreprises de l'ESS à être reconnues comme acteurs économiques suivant leur forme juridique (ex. associations).
- Un manque de formations spécifiques sur l'ESS.

Opportunités

- La sensibilisation des consommateurs aux impacts positifs des produits et services ESS.
- La valorisation et la diffusion de l'innovation produite dans le cadre de l'ESS.
- Le positionnement de l'ESS en tant que vecteur concret du développement du Grand Genève.
- L'apport d'une plus grande diversité de l'offre en matière culturelle et en matière de tourisme de loisirs.
- La création d'un consortium d'acteurs de l'ESS pour accéder aux marchés.
- Le développement d'échanges économiques entre acteurs ESS et, plus largement, avec l'ensemble des acteurs économiques genevois (dynamiser les flux de produits locaux et services).
- La mobilisation des parties prenantes pour une meilleure intégration des critères environnementaux et sociaux dans les marchés publics et privés.
- La valorisation du potentiel de création d'emplois pour des personnes à qualification limitée (agriculture de proximité, distribution, éco-rénovation, etc.).

Menaces

- Des marchés publics et privés qui orientent trop souvent leur choix sur les propositions les moins chères (non intégration de la plus-value sociale et environnementale).
- La difficulté des clients potentiels de se retrouver dans la jungle des chartes et labels de durabilité et de proximité.
- Une conjoncture difficile qui pourrait diminuer les soutiens des collectivités et orienter les décisions des consommateurs vers les produits et services les moins onéreux.

Observations et pistes de réflexion

Les lignes de force identifiées ont trait au renforcement des échanges entre les acteurs de l'ESS, l'intégration de l'ESS à la statistique publique ainsi qu'un effort de formation et de promotion du modèle de production et de management.

Elargissement des connaissances sur l'ESS – statistique publique

Si les entreprises de l'ESS sont incluses dans les résultats publiés par la statistique publique, **il n'est pas toujours aisé de les distinguer parmi les chiffres collectés.**

En effet, les entreprises sont le plus fréquemment identifiées et répertoriées par secteur et en fonction de leur taille, de leur valeur ajoutée et de leur apport en termes de fiscalité et d'emploi. En revanche, la forme juridique, le but et le type d'organisation ne constituent pas à ce jour des critères différenciateurs aisément applicables. Une telle prise en compte impliquerait une approche spécifique, conséquente en termes de ressources.

Echanges avec les autres acteurs économiques

Un travail conséquent est à mener afin de **dynamiser les flux de produits et de services** de l'ESS : information, sensibilisation, mobilisation, mise en place de consortiums, etc. Cette démarche doit être effectuée non seulement auprès des acteurs de l'ESS mais également avec l'ensemble des acteurs économiques.

En ce sens, les projets de construction menés par des coopératives d'habitation représenteront des marchés importants. Ils pourraient stimuler sensiblement la demande et la création d'initiatives ESS dans le secteur secondaire.

Formation et promotion du modèle ESS

Des formations spécifiques doivent être mises en place afin de **renforcer les compétences au sein de l'ESS et promouvoir son fonctionnement et ses valeurs** auprès de l'ensemble des structures de l'économie.

Ces formations faciliteraient l'intégration de l'ESS dans les entreprises en abordant notamment les questions de management social, participatif et environnemental.

Un potentiel de lutte contre le chômage d'inadéquation

Création d'emplois pour des personnes à qualifications limitées

Les secteurs dans lesquels les entreprises de l'ESS sont actives (agriculture, distribution, éco-rénovation, action sociale, etc.) constituent un intéressant **potentiel de création d'emplois pour les personnes à qualification limitée**. Valoriser ces filières revient à lutter contre le chômage d'inadéquation.

A Genève, plus de 30% des salariés des entreprises de l'ESS connaissent des situations difficiles au moment de leur engagement (chômage, peu ou pas de qualification, handicap, etc.). De même, 61% de ces organisations favorisent l'embauche de personnes en situation précaire.

Complémentarité et innovations sociales

Potentiellement riche en termes d'innovations sociales (coopératives d'habitation, production agricole locale ou mobilité douce),

l'ESS peut apporter une complémentarité stimulante aux modèles économiques plus classiques.

5281 Fr.
MOYENNE
DES PLUS BAS
SALAIRES
DANS LES
ENTREPRISES
DE L'ESS



Objectifs stratégiques

- Valoriser les modèles de l'économie sociale et solidaire afin de promouvoir leur intégration au sein des différents secteurs
- Analyser les synergies et passerelles à établir avec les acteurs de l'économie sociale et solidaire

5. PÔLES DE COMPÉTENCES ET SECTEURS D'ACTIVITÉ

Ce chapitre s'emploie à analyser les principaux secteurs qui constituent l'écosystème économique genevois. La méthodologie appliquée demeure identique.



5.1 / FINANCE

Regroupant les banques et les assurances, le secteur de la finance est un poids lourd de l'économie genevoise.

Le secteur financier fait partie des branches les plus importantes de l'économie nationale. En 2012, il représentait 11% de la valeur ajoutée brute générée par l'économie suisse, soit environ CHF 62 milliards. Il se répartit comme suit :

- **Les banques** qui représentent environ CHF 34 milliards de ce montant.
- **Les assurances** qui comptent pour CHF 28 milliards.

Le développement du secteur financier s'inscrit dans l'histoire et la culture de Genève. Déjà considéré comme un important centre bancaire dès le XV^e siècle, la ville devient l'une des premières places financières du continent dès le XVIII^e siècle.

La contribution du secteur financier au PIB cantonal est estimée à 17%. Classée au 13^e rang des places financières globales et au 2^e rang des places suisses selon *The Global Financial Centres Index 16* de Z/Yen Group,

Genève comptait en 2014⁵⁸ 6675 établissements pour 37 391 emplois – parmi lesquels 19 415 emplois issus des banques genevoises⁵⁹.

Un savoir-faire unique dans le domaine financier

La place financière genevoise repose principalement sur **trois piliers** :

- La gestion de fortune privée et institutionnelle.
- Le financement du négoce de matières premières.
- La banque commerciale et de détail.

Ces activités se répartissent entre banques de gestion, banques universelles, établissements commerciaux, banques cantonales, banquiers privés, banques en mains étrangères ou succursales de banques étrangères.

A ces institutions s'ajoutent **environ 3000 intermédiaires** ainsi qu'un ensemble d'activités à caractère financier (services fiduciaires, juridiques, informatiques, assurance et conseil) et de gestion (gestion alternative ou hedge funds).

L'un des atouts majeurs de la place genevoise réside dans la **combinaison du commerce des matières premières et du secteur financier**. Ces deux branches constituent non seulement un cluster d'importance mondiale mais représentent également une grande part de la vitalité de l'économie en lui apportant une croissance essentielle.

Toutefois, au cours des dernières années, la réglementation en matière financière s'est renforcée et complexifiée. Son impact direct se traduit par une hausse des charges, affectant particulièrement les petits établissements.

Observations et pistes de réflexion

Conditions-cadres et compétitivité

La grande majorité des remarques récoltées ont trait aux conditions-cadres de l'économie genevoise qui doivent être maintenues ou relevées. Ainsi, les questions liées à l'aéroport, l'accueil, la mobilité, la formation, la sécurité ainsi qu'à la fiscalité des entreprises ressortent des échanges.

Par ailleurs, **la stabilité juridique et la visibilité à terme apparaissent particulièrement malmenées au cours des dernières**

années, notamment dans le cadre de votations ou de modifications du cadre légal et réglementaire à l'échelle fédérale. Il est rappelé que la santé du secteur financier est tributaire de la confiance qu'il suscite et de son image.

Enfin, un point relevé à plusieurs reprises concerne la nécessité de poursuivre et renforcer l'investissement dans le **développement des compétences** afin de perpétuer l'expertise développée par la place genevoise.

Le « Swiss finish » nuit à la compétitivité

Réglementation

L'une des conséquences directes de la crise de 2008 réside dans la forte activité déployée par les instances de réglementation afin d'éviter de nouveaux risques systémiques. Ces changements constituent une source d'inquiétude : le volume important, le rythme soutenu et la complexité croissante de ces réglementations sont jugées problématiques.

58 Selon *Genève Place financière* (octobre 2014), elle comprend les banques (121 établissements), les gestionnaires indépendants (870 entreprises), les intermédiaires financiers (3283), les assurances (613 entreprises), les fiduciaires et comptables (1275 entreprises) ainsi que les études d'avocats et de notaires (513 entreprises).

59 Données REG et recherches Genève Place financière – octobre 2014.

Forces

- Genève bénéficie d'un écosystème unique dans le domaine financier. Il repose sur trois piliers : gestion de fortune privée et institutionnelle, financement du négoce de matières premières, banque commerciale et de détails.
- L'image de la place financière à l'étranger est positive. Ses atouts sont le savoir-faire, la qualité, la stabilité, la prévisibilité, la tradition.
- L'excellent niveau de formation dans la finance.
- Genève figure parmi les premières places mondiales de la finance durable. Cette expertise constitue un vecteur de forte différenciation avec les autres places internationales.
- La place financière montre une évolution positive des actifs sous gestion avec de nouveaux apports de fonds.

Faiblesses

- Une période de restructuration et de concentration qui réduit le nombre d'emplois (détérioration des conditions-cadres, environnement réglementaire incertain, pression sur les marges).
- Une mauvaise image auprès du grand public, une perception fragmentaire des enjeux et de la valeur économique du secteur.
- Le temps et l'énergie consacrés à la réglementation prennent le pas sur la réflexion stratégique (par exemple les investissements dans de nouveaux marchés ou de nouvelles technologies).
- Une image commune qui reste à construire entre les acteurs du secteur (absence de dynamique). Genève est sorti en septembre 2014 du top 10 du *Global Financial Centres Index*.

Opportunités

- La réglementation pourrait accélérer et non freiner la compétitivité (consolider la confiance des investisseurs et des clients envers le système bancaire suisse).
- Le positionnement de Genève afin de passer du statut de laboratoire à celui de carrefour mondial de la finance durable.
- La croissance rapide de la fortune des pays émergents offre des opportunités.
- Une réflexion et des actions stratégiques en matière d'innovations technologiques (avancées dans les fintech).
- Le développement d'instruments de veille et de benchmarking.
- La création et l'animation d'un véritable cluster, doté d'axes stratégiques, permettant de dévoiler une image dynamique et homogène du secteur, au-delà de la diversité des entités.
- Une promotion active, par les diverses parties prenantes, de la place financière genevoise sur le plan national et international.
- Une mobilisation renforcée des représentants du canton pour la défense de la place genevoise auprès des autorités fédérales et des milieux économiques.

Menaces

- Une péjoration des conditions-cadres (notamment insécurité juridique et réglementaire, libre circulation des personnes).
- La gestion de fortune dépend notamment d'un accès optimal aux marchés étrangers, en particulier de l'Union Européenne.
- Une pression continue sur les banques privées et étrangères (compliance, fonds propres, transparence fiscale).
- L'introduction d'un « Swiss finish » touchant l'évolution législative et réglementaire, préjudiciable à la compétitivité de la place financière.
- Un manque d'anticipation des profondes modifications du secteur, en lien avec les innovations et leurs effets sur les modèles économiques.
- Une concurrence internationale particulièrement vive des autres places financières.

Toutefois, si le secteur bancaire se trouve en pleine mutation depuis la crise financière, des aspects positifs sont également relevés.

D'une part, la prise en compte des standards internationaux permettra l'accès aux marchés extérieurs, essentiel notamment à la gestion de fortune qui est une industrie d'exportation par excellence.

D'autre part, bien que ces réglementations induisent des coûts qui fragilisent dans un premier temps la position de la place genevoise face à la concurrence, **il est généralement admis qu'elles pourraient à plus long terme inspirer la confiance des investisseurs et des clients.**

Il apparaît totalement contre-productif que la Suisse introduise des dispositions non requises par les standards internationaux. Elles pénaliseraient la place financière genevoise par rapport à ses concurrents et nuiraient à la compétitivité. Ainsi, le « Swiss finish » est vivement dénoncé. La solution prônée s'appuie sur la mise en place d'un « level playing field » international, plaçant tous les acteurs sur pied d'égalité.

Image, promotion et défense du secteur

De nombreux commentaires concernent la **perception tronquée de la place financière** par le grand public, qui a une image faussée de son rôle et de son importance pour l'économie genevoise et suisse.

Au-delà de la perception « locale » ressort la nécessité de mener un travail de fond à l'échelle fédérale et vis-à-vis de l'extérieur. Certains craignent que l'image de Genève auprès de la Berne fédérale ou d'autres cantons comme Zurich se révèle négative et peu conforme à son importance réelle en matière économique.

Technologie, innovation et changement

Un autre enjeu auquel sont confrontés les milieux financiers se rapporte aux innovations technologiques. **Les fintech transforment en effet de nombreux aspects de leurs activités** (gestion des risques, cybersécurité, analyse de données massives dans un but de prospective, plateformes collaboratives, financement participatif, paiement mobile, banque en ligne, etc.).

De nouveaux modèles économiques et de nouveaux acteurs issus de l'économie numérique viennent défier et concurrencer les pratiques du secteur.

Fintech et finance durable portent l'innovation du secteur

Carrefour de la finance durable

En lien avec les défis actuels, certains rappellent que si la place financière genevoise est aujourd'hui considérée comme l'une des plus compétitives au monde, c'est qu'elle a su tout au long de son histoire se réinventer et innover.

Cette démarche pourrait se concrétiser à travers **l'éclosion du savoir-faire et le développement de produits, concepts et outils liés à la finance durable.** En effet, des premiers fonds de microfinance à l'engagement actionnarial, la région peut compter sur des compétences et une expertise reconnues, parfois davantage à l'étranger qu'en Suisse.

Avec les compétences uniques des experts des organisations internationales, Genève joue un rôle de laboratoire en la matière.

Philanthropie en mutation

Selon le *Rapport sur les fondations en Suisse 2015*⁶⁰, le pays compte 13 046 fondations d'utilité publique, dont 1123 sur le territoire de Genève – troisième canton en termes de densité avec 23,9 fondations pour 10 000 habitants.

Outre une forte croissance, le paysage des fondations genevoises se caractérise par l'internationalisation induite par la présence des OI et l'établissement de fortunes privées étrangères dans la région.

Avec un patrimoine cumulé de plus de CHF 70 milliards⁶¹, les fondations d'utilité publique constituent un enjeu important. Par leur contribution et leur soutien, elles jouent un rôle considérable à travers leur contribution et leur soutien dans divers domaines (formation et recherche, art et culture, affaires sociales, protection de l'environnement, sport, etc.). De même, elles représentent une piste prometteuse pour la place financière par l'afflux de fonds qu'elles impliquent.

17%
CONTRIBUTION
DU SECTEUR
FINANCIER
AU PIB
GENEVOIS

60 Centre pour le droit des fondations de l'Université de Zurich, Centre d'Etudes de la Philanthropie en Suisse (CEPS) de l'Université de Bâle et SwissFoundations, *Rapport sur les fondations en Suisse 2015*, 2015.
61 Avenir suisse, *Le monde des fondations en mouvement*, 2015.

Objectifs stratégiques

- 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
- Promouvoir le développement de Genève comme carrefour international de la finance durable
- Soutenir l'innovation dans le domaine des TIC, en particulier promouvoir les fintech et la sécurité informatique

UNE COMPLEXITÉ CROISSANTE

Une complexité croissante

Parmi les réglementations récentes, il convient de citer :

- **BÂLE III**, qui établit des exigences rigoureuses en matière de capitaux et de liquidités pour les institutions financières offrant des services bancaires.
- Le principe fédéral de **KYC** (Know Your Customer), qui exige de collecter des détails complets sur les clients afin de prévenir les transferts d'argent illégitimes et les pratiques de fraude fiscale.
- La réglementation **AML (Anti-Money Laundering) ou Anti-blanchiment d'argent**, qui vise à réfréner les pratiques de blanchiment d'argent utilisées principalement pour financer le terrorisme, le trafic de stupéfiants et d'autres activités illégales.
- La **Directive II sur les marchés d'instruments financiers – MiFID II** de la Commission européenne, qui impose aux sociétés du secteur financier de déclarer la nature de leurs produits et de divulguer leurs honoraires à l'avance.
- La réglementation américaine **FATCA – Foreign Account Tax Compliance Act** impose aux sociétés étrangères qui offrent des services financiers à des citoyens américains de déclarer automatiquement au fisc les revenus de ces derniers. Le refus de cette obligation revient à risquer une retenue à la source de 30% sur certains paiements.
- La **Loi Dodd-Frank** affecte tous les aspects des services financiers aux États-Unis y compris la protection du consommateur, la stabilité financière, la réglementation des fonds privés, les opérations pour compte propre, les dérivatifs et la gouvernance d'entreprise.

GENÈVE,
3^E
PLACE
FINANCIÈRE
EN
EUROPE

37 391
EMPLOIS
DANS LA
FINANCE
À GENÈVE

5.2 / NÉGOCE DE MATIÈRES PREMIÈRES

Avec un cluster représentant plus de 400 sociétés, Genève est aujourd'hui une capitale mondiale du négoce de matières premières.

Le secteur des matières premières recouvre deux activités essentielles : le négoce et l'extraction, avec des spécialisations en fonction des entreprises. Certaines gèrent l'ensemble de la chaîne de production, de l'extraction au négoce en passant par la transformation ou le perfectionnement.

Dénombrant plus de 400 sociétés actives dans ce secteur, **Genève réunit sur son territoire toute la palette des métiers afférents au « commodities trading »**. La région concentre un tiers du commerce mondial du pétrole (et produits dérivés), se place en première position pour le commerce des céréales, du sucre et du coton (à égalité avec Londres) et se situe à la première place mondiale quant au financement du négoce.

Un secteur très diversifié s'est développé autour des acteurs du négoce. Il regroupe des banques spécialisées dans le financement du commerce, des sociétés d'inspection des marchandises, des compagnies de transport maritime, des sociétés d'assurances, des études d'avocats, des fiduciaires et autres consultants. Ainsi, **Genève concentre 22% de l'ensemble des mouvements de matières premières en termes d'affrètement maritime et peut se prévaloir d'être la capitale mondiale de l'inspection et de la certification.**

Un écosystème qui regroupe les expertises du négoce, de l'affrètement et du financement

Le cluster comprend également une dimension académique puisque l'Université de Genève offre également un *Master in International Trading, Commodity Finance and Shipping* et un *Diploma of Advanced Studies in Commodity Trading*. Ces programmes reconnus – sans réel équivalent à l'échelle mondiale – visent à répondre aux attentes des professionnels, contribuant à ancrer le secteur dans l'écosystème local.

De même, des mécanismes spécifiques au règlement des différends y ont été développés – sous la forme d'une clause d'arbitrage appelée ACT⁶² – qui renforce encore le pôle de compétences genevois.

Observations et pistes de réflexion

Incertitudes et instabilité réglementaire

La crise financière mondiale de 2008, la lutte contre le terrorisme, la traque à l'évasion fiscale ou la lutte contre la corruption sont quelques-uns des facteurs qui ont profondément modifié le monde de la finance. Les réglementations nationales et internationales se multipliant dans ce domaine, l'incertitude et la complexité ressortent très fortement des commentaires, en particulier en référence à la question du financement des opérations de négoce.

L'enchevêtrement réglementaire se révèle complexe

Le négoce des matières premières n'y échappe pas, soumis à quantité de lois et de règles. Les acteurs du secteur s'inquiètent de cette **complexité croissante, soulignant même le manque de cohérence** des réglementations. Dans cet imbroglio normatif, certains relèvent ainsi ne plus savoir auxquelles ils sont soumis.

Une remarque fréquente a trait à la nécessité pour la place de Genève de s'assurer de l'universalité des standards, mettant en exergue **le risque du « swiss finish » qui péjorerait la situation concurrentielle et l'attractivité de la place genevoise**. L'émergence d'un « level playing field » qui mettrait tous les acteurs sur pied d'égalité au niveau international est vivement souhaitée.

Risque de réputation et communication

Le 27 mars 2013, le Conseil fédéral a présenté un rapport sur les matières premières. Ce document rappelle l'importance du secteur pour l'économie suisse et propose 17 recommandations à mettre en œuvre afin de réduire les risques existants, notamment en termes de réputation.

Nombreuses sont les parties prenantes qui appellent de leurs vœux une réforme du secteur, notamment concernant la gouvernance. Touchant des sujets controversés, ce processus implique des changements de fond comme une plus grande transparence, une réglementation renforcée et une augmentation de la part de la valeur revenant aux propriétaires des ressources dans les pays concernés.

Négoce de matières premières

Forces

- La présence d'un véritable centre de compétences comprenant l'ensemble de la chaîne de valeurs (négociants, affréteurs, services dédiés, inspection, certification, etc.).
- La variété et la diversité des entreprises (taille, matières premières traitées).
- Un fort savoir-faire local.
- Une véritable animation du cluster par le Swiss Trading and Shipping Association (STSA), lui conférant une assise nationale tout en conservant un ancrage local.
- Une formation spécifique et un encadrement académique (UNIGE, HEG).

Faiblesses

- La complexité du secteur et la méconnaissance de son fonctionnement entraînent l'incompréhension du public et des autorités.
- La cherté du franc.
- La problématique de resserrement des accès au financement.

Opportunités

- La mobilisation de l'intérêt du public et des autorités.
- Une coopération constructive entre toutes les parties prenantes en vue de l'amélioration de la responsabilité sociale des entreprises : acteurs économiques (identification des besoins), consultation régulière avec les organismes faitiers (en particulier le STSA) et les institutions, dialogue pragmatique et ouvert avec la société civile, les OI et les OING (transparence).
- Le potentiel de croissance (groupes asiatiques).
- Un rapprochement des acteurs du secteur avec le grand public (expositions, vulgarisation, événements, formation) et la promotion du dialogue (également à l'international).
- La stimulation de l'innovation dans le secteur financier et la diversification des services.

Menaces

- Le risque du secteur en termes de réputation.
- L'incertitude en matière fiscale (RIE III).
- La forte concurrence internationale entre places de négoce.
- La fragilisation de la place financière genevoise.
- L'adoption et la mise en œuvre d'une réglementation suisse inadaptée.
- L'incohérence des différentes réglementations internationales.
- La délocalisation pour réduire les coûts et limiter les impacts fiscaux.

20%

PART DU
NÉGOCE
DANS LES
RECETTES
FISCALES
PERSONNES
MORALES

1^{RE}
PLACE
MONDIALE
DE
FINANÇEMENT
DU NÉGOCE

**La gouvernance est
au cœur de la réforme
souhaitée par
le secteur**

Sur ce point, **Genève se doit de maintenir sa compétitivité et son expertise tout en favorisant la promotion de bonnes pratiques**. En tant que plateforme internationale et multipartite, elle peut tenir un rôle central dans la réflexion sur une meilleure gestion des matières premières, prenant en compte tous les acteurs de la chaîne de valeur (consommateurs, sociétés de transformation, négociants, producteurs, propriétaires de ressources et états).

En parallèle, une communication active doit permettre d'expliquer les métiers et les activités du négoce. Cette démarche est déterminante pour la compréhension et l'acceptation du secteur auprès de la population.

Développement et animation du cluster

Genève, au même titre que les autres places de négoce de matières premières, fait face à une vive concurrence internationale (Londres, Singapour, Dubaï, etc.). La nécessité de **développer les efforts visant à renforcer le cluster et ancrer ses entreprises** sur territoire genevois est fréquemment mentionnée. Les démarches d'ores et déjà menées par les

différentes parties prenantes sont toutefois relevées.

Dans ce contexte, **le projet ACT** (Alternative dispute resolution for Commodity Trading, shipping and trade finance) **né à Genève fait référence**. Cette clause d'arbitrage complète et renforce les éléments constitutifs du cluster et dévoile la richesse de l'écosystème qui combine **l'expertise du négoce, de l'affrètement et du financement**. Elle lui apporte une solide réputation en matière d'arbitrage et de médiation au niveau international.



Objectifs stratégiques

- Favoriser le dialogue entre le secteur du négoce et le grand public
- Soutenir l'innovation et la diversification des services dédiés au cluster du négoce



5.3 / INDUSTRIE

Souvent méconnue dans sa diversité, l'industrie genevoise recèle pourtant des fleurons dans des secteurs comme l'horlogerie ou la chimie. Porteuse d'innovation, son potentiel entend se développer encore.

Le secteur secondaire comprend l'industrie manufacturière, les industries extractives, la construction ainsi que la production et distribution de services industriels (énergie, eau, air, etc.). A Genève, il représentait en 2012 **plus de 50% des exportations** (biens et services) pour une valeur de CHF 16,8 milliards ainsi que **14,5% des emplois⁶³ (ETP) et 15% du PIB cantonal**. L'essentiel de ses activités se répartit sur une vingtaine de zones industrielles qui couvrent 800 hectares.

Les industries manufacturières de haute ou moyenne-haute technologie appartiennent aux branches d'activités dans les-

quelles la recherche et développement est la plus importante dans le processus de production. On trouve dans cette catégorie la chimie (arômes et parfums), l'horlogerie, l'électronique, les machines-outils, les sciences de la vie, la pharma, les biotechnologies, les technologies médicales, la construction, l'aéronautique, la mécanique de précision et la fabrication de moyens de transport.

La R&D a une place prépondérante dans l'industrie

Il faut relever l'importance de la branche horlogère pour l'éco-

nomie genevoise. Ses produits représentaient 45% des exportations de biens du canton de Genève en 2013⁶⁴ et près du tiers de la valeur ajoutée du secteur secondaire. Son succès se fonde sur les atouts locaux dans la haute technologie mais également sur le statut de Genève en tant que destination touristique et site d'implantation traditionnel des entreprises horlogères.

Dans le secteur de la chimie, on peut également relever que **Genève est numéro un dans le domaine des arômes et parfum** avec la présence de deux leaders mondiaux.

Observations et pistes de réflexion

Outre les entrevues organisées avec le panel d'experts, les points suivants s'inspirent de la richesse et de la diversité des échanges qui ont marqué les éditions 2014 et 2015 de la manifestation Actes'Industries qui rassemble plus d'une centaine d'industriels genevois.

Exiguïté du territoire et usage optimal du sol

L'exiguïté du territoire et notamment des zones réservées à l'industrie est évoquée régulièrement. Alors que les portions de territoires dévolus au secteur secondaire sont toujours plus étroites, **les besoins des entreprises sont quant à eux en augmentation**.

L'usage optimal du sol constitue une priorité, conduisant naturellement à une réflexion sur la gouvernance et la densification des zones industrielles ainsi qu'à

une gestion plus ouverte de ces dernières.

Les actions et projets menés sur les écoParcs industriels constituent une première réponse adaptée. Ils intègrent les éléments clés que sont l'accès aux matières premières, la main d'œuvre qualifiée, la maîtrise des coûts, le développement de nouveaux produits et, d'une manière plus globale, la compétitivité de l'industrie. Simultanément, ils proposent une gouvernance participative de proximité, un développement d'offres alternatives en matière de mobilité, une mutualisation des infrastructures et des services, une intégration des concepts de l'écologie industrielle et un bilan énergétique des constructions.

La gestion des ZI se réinvente

Les écoParcs industriels s'inscrivent parfaitement dans la cohérence de l'action publique genevoise – et devraient être intimement liés à la mise en place d'un marketing territorial. Le canton a en effet été l'un des pionniers mondiaux en produisant une étude sur le « métabolisme industriel », qui permet d'estimer les quantités des principales ressources matérielles utilisées sur son territoire⁶⁵.

Par ailleurs, les **premiers sites d'implantation de ZDAM (zones de développement d'activités mixtes) ont été identifiés** dans le cadre des Grands projets.

La mise en œuvre des ZDAM vise plusieurs objectifs :

- Répondre à l'augmentation de l'offre de surfaces industrielles sans déstabiliser le marché des surfaces dédiées au secteur tertiaire (le rapport est de l'ordre de 60% pour le secondaire / 40% pour le tertiaire).

63 Office fédéral de la statistique – Office cantonal de la statistique, *Statistique structurelle des entreprises*, 2012.

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

65 République et canton de Genève, *Ecologie industrielle à Genève*, 2005.

Forces

- L'industrie genevoise est porteuse d'innovation. Elle se caractérise par des activités à haute valeur ajoutée et des connaissances pointues, observables par le renforcement des activités de R&D.
- Une reconnaissance sur le plan national et international, pour son savoir-faire, sa compétence, sa fiabilité, sa bienfacture, son respect des traditions, sa qualité, son service et ses innovations (exemple du Poinçon de Genève dans l'horlogerie). Genève peut compter sur la présence de leaders mondiaux.
- L'orientation vers l'exportation apporte l'expérience de la concurrence et a démontré une bonne capacité d'adaptation et de résilience.
- La grande variété des pôles industriels et une forte concentration de hautes technologies ainsi que de brevets.
- La qualité de la formation et des hautes écoles (HES, UNIGE, EPFL) ainsi que l'importance donnée à la formation duale.
- La gestion des zones industrielles (3% du territoire cantonal) qui assure un écosystème complet et reflète sa diversité.
- Un dispositif de soutien aux entreprises (incubation, financement, promotion, soutien).
- Une diversité culturelle et une mixité sociale qui permettent souvent de connaître la langue et la culture du client.
- Un partenariat social qui assure une stabilité.

Faiblesses

- Des coûts de fabrication élevés (main-d'œuvre, foncier, construction).
- L'exiguïté du territoire, à mettre en relation avec les nuisances liées aux activités.
- L'absence d'une vision partagée au sein du secteur.
- Un manque de communication (tissu industriel mal connu).
- Un manque de main-d'œuvre qualifiée (formation, compétences, manque d'attrait pour la jeune génération, etc.) associé à la pénurie d'ingénieurs.
- La difficulté à garder les unités de production à Genève.
- Un manque de liens entre industrie et centres de recherche.
- Un manque d'innovations de rupture.
- L'absence de formation d'ingénieur en chimie à Genève (malgré la présence d'acteurs majeurs dans ce domaine).
- Les difficultés d'accès et les questions de mobilité.

Opportunités

- Une revalorisation du niveau de compétences (salaire, R&D, innovation) qui permettrait d'attirer des jeunes vers l'industrie.
- Le développement de liens entre start-up, PMI, multinationales et hautes écoles pour la recherche.
- Une mise en réseau du secteur pour un meilleur accès aux marchés.
- Le développement de domaines à forte valeur ajoutée – biotech, medtech, technologies de précision – ainsi que la promotion de l'industrie électrotechnique et informatique au potentiel de croissance important.
- Le développement du secteur cleantech, fintech et de la démarche « smart city ».
- Le développement du domaine de l'intelligence artificielle et de la robotique.
- La tendance à une relocalisation de la production, à terme, liée à une production plus « capital-intensive » que « labor-intensive ».
- Une tendance à la personnalisation de la production « sur place », à la réappropriation des objets (impression 3D, prototypage, R&D) illustrée par la création de *Fab Lab*.
- Le développement d'un marketing territorial et le développement d'écoParcs industriels (gestion durable des zones industrielles).
- Une réponse aux besoins du secteur par la densification des zones industrielles (notamment par les ZDAM, nouvelles zones de développement d'activités mixtes)
- Une densification industrielle.

Menaces

- L'évolution du taux de change entre franc suisse et devises d'exportation.
- L'insécurité législative et la densité réglementaire.
- La transmission difficile des entreprises.
- Une mauvaise image de certains secteurs (pollution, déclin, bas salaires, délocalisation, etc.).
- La nécessité de grands investissements dans l'innovation.
- La santé de l'industrie liée à la conjoncture mondiale.
- Les ruptures technologiques (comme la montre connectée).
- Le risque de pertes de surfaces industrielles liées au PAV et sur l'ensemble du canton, en raison de la priorité à la construction de logements.
- Le risque de renoncer à un certain type de développement industriel par manque de place.
- L'approvisionnement dans le cadre de la transition énergétique.

- Développer la densité par la mixité (synergies entre activités industrielles et tertiaires).
- Optimiser l'utilisation des infrastructures de transports collectifs et le transfert modal.

La nécessité de conserver des surfaces susceptibles d'accueillir des entreprises et des activités diversifiées (soit des locaux adéquats à des coûts adaptés) est relevée. La présence marquée de l'industrie traditionnelle, en particulier les sous-traitants, constitue l'un des critères clés dans l'optique du maintien d'un tissu industriel à Genève.

Formation et mentoring

La pénurie de personnel qualifié – qu'il s'agisse d'ouvriers ou d'ingénieurs – fait l'objet de nombreuses réflexions qui invitent à prendre des mesures afin d'y remédier. Il est également relevé que **les PME/PMI n'ont que peu de contacts avec les HES et l'Université**, notamment en ce qui concerne le développement des liens entre formation et entreprises.

La position de dirigeant dans le domaine industriel fait l'objet de commentaires. Cette position exige des compétences techniques mais également en termes de management. Ainsi, un certain isolement, le manque de temps, les incertitudes et la surcharge qui pèsent sur son quotidien peuvent mettre en péril la bonne marche de l'entreprise.

Des formations ad hoc doivent cibler les dirigeants

Le rapprochement avec des organismes de formation continue, l'élaboration de modules souples, adaptés aux agendas du public-cible, la mise en place de plateformes d'échanges entre pairs permettant de confronter ses idées, de partager des solutions, de s'informer des évolutions parfois rapides sont autant de pistes formulées.

Image de l'industrie

L'affirmation que **l'industrie genevoise est fondamentalement méconnue** et n'éveille que peu d'intérêt fait quasiment l'unanimité. Hormis l'horlogerie ainsi que la chimie des arômes et des parfums, la diversité des activités poursuivies sur le territoire reste ignorée de la majorité de la population. La création des zones industrielles, qui ont sorti les entreprises des quartiers d'habitation pour les placer en périphérie, est notamment désignée comme responsable de cette situation.

La pénurie de personnel qualifié est liée au peu d'intérêt que suscitent les métiers de l'industrie aux yeux des jeunes. Ces derniers perçoivent parfois le secteur comme un domaine sans grandes perspectives d'avenir et aux activités peu variées. Les pistes évoquées concernent une action de communication qui dévoilerait non seulement la diver-

sité des métiers et des activités mais également le savoir-faire, la tradition, les innovations et la haute technologie qui caractérisent l'industrie.

Innovation : développement de nouveaux domaines

L'émergence de la nouvelle économie, liée notamment aux réseaux sociaux, à la fabrication additive (impression 3D) ou à l'internet des objets est perçue comme une opportunité majeure pour l'industrie genevoise. Elle doit être mise en lien avec les lieux et plateformes d'échange et de partage (*Fab Lab, crowdsourcing, etc.*), la mise en place de formations adaptées ainsi que l'ouverture nécessaire au suivi de ces évolutions.

Le secteur ne suscite pas assez de vocations

Développement à l'international

L'exigence de poursuivre et développer le soutien aux industries dans le développement du marché international fait partie des éléments évoqués lors des échanges.

Objectifs stratégiques

- Valoriser et promouvoir le secteur de l'industrie, sa diversité et ses filières de formation
- Développer les liens entre industrie et formation, notamment en matière R&D
- Soutenir les lieux et projets développant la créativité et explorant de nouveaux modèles d'affaires.
- Proposer une localisation des activités économiques dans une optique individualisée

5.4 / SCIENCES DE LA VIE ET SANTÉ

La diversité du secteur des sciences de la vie échappe aux statistiques officielles. Son importance est toutefois remarquable et s'appuie notamment sur la présence de centres de recherche d'envergure.

Les sciences de la vie regroupent les biotechnologies, l'industrie pharmaceutique (chimie) et les technologies médicales (medtech). La région lémanique a gagné le surnom de « Health Valley » et son importance la place au 3^e rang européen de ce domaine, derrière Cambridge et Oxford.

Le secteur reste difficile à appréhender car la nature de ses activités ne correspond pas aux classifications statistiques existantes. On peut toutefois estimer qu'avec **près de 750 entreprises, environ 20 000 employés, plus de 5000 chercheurs**, une vingtaine d'universités, de hautes écoles et d'hôpitaux, la Suisse occidentale représente un cadre idéal pour les sciences de la vie.

La « Health Valley » figure au 3^e rang européen des sciences de la vie

Les compétences développées dans les domaines de la pharma, de la chimie, des biotechnologies, des microtechnologies, des instruments de précision et des dispositifs médicaux se conjuguent à la présence de sièges de multinationales, d'organisations internationales et du Campus Biotech. Ensemble, **ils attirent et suscitent la création d'un nombre croissant d'entreprises**.

Le secteur est renforcé par la présence des Hôpitaux Universitaires de Genève (HUG), à la fois prestataire de soins, institution de formation et important centre de recherche sous la direction de la Faculté de médecine de l'Université de Genève. Nombre d'innovations, brevets et publications scientifiques en sont issus. **Au cœur d'un réseau international, les HUG sont Centres collabo-**

rateurs de l'OMS dans cinq domaines de santé. La collaboration avec les organisations internationales s'étend également au CERN.

A Genève, le pôle santé est principalement constitué d'établissements hospitaliers (hôpitaux et cliniques) ainsi que de cabinets de médecins et de dentistes, auxquels il convient d'ajouter les établissements pour personnes handicapées (EPH) ou médicaux-sociaux (EMS).

En 2013, les établissements de santé genevois représentaient 17 150 emplois (ETP). Leur apport au PIB du canton et les données économiques relatives au pôle santé sont difficiles à établir en raison des classifications statistiques actuelles.

Observations et pistes de réflexion

Ecosystème à valoriser

Le secteur des sciences de la vie doit sa croissance sur le bassin lémanique à de nombreux facteurs comme la proximité d'universités et de centres de recherche de pointe, la présence d'organisations internationales et l'expertise qui les entoure, la disponibilité d'une main-d'œuvre très qualifiée ou encore l'existence d'un réseau de décideurs économiques et politiques.

A titre d'illustration, le projet *Médecis* est actuellement mené entre le CERN et les HUG. Il consiste en une installation de recherche qui produira, au moyen d'un faisceau de protons, des isotopes radioactifs pour des applications médi-

cales (localisation de molécules spécifiques dans les tissus vivants).

Les fondamentaux sont excellents mais la concurrence est féroce

Cet écosystème, caractérisé par la diversité et la complémentarité des compétences sur un périmètre à taille humaine, mérite son surnom de « Health Valley ». **Ses caractéristiques doivent toutefois être renforcées à la vue de la concurrence globale et nationale** ainsi que de l'évolution constante et rapide des industries pharmaceutiques.

Accueil des sociétés

En premier lieu, il faut souligner **une concurrence européenne accrue**, notamment du Royaume-Uni (thérapeutique, biotech et pharma), de l'Irlande (production), de l'Allemagne (dispositifs médicaux), de la France (cosmétique et thérapeutique) ou des Pays-Bas (sièges, biotechnologies et dispositifs médicaux).

Le canton de Genève est généralement reconnu pour son environnement propice au développement des affaires. Il rencontre aussi bien l'intérêt marqué de sociétés étrangères innovantes, de petite ou moyenne taille, que de grandes entreprises issues des

Forces

- La diversité, la complémentarité et l'interdisciplinarité des acteurs des sciences de la vie de la région ainsi qu'une capacité d'intégration (différentes sociétés et différents modèles économiques).
- La richesse du réseau de compétences au sein des entreprises et des mandataires, mais également la proximité d'universités de pointe, de centres de recherche ainsi que la disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée.
- Une collaboration et des passerelles entre HUG, cliniques et industrie.
- La présence d'OI (telles que l'OMS) et d'OING actives dans le domaine de la santé ainsi que d'un réseau de décideurs économiques et politiques.
- Le Campus Biotech (ingénierie appliquée aux neurosciences, neurosciences cognitives, santé globale et internationale, « big data », santé personnalisée, Human Brain Project).
- L'animation du cluster des sciences de la vie par la plateforme de promotion BioAlps et la présence de l'Association Industrielle Genevoise des Sciences de la Vie (AIGSV).
- Un dispositif de soutien composé notamment d'incubateurs et d'un bureau de transfert de technologie : Ecllosion (sciences de la vie), Fongit (high tech), UNITEC, etc.
- Une collaboration avec la région Rhône-Alpes, également active dans le domaine, qui augmente la masse critique.

Faiblesses

- Un manque de visibilité sur les projets de recherche et un déficit de communication relatif aux collaborations avec le secteur privé.
- La masse critique des entreprises de taille moyenne.
- L'absence de sociétés phares dans l'industrie du médicament (depuis le départ de Merck Serono).
- Un manque de visibilité, notamment sur les questions de l'immigration (besoin de personnel spécialisé et de talents).
- La cherté du franc.
- Le transfert de technologie et la création de valeur économique.

Opportunités

- Une région bien positionnée (diversité et complémentarité) pour répondre à l'évolution de la médecine selon le critère des 4P : médecine préventive, prédictive, personnalisée, participative.
- L'accueil et l'ancrage d'entreprises étrangères attirées par l'écosystème existant.
- La valorisation de la sécurité juridique et de la législation suisse ainsi que de l'image positive de Genève en relation avec le développement de la e-health (protection des données).
- Les avancées technologiques notables dans la génétique et la biologie moléculaire qui ouvrent de grandes perspectives.

Menaces

- L'évolution constante des entreprises biopharma (produits, indications, modèles d'affaires, aspects réglementaires).
- L'augmentation des réglementations cumulée aux difficultés croissantes liées aux processus de remboursement.
- La montée en force de pays émergents et la concurrence accrue d'autres régions.
- Les politiques de plus en plus volontaristes des pays de l'OCDE pour affirmer leur attractivité (impact sur la compétitivité suisse).
- L'étranglement du marché de capital risque en amont, l'accès difficile au marché des capitaux en Europe et en Suisse en aval.

pays émergents. Il serait judicieux de **mettre des surfaces adaptées (et à loyer modéré) à disposition de projets de plus petite envergure**, leur permettant de jouir de cet environnement entrepreneurial et scientifique dynamique, **à l'image des parcs scientifiques** existant ailleurs en Suisse.

Ancrage des sociétés

La capacité du canton – et plus largement de la région lémanique – d'attirer des entreprises des sciences de la vie ne doit pas masquer **l'impérieuse nécessité de les ancrer dans le tissu socio-économique local** et d'encourager le développement d'activités opérationnelles et de R&D.

Le travail d'animation, de mise en réseau des acteurs (organisations internationales, milieux académiques, hôpitaux et cliniques, entreprises composant l'écosystème, etc.) doit être effectif dès les prémices du processus d'installation.

Bioinformatique, e-health et m-health

Des volumes de données massives sont générés par les sociétés des sciences de la vie en lien avec la médecine personnalisée (séquen-

çage génétique, biomarqueurs, etc.) et la médecine participative (e-Health, interface patients-praticiens, etc.). Autre secteur, la m-health, ou santé mobile, couvre la pratique de santé publique et médicale soutenue par des dispositifs mobiles comme les smartphones.

Le Human Brain Project est un atout majeur

Genève et sa région se profilent comme **un centre de compétences dans l'extraction et l'interprétation de données, qui sera encore renforcé par le Human Brain Project au Campus Biotech.**

Par ailleurs, la législation suisse et la sécurité juridique conjuguées à l'image de Genève sont des atouts dans le cadre de la protection des données et de la sphère privée.

Entreprises issues des pays émergents

La Chine et l'Inde sont désormais entrées dans la recherche fondamentale et appliquée. Elles proposent des conditions-cadres

extrêmement avantageuses pour des start-up innovantes. Cependant, **ces sociétés ont besoin d'une tête de pont en Europe pour assurer leur expansion internationale**, notamment pour superviser les essais cliniques nécessaires à l'obtention de l'autorisation de mise sur le marché européen. Une occasion offerte à Genève de se profiler.

**20 000
EMPLOIS
ET
5000
CHERCHEURS
DANS LA
HEALTH VALLEY**



Objectifs stratégiques

- 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
- Elaborer un plan d'actions « Pépites » visant à attirer et conserver les talents
- Favoriser le transfert de technologie dans les sciences de la vie dans une optique de création d'emplois locaux

5.5 / COMMERCE ET TOURISME

Importants pourvoyeurs de postes de travail et participant au quotidien des Genevois, le commerce et le tourisme tiennent également un rôle central dans l'image du canton.

Le secteur du commerce – vente au détail, hôtellerie et restauration – est particulièrement dynamique. Il représente quelque 6300 établissements et plus de 35000 emplois dans le canton :

- Le **commerce de détail** compte à lui seul 3428 établissements actifs. Le secteur du luxe est une caractéristique distinctive avec la présence à Genève de

94% des grandes marques de ce segment.

- Le canton dénombre plus de 1900 **cafés et restaurants**.
- En matière d'**hôtellerie**, ce ne sont pas moins de 126 hôtels – dont plus de 50% comptent quatre ou cinq étoiles – qui offrent plus de 9300 chambres et représentaient 2939 168 nuitées en 2014.

Prisée pour les affaires et la tenue de congrès, **Genève est également une destination touristique**, notamment sur des offres « week-ends » et de courts séjours. A ce sujet, Genève a reçu en août 2014 le trophée de la meilleure destination « City Break » d'Europe, récompensant l'attractivité et la qualité de son offre (World Travel Award).

Observations et pistes de réflexion

Franc fort et proximité de la frontière

On constate une quasi-unanimité sur le fait que le commerce genevois fait face à **un enjeu de taille lié au franc fort et à la proximité de la frontière française**. Le tourisme d'achat connaît en effet une hausse structurelle depuis l'appréciation du franc face à l'euro.

Une étude de Credit Suisse⁶⁶ estime que le tourisme d'achat ciblé dans les pays voisins (hors achats en ligne et durant les séjours de vacances ou d'affaires) s'élève, pour l'ensemble de la Suisse, à plus de CHF 4,5 milliards en 2013. Avec 103 km de frontière comptabilisant 550 000 passages quotidiens entre la Suisse et la France, le canton est particulièrement touché. **L'impact direct sur la dynamique économique locale fragilise les entreprises et l'emploi dans le secteur du commerce.**

Evolution du modèle d'affaires A l'image d'autres secteurs, l'économie numérique a un impact croissant sur les modèles d'affaires du commerce. Or, les acteurs locaux sont aujourd'hui peu nombreux à anticiper, voire

à s'adapter à cette tendance. Pour mémoire, seuls 50% des commerces genevois disposent d'un site internet.

Le *Retail Outlook 2014*⁶⁷ réalisé par Credit Suisse relève que la part de chiffre d'affaires réalisé sur internet par le commerce de détail va considérablement augmenter. Face à cela, le secteur « traditionnel » n'est en général qu'au début de la recherche de solutions. Par ailleurs, la mise en place d'une offre multicanale implique d'importants investissements (solutions informatiques, logistique, formation du personnel).

Le e-commerce bouscule les modèles d'affaires

Le tourisme est quant à lui l'un des secteurs les plus concernés par le développement des technologies de l'information et des communications. Leur accélération et leur complexification les contraignent à s'adapter rapidement afin d'être présents sur les canaux digitaux (du smartphone à l'ordinateur).

Attractivité : marquer la différence

Une conjoncture économique difficile et un environnement de forte concurrence conduisent le commerce genevois à **développer et valoriser ses atouts que sont la diversité, la qualité, la proximité, le haut de gamme voire le luxe ainsi que les produits locaux**. Tous les acteurs du domaine doivent joindre leurs efforts afin d'offrir un accueil optimal, améliorer leur attractivité et obtenir une plus grande visibilité.

Le rôle de l'Etat est évoqué en tant que catalyseur. Il se doit de donner une impulsion facilitant l'émergence et la réalisation de nouveaux projets (animation, promotion, vision) ainsi que d'assurer le lien entre les multiples organisations du secteur afin de les réunir autour d'un projet commun de valorisation.

La modification des heures d'ouverture des magasins, qui a fait l'objet de vifs débats au niveau fédéral, constitue l'une des pistes fréquemment abordées et fait partie des thèmes discutés entre partenaires sociaux.

66 Credit Suisse, *Swiss Issues Branches, Retail Outlook 2014*, Janvier 2014.

67 Ibidem

Commerce et tourisme

Forces

- La qualité et la diversité du secteur à Genève : commerces de détail, restauration, hôtellerie, tourisme et luxe.
- La forte présence de l'hôtellerie de luxe et d'une offre haut de gamme (94% des grandes marques de luxe) ainsi que d'une clientèle à fort pouvoir d'achat.
- La disponibilité de produits locaux de qualité.
- Le tourisme de loisirs, d'affaires et de congrès (meilleure destination « City Break » 2014).
- Un secteur pourvoyeur d'emplois et de places d'apprentissage.
- La présence d'un aéroport international proche du centre, hub européen de compagnies low cost.
- Le cadre urbain et la nature environnante préservés, des distances courtes et une grande accessibilité pour les piétons.

Faiblesses

- Le franc fort et le niveau des prix.
- Les heures d'ouverture des magasins.
- Les conditions-cadres (accessibilité, cadre réglementaire, espace public, procédures administratives).
- Le peu de marge laissé à l'accroissement de la capacité hôtelière.

Opportunités

- Le développement de nouveaux créneaux (tourisme asiatique, clientèle sophistiquée).
- L'anticipation des tendances (économie numérique) et la recherche d'originalité (différenciation des autres villes européennes).
- La mise en avant de grands projets attractifs attirant les visiteurs et promouvant l'image de Genève.
- Le développement visant à investir et dynamiser le centre-ville, à favoriser la créativité et les propositions innovantes
- Le développement de liens entre les centres de formation comme la HEAD, les milieux économiques concernés et l'industrie afin de développer un cluster de la mode et du design.

Menaces

- Le développement du commerce transfrontalier et le tourisme d'achat.
- Le report de consommation sur internet (e-commerce, logement et consommation liés au tourisme).
- Le risque d'un manque de dynamisme par rapport à d'autres destinations plus offensives.
- Le risque d'impact sur l'urbanisme, la mobilité et l'environnement de l'implantation inadéquate d'installations commerciales à forte fréquentation (ICFF).

Le secteur doit parier sur la qualité et l'originalité

La nécessité de **développer des événements attractifs en matière touristique et commerciale** – à l'image d'une « fashion week » ou d'un concours « vitrine design » – est souvent mise en avant. La possibilité de développer un concept global autour du week-end de l'Escalade, qui pourrait attirer des visiteurs de Suisse et de l'étranger, revient également à plusieurs reprises.

Une autre piste propose de **miser sur l'originalité**. En effet, les rues commerçantes des centres-villes européens tendent progressivement à s'uniformiser avec une succession d'enseignes identiques. Une « touche locale » ou la présence d'enseignes moins courantes sur le continent permettraient de différencier Genève. Cependant, toute volonté de diversification se heurtera au prix élevé des surfaces commerciales.

Grand projet pour Genève

A l'image de la *Prime Tower*, le nouvel emblème de Zurich, ou des bâtiments bâlois conçus

par de prestigieux architectes (le *Messezentrum* d'Herzog & Meuron, le *Vitra Design Museum* de Frank O. Gehry), Genève devrait davantage disposer de quartiers, de bâtiments ou de réalisations emblématiques en matière urbanistique et architecturale.

Plusieurs remarques font état de l'absence d'un grand projet pour Genève qui pourrait avoir un impact positif en termes d'image et d'attractivité. Les développements liés au PAV, au quartier de Sécheron ou à la Pointe de la Jonction pourraient répondre à ces enjeux.



Objectif stratégique

- Mettre en place un plan d'actions « commerce »

5.6 / IMMOBILIER ET CONSTRUCTION

L'immobilier et la construction font partie des sujets de discussion récurrents des Genevois. Corrélé à la bonne marche de l'économie, le secteur est le plus important formateur d'apprentis du canton.

Secteur transversal et diversifié, l'immobilier comprend le parc immobilier en soi ainsi que les acteurs qui développent, financent, produisent, commercialisent, gèrent et réutilisent ce parc. Il se caractérise par une forte dépendance à la bonne marche de l'économie et un ancrage local.

La construction est l'une des principales branches d'activité à Genève. Elle représentait 3,3% de la valeur ajoutée produite en 2013 et comptait plus de 16 900 emplois (ETP) en 2012⁶⁸. Elle joue **un rôle important dans la formation** avec environ 20% des apprentis du canton répartis

dans les trois groupes de métiers du secteur, à savoir le gros œuvre, le second œuvre et la métallurgie du bâtiment.

L'activité de la construction connaît aujourd'hui une reprise, après la croissance euphorique des années 80 suivi du fort recul amorcé au début des années 90 (taux hypothécaires proches de 8%, éclatement de la bulle immobilière).

Une demande importante face à une offre atomisée

Les centres urbains suisses souffrent depuis des années d'une pénurie de logements, particulièrement aiguë à Genève : alors que le canton comptait 223 548 logements en 2014, seuls 863 d'entre eux étaient vacants au 1^{er} juin de cette même année⁶⁹, soit un taux de vacance de 0,39%.

Malgré cela, le secteur de la construction a bénéficié d'une forte demande ces dernières années avec un volume de dépenses important. Enfin, on peut souligner que **l'offre particulièrement réduite génère une vive concurrence** dans le domaine.

Observations et pistes de réflexion

Formation

En réponse à la pénurie de main d'œuvre qualifiée qui frappe le secteur de la construction, **une démarche de valorisation des métiers doit être entreprise**. Dans le même sens, il convient d'apporter un **soutien aux entreprises formatrices**.

Un autre enjeu concerne la difficulté de conserver les personnes formées. Celles-ci tendent à quitter le secteur après quelques années, amplifiant le problème de pénurie déjà constaté.

Les métiers et les entreprises formatrices doivent être valorisés

Enfin, il convient de relever l'intérêt pour l'intégration de technologies innovantes dans le secteur, qui pourraient avoir **un impact notable et positif sur la pénibilité du**

travail. Leur intégration au sein de la formation doit être assurée.

Partenariat social

Le maintien du partenariat social qui structure le secteur est jugé essentiel. Il constitue le seul moyen de lutter efficacement contre la sous-traitance sauvage et le dumping salarial.

A cet égard, il convient de relever le dispositif de contrôle et les mesures dissuasives en matière de sous-traitance mis en place pour les marchés publics de la construction dans le canton de Genève.

Implication des entreprises dans le processus constructif

Le besoin de favoriser le dialogue entre maîtres d'ouvrage, mandataires et entreprises est régulièrement évoqué afin de trouver les meilleures solutions.

L'intégration des entreprises le plus en amont possible contribue à l'obtention d'une qualité optimale de la construction.

Valorisation des entreprises responsables

Le besoin de mettre en valeur les entreprises citoyennes et responsables est exprimé. En particulier, il convient de prendre en compte les externalités sociales et économiques générées par ces entreprises, tant en termes de formation, de conditions de travail que de qualité des prestations.

68 OCSTAT *La construction dans le canton de Genève. 50 ans d'observation statistique*, 2013.
69 Site de l'OCSTAT – http://www.ge.ch/statistique/domaines/apercu.asp?dom=09_02

Construction

Forces

- La qualité de la formation duale.
- Un partenariat social et des conventions collectives de travail.
- La construction est le premier secteur formateur du canton en termes de filières et du nombre d'apprentis.
- Un taux hypothécaire historiquement bas.
- Les besoins du canton en termes de logement, équipement et infrastructures.
- Des entreprises performantes et innovatrices.

Faiblesses

- Le volume réduit des constructions, notamment en matière de logements.
- L'atomisation de l'offre.
- L'acceptation de l'initiative « contre l'immigration de masse ».
- La pression sur le territoire et le peu de places dévolues aux entreprises du secteur en ZI.
- Le niveau des prix.
- La déstructuration de l'offre dans certains métiers (augmentation de la main d'œuvre temporaire).
- La longueur des procédures d'autorisation de construire.

Opportunités

- Un nouveau Plan directeur cantonal à mettre en œuvre et les Grands projets.
- La modification de la fiscalité des entreprises.
- L'attractivité de la région.
- La revalorisation des métiers manuels et de la formation professionnelle.
- La mise en œuvre du développement durable (technologie et processus innovants).
- Le potentiel que représente la rénovation d'un parc immobilier vieillissant.

Menaces

- Les attaques contre le développement du canton.
- Des marchés publics avec une trop grande pression sur les prix.
- Le dumping salarial.
- La concurrence déloyale.
- La pénurie de main d'œuvre qualifiée (manque d'attractivité et vieillissement).



5.7 / AGRICULTURE

L'agriculture est bien vivante à Genève et fait office de précurseur en termes d'activités transfrontalières. Garante d'un terroir de qualité, elle joue également un rôle indispensable dans la préservation des paysages.

Le secteur agricole représente une **activité notable en termes de surface puisqu'il occupe 46% du territoire genevois**, soit 11 191 hectares. Toutefois, il faut relever qu'entre 1965 et 2013, le nombre d'exploitations a diminué de plus de 50%, l'ensemble des emplois de 61% et la surface agricole utile (soit la surface utilisable pour la production végétale à l'exception des estivages et forêts) de 11%.

En 2013 on comptait 402 exploitations agricoles, dont 278 à titre principal et 124 à titre accessoire. Le secteur représente 1715 emplois.

L'agriculture genevoise se caractérise par son orientation vers les productions végétales⁷⁰. **Le secteur est particulièrement actif dans le domaine des grandes cultures (céréales et oléagineux), de la viticulture et du maraîchage.**

Plus de 300 entreprises utilisent le label GRTA

L'élevage pour la production de viande reste toutefois important. Quant aux producteurs de lait, leur nombre a fortement diminué depuis les années 60 et il n'en subsiste que cinq aujourd'hui.

Enfin, Genève se classe en 3^e position nationale pour sa surface dédiée à la viticulture, filière qui représente un cinquième des exploitations du canton.

Le label Genève Région – Terre Avenir (GRTA – créé en 2004 par l'Etat de Genève) permet d'identifier tous les produits de l'agriculture de la région et toutes les étapes de transformation, du champ à l'assiette. La marque GRTA, utilisée en 2012 par plus de 331 entreprises, garantit la qualité, la proximité et la traçabilité des produits ainsi que l'équité de leurs conditions de production.

Observations et pistes de réflexion

Aménagement du territoire et croissance

Une étude sur le métabolisme de l'économie genevoise⁷¹ précisait que pour produire les plus de 300 000 tonnes de nourriture consommées par les Genevois chaque année, il faudrait disposer d'une surface de 2500 m² de terrain agricole par habitant. Or, la surface disponible à Genève est aujourd'hui inférieure à 250 m² par personne et tend à diminuer.

De manière générale, on constate que **l'extension du territoire urbanisé exerce une pression toujours plus forte sur les surfaces agricoles** en Suisse. Au niveau national, un plan sectoriel des surfaces d'assolement (considérées comme les meilleures terres agricoles) protège ces dernières par des dispositions spécifiques. Ainsi, **le canton de Genève fait face à un quota imposé de 8400 hectares.**

La concurrence se concrétise à de multiples échelles

Secteur agricole et frontière

L'effet frontière est un facteur déterminant et structurant du secteur agricole. Il est à l'origine du système des zones franches, une particularité régionale contemporaine du rattachement de Genève à la Confédération en 1815.

On assiste ainsi à **une complémentarité des territoires**, puisque la majorité du cheptel bovin genevois estive en territoire français où les agriculteurs genevois exploitent également près de 1200 hectares. De même, des produits maraîchers et du lait de zones franches approvisionnent Genève.

Au même titre que pour le commerce de détail, **le franc fort et les différences de prix**

induisent un tourisme d'achat transfrontalier pour les produits issus de l'agriculture.

Compétitivité

Les milieux agricoles soulignent les difficultés que rencontre **leur secteur en termes de compétitivité intercantonale**. En particulier, si Genève est très bien placée en ce qui concerne les conditions de travail des ouvriers agricoles, elles induisent un coût supérieur de la main d'œuvre par rapport à d'autres cantons.

La limitation de l'horaire hebdomadaire de travail fixé à 45 heures dans le contrat type genevois renforce ce phénomène. Ainsi, la main-d'œuvre est 9% moins chère dans le canton de Vaud, 21% moins chère à Zurich et jusqu'à 34% moins chère à Glaris. La nécessité d'une harmonisation des coûts de la main d'œuvre sur le plan national est soulevée.

70 Agrigenève, *Présentation de l'agriculture genevoise*, 2014.

71 Etat de Genève, *Ecologie industrielle à Genève, premiers résultats et perspectives*, 2005.

Secteur agricole

Forces

- Une agriculture de proximité, partenaire des parties prenantes (canton, exploitants, consommateurs, organisations agricoles), qui contribue à la qualité paysagère et la qualité de vie du canton.
- La diversité de la production et des produits.
- Une marque de garantie GRTA reconnue.
- La capacité d'innovation des agriculteurs genevois.
- Un office de promotion des produits agricoles dynamique, la mise en avant du label GRTA.
- Les essais de nouveaux cépages auxquels procède le vignoble de l'Etat.
- Des structures collectives qui fédèrent les producteurs tant pour la défense de la profession que la mise sur le marché des productions.

Faiblesses

- Des coûts de production élevés (main-d'œuvre, énergie) et des marges faibles.
- La concurrence de la production nationale (la production locale est plus chère, notamment en raison des coûts de la main d'œuvre).
- La concurrence liée au tourisme d'achat (proximité de la France voisine).
- La difficulté de loger la main d'œuvre temporaire.
- Une forte pression des activités de loisir sur la zone agricole.

Opportunités

- La promotion de la distribution d'aliments en circuits courts (préoccupation environnementales et sociales du consommateur).
- La promotion de la matière première locale auprès des consommateurs, collectivités, restaurateurs, transformateurs et distributeurs.
- Le développement de nouvelles filières (projet de création d'une malterie à Genève)
- L'agriculture genevoise est aux portes d'une agglomération de près de 500 000 habitants (900 000 avec le Grand Genève). Les 11 000 ha de surfaces cultivées permettent théoriquement de subvenir à 10% des besoins alimentaires de cette population.

Menaces

- Les modalités d'application de la loi « contre l'immigration de masse » (permis de travail).
- La forte pression sur les terres arables (liée à l'accroissement démographique et les besoins en nourriture toujours plus importants).
- La perte de compétitivité liée aux lourdeurs administratives (demande d'implantation d'infrastructures longue et complexe).
- Des décisions qui créent des distorsions, notamment sur les coûts de la main d'œuvre ou de biens indispensables à l'activité agricole (eau d'irrigation par exemple)
- Une diminution de la consommation de vins genevois.



Objectif stratégique

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

5.8 / TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION (TIC)

Les TIC sont au cœur de l'évolution des modèles d'affaires qui touche tous les secteurs. Elles trouvent à Genève un terrain favorable à l'innovation.

A Genève, **le secteur des TIC comprend des domaines divers et hétéroclites, qui s'étendent du service informatique au commerce en ligne en passant par la production de logiciels.**

Ses produits sont autant orientés vers les consommateurs (B-to-C, Business to Consumer) que les entreprises (B-to-B, Business to Business) ou les objets connectés. Dans ce derniers cas, il est question de « M-to-M », soit la communication de « machine à machine ».

Les TIC profitent notamment de l'explosion de la mobilité, de la dématérialisation d'un nombre croissant de prestations, de la croissance du commerce sur internet ainsi que de la nécessité pour le secteur financier de repenser son activité en profondeur, avec la double contrainte d'une plus grande transparence et de la sécurité des données.

Ainsi, **la forte présence à Genève de multinationales stimule un réseau dynamique de recherche et d'innovation.** Dans les secteurs à forte croissance

que sont les TIC, l'électronique et les technologies médicales de pointe, plus de 1000 entreprises sont impliquées dans la recherche, le développement et la production.

Le secteur bénéficie de l'excellent niveau de la Suisse en termes d'infrastructures.

Genève se caractérise en particulier par la redondance des réseaux de fibre optique et la stabilité de son approvisionnement énergétique. Ces deux dimensions constituent des arguments de poids, notamment pour les **centres de stockage de données** présents en nombre. **L'attractivité dans ce domaine découle également de la législation suisse sur la protection des données et la propriété intellectuelle.**

Vecteurs d'innovation pour tous les secteurs économiques

Cependant, le coût élevé de la main-d'œuvre – et les difficultés de recrutement au niveau local – encouragent de grands groupes à chercher des solutions plus

optimales en termes de charges, particulièrement au profit des pays d'Europe de l'est qui disposent d'un bon niveau de formation.

A ce propos, les cursus proposés par l'Université de Genève et les HES (Hepia, HEG) n'attirent pas suffisamment d'étudiants, qui préfèrent les formations plus pointues offertes par l'EPFL ou d'autres instituts à l'étranger.

Enfin, **le cluster des TIC de Suisse occidentale est basé à Genève.** Cet organisme appelé AlpiCT a pour mission de promouvoir l'expertise régionale en la matière et de soutenir les entreprises locales dans leur développement au niveau national et international. Genève représente environ un tiers des activités d'AlpiCT dans les deux principaux axes d'intervention que sont l'accélération d'entreprises et la spécialisation par secteur d'activité. Le troisième axe, l'internationalisation par des actions à l'étranger, participe à un effort régional et national (SGE, DFAE, etc.).

Observations et pistes de réflexion

Conditions-cadres et concurrence

Dans le domaine très mobile des TIC, **les entreprises se créent et se déplacent de manière extrêmement rapide. Le facteur des coûts est primordial dans un contexte de marges faibles et de charges importantes liées à l'innovation.**

Or, Genève allie charges élevées (salaires, loyers, biens de consommation) et marché restreint. Par conséquent, les entités

doivent atteindre des marges élevées, notamment en se développant sur les marchés internationaux, pour maintenir localement leurs activités. En parallèle, la concurrence internationale est particulièrement vive.

Genève au cœur de la gouvernance Internet

Face à cela, **Genève tire son épingle du jeu grâce à la diversité de son économie qui**

combine la présence d'organisations internationales et de sièges de multinationales à des secteurs à forte valeur ajoutée comme les sciences de la vie, l'industrie horlogère ou la finance. Le très bon taux d'équipement des ménages et des entreprises constitue également un atout.

De même, le canton réunit **un nombre remarquable d'acteurs de référence, tant au niveau des entreprises que des régulateurs** – UIT, ISO, ISOC et ICANN

Technologies de l'information et de la communication (TIC)

Forces

- L'infrastructure IT (redondance des réseaux de fibre optique).
- Les conditions-cadres pour attirer les expatriés.
- La capacité disponible des data centers.
- L'image de confiance et de sécurité de la Suisse ainsi que la stabilité de l'approvisionnement énergétique.
- Une forte pénétration des nouvelles technologies.
- Une législation favorable (données, IP).
- L'environnement TIC favorable : clients importants (multinationales), acteurs majeurs dans la gouvernance internet (ISOC, UIT, ICANN, etc.), présence du CERN (nœud de connexion internet, transfert de technologie, etc.).

Faiblesses

- L'offre de formation insuffisamment développée et cursus trop cloisonnés.
- Le manque de personnel qualifié.
- Le manque de connections entre secteurs, y compris avec le secteur public.
- Le coût élevé de la main-d'œuvre.
- Le manque de visibilité du secteur.

Opportunités

- Un bouleversement des modèles d'affaires dans de nombreux secteurs économiques.
- Un secteur financier en refonte.
- La grande diversité du tissu économique.
- La présence d'instituts de recherche de pointe.
- Des besoins en sécurité de l'information (cybersécurité, sphère privée).
- Un intérêt marqué, malgré un marché restreint, en raison de la masse critique et des problématiques de pointe.

Menaces

- L'attractivité et le dynamisme d'autres places économiques, menant des politiques volontaristes dans le domaine.



par exemple. Il s'agit d'un terreau fertile sur lequel le canton peut et doit davantage capitaliser.

Par ailleurs, la qualité des infrastructures numériques constitue un atout majeur. Internet étant constitué d'un ensemble de réseaux connectés à des points d'échanges, il est optimal de disposer d'un **nœud de connexion important et efficient** – sa qualité permet en effet au trafic de données de prendre des chemins plus courts. C'est justement le cas du nœud fourni par le CERN : l'optimisation de sa propre connectivité profite à l'ensemble de la région et constitue un élément moteur.

Enfin, la culture économique et sociale de Genève, propice au passage de la gestion du patrimoine financier à celle du patrimoine informationnel propre à l'ère numérique, présente un potentiel à exploiter.

Niveau de formation

La **pénurie de main d'œuvre qualifiée formée à Genève dans le domaine des TIC** et la nécessité d'importer des compétences sont relevées avec insistance.

S'il existe des formations en adéquation avec les métiers de la programmation, de la sécurité et du développement informatique à l'échelle romande ou en région Rhône-Alpes, Genève manque relativement d'offres adaptées aux besoins du marché. La mise en place de **partenariats entre les entreprises et les milieux académiques** pourrait apporter des solutions.

Il s'agit en particulier de mettre l'accent sur la formation continue (HES et Université notamment) dans le souci d'un enseignement en lien avec les entreprises et répondant à leurs besoins.

Démarche cleantech 2.0 « smart canton »

L'arrivée du « big data » et de l'internet mobile pourraient permettre le développement novateur d'un pôle cleantech à Genève en lien avec la démarche lancée en 2012.

Sur les bases de la vision à long terme d'un canton durable, fondée sur une économie verte, **la démarche cleantech peut s'orienter vers la notion d'efficacité énergétique et environnementale au sens large à travers le concept de « smart city »** – ou ville intelligente – à l'échelle du territoire cantonal.

Un programme « smart canton » stimulerait le secteur des TIC

La mise en œuvre d'un projet « smart canton » fondé sur un objectif « cleantech 2.0 » pourrait compenser des conditions-cadres qui ne sont pas idéales pour le secteur (coût de la main d'œuvre et du terrain).

En termes d'emploi, si l'on en croit Enrico Moretti, professeur à l'Université de Californie à Berkeley, l'effet d'une telle démarche serait positif : l'une de ses études démontre que pour chaque emploi créé dans l'industrie des logiciels, des technologies ou des sciences de la vie, cinq emplois sont créés indirectement dans l'économie locale⁷².

La convergence observée entre les objets connectés, les flux d'énergie et internet font émerger de nouvelles approches de gouvernance au niveau des agglomérations. A travers le concept de ville intelligente, l'objectif « cleantech 2.0 » offrirait une meilleure maîtrise des informations (datas) ainsi que des flux territoriaux et, par là-même, une gestion facilitée et plus ouverte du territoire.

S'il existe de nombreuses définitions d'une « ville intelligente », il s'en dégage les spécificités suivantes :

- La mise en place d'une vision stratégique pour l'utilisation des TIC dans la ville.
- L'infrastructure fondée sur l'internet des objets (IdO), soit les échanges d'informations et de données provenant de différents dispositifs (capteurs et senseurs) par le biais d'internet.

- L'exploitation des données analysées (« big data ») afin d'améliorer ou redéfinir la façon dont un service est fourni (en rapport avec le trafic, la mobilité, la pollution, l'énergie, l'eau, la sécurité publique, l'éducation, la santé).

Des projets de villes intelligentes ont démarrés récemment. Parmi les exemples d'envergure figurent les villes de Chicago, Rio de Janeiro, Stockholm, Boston, Barcelone ou Hong Kong. Tous ces projets ont pour dénominateur commun le déploiement d'une infrastructure de capteurs et l'analyse de données massives (« big data ») pour la mise en œuvre d'actions concrètes⁷³.

Un territoire idéal pour un projet cleantech 2.0

Genève possède une taille optimale, en termes de population, d'espace et de gouvernance, pour devenir un « territoire intelligent ». En outre, le rayonnement d'un tel projet aurait un impact marqué sur le plan international et pourrait contribuer à développer un pôle de compétences dans le domaine.

Dans cette vision cleantech 2.0, un rôle majeur doit être joué par l'Etat. D'une part, conformément aux recommandations de l'OCDE, les politiques locales doivent apporter une contribution importante aux enjeux du changement climatique. C'est au niveau des régions urbaines et des villes que des mesures effectives doivent être prises en matière de gestions des ressources et de l'énergie pour obtenir un impact majeur.

D'autre part, **ce projet est centré sur la collecte et l'analyse de données** (« big data analysis »). Une telle démarche doit rester dans le domaine de compétences de l'Etat et être préservée comme une richesse pour toute utilisation future guidant et permettant d'évaluer les politiques publiques. La mise à disposition du grand public d'une telle base de données doit bien sûr être envisagée de manière ouverte et transparente.

72 E. Moretti, Mariner Books, *The New Geography of Jobs*, 2013.

73 United Kingdom Department for Business, Innovation and Skills, *Global Innovators: International Case Studies on Smart Cities*, 2013.

Enfin, il convient de relever que ce projet s'intègre parfaitement au *Masterplan Cleantech* de la Confédération qui vise à renforcer le développement positif des entreprises du secteur en unissant les forces des milieux scientifiques, économiques, administratifs et politiques. A ce titre, le projet « smart canton » permettrait une synergie unique entre les start-up et les PME innovantes d'un côté et, de l'autre, l'Etat, les grandes institutions liées et le dispositif de soutien aux entreprises.

Ouverture des données publiques

L'accessibilité des données publiques répond à des enjeux de transparence, d'innovation et de valorisation. En traçant une voie nouvelle aux initiatives entrepreneuriales ou citoyennes, elle permet à un plus grand nombre de personnes d'intervenir, à divers points de la chaîne de valeur, **en diversifiant les produits et les services créés à partir de ces informations.**

De nombreuses données sont concernées par cette ouverture et peuvent contribuer à valoriser plus largement la ressource stratégique que représente le patrimoine informationnel de l'administration genevoise.

Depuis juin 2014, le Système d'information du territoire à Genève (SITG) met ainsi à disposition plus de 450 registres de données géographiques dans une logique d'ouverture des données publiques (« open data »). Libres d'accès et de droits, ces données non nominatives ne mettent aucunement en péril la protection de la sphère

privée ni la sécurité des biens et des personnes.

Un impératif de protection de la sphère privée.

Les entreprises du canton tirent deux types de bénéfices de cette ouverture. D'une part, l'accès aisé à ces données qui leur sont directement utiles leur facilite la vie. D'autre part, elle leur permet de créer des services à valeur ajoutée.

Toutefois, une telle démarche doit faire l'objet d'une réflexion approfondie notamment concernant la stricte protection de la sphère privée, le financement de certaines données par leurs bénéficiaires ainsi qu'une ouverture et une transparence qui doit évoluer conjointement entre public et privé.

80%
DES GENEVOIS
CONNECTÉS
AU FTTH
À FIN
2016



Objectifs stratégiques

- Favoriser l'adéquation entre les besoins du marché et la formation, en particulier dans les HES
- Elaborer une stratégie cleantech 2.0

6 / 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 paiements 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 seniors 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.

.....

7 / 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

