

*Date de dépôt : 24 juin 2020*

## **Rapport du Conseil d'Etat au Grand Conseil sur l'évaluation de la politique économique cantonale 2013-2018**

Mesdames et  
Messieurs les députés,

La loi en faveur du développement de l'économie et de l'emploi, du 20 janvier 2000 (LDévEco; rs/GE I 1 36), mentionne qu'une fois par législature, le Conseil d'Etat confie à l'Université de Genève une évaluation générale de la politique de promotion économique (art. 7, al. 3 LDévEco). Le mandat de cette évaluation est élaboré en concertation avec le conseil stratégique de la promotion économique (CSPE).

Le mandat pour l'évaluation de la politique économique pour la législature 2013-2018 a été attribué à l'Institut de recherche appliquée en économie et gestion (IREG). Son périmètre comprend l'analyse des activités de la direction générale du développement économique, de la recherche et de l'innovation (DG DERI) relatives à la mise en œuvre, durant la législature 2013-2018, des objectifs de la stratégie économique cantonale, adoptée par le Conseil d'Etat le 24 juin 2015. Le CSPE a validé l'attribution du mandat et le domaine d'analyse le 8 mars 2019.

### **1. Périmètre de l'étude**

L'étude de l'IREG évalue les éléments suivants de la politique de développement économique :

1. la lisibilité de la politique menée par le canton en matière économique;
2. le plan d'action pour le soutien à l'innovation;
3. le soutien à l'innovation dans le domaine des technologies de l'information et de la communication (TIC), en particulier les fintech et la sécurité informatique;

4. le développement d'un pôle d'excellence dans le domaine de la finance durable;
5. le développement d'un plan d'action pour le commerce;
6. le renforcement de l'ancrage des entreprises multinationales par le biais de l'amélioration des conditions-cadres;
7. le développement de la marque Genève.

Le rapport fait également état du travail de collaboration de la DG DERI avec ses partenaires institutionnels et privés, en particulier la Fondation genevoise pour l'innovation technologique (Fongit), la Fondation d'aide aux entreprises (FAE), l'Office de promotion des industries et des technologies (OPI), la Fondation Ecllosion, l'association *Sustainable Finance Geneva*, l'Université de Genève et les hautes écoles spécialisées (HES). Dans ces cas de figure, les éléments détaillés dans ce travail concernent les activités effectivement mises en œuvre par la DG DERI pour la réalisation de ces collaborations. En revanche, les actions déployées de manière autonome par ces institutions ne sont pas détaillées.

## 2. Méthodologie

La méthode qualitative a été privilégiée par l'IREG. Elle permet de rendre compte, au travers d'entretiens et de documents, de l'activité produite par la DG DERI. Elle se concentre sur les intrants, ainsi que sur les activités de la chaîne de résultats, et évalue la pertinence des mesures prises, plutôt que de tenter une mesure hasardeuse d'une chaîne de causalité avec les résultats.

Les critères utilisés reposent sur le réalisme, la transparence et une direction claire de la mise en œuvre des activités visant l'atteinte de l'objectif. Ainsi, les éléments suivants sont considérés :

- La vision stratégique se doit d'être claire et spécifiée avec suffisamment de détails pour éviter les éventuelles ambiguïtés lors de l'opérationnalisation ou de la création d'indicateurs.
- La stratégie doit être opérationnalisée et le plan d'action doit être conçu pour spécifier les tâches à réaliser. Les étapes doivent être suffisamment claires pour pouvoir facilement statuer si une tâche a été complétée ou non.
- Les actions doivent être organisées dans un plan d'action qui comprend des échéances pour chaque étape.

- Si des indicateurs peuvent être développés pour rendre compte le plus fidèlement possible de la réalisation de l'objectif stratégique, voire des objectifs opérationnels, ils doivent être définis précisément et être reproductibles, autant au niveau des données que du calcul.
- Des recommandations peuvent être proposées sur les actions qui méritent encore d'être menées ou améliorées.

Un projet défini comprend un objectif stratégique. Pour atteindre ce dernier, des objectifs opérationnels, comprenant un ou plusieurs plans d'actions, sont prévus. Ces objectifs opérationnels comprennent également des indicateurs qui permettent de mesurer leur atteinte et la pertinence des actions menées.

### **3. Evaluation des objectifs**

Le premier objectif étudié concerne l'établissement d'une vision stratégique qui permette non seulement de communiquer la politique économique visée par la DG DERI, mais aussi de donner un cadre et une cohérence à l'action du département chargé du développement économique. Ceci permet de structurer ses actions et de déterminer plus facilement ses priorités. L'IREG estime que cet objectif est clairement atteint.

Le deuxième objectif est relatif à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un plan d'action pour l'innovation. L'avènement de l'industrie 4.0, de la numérisation et des disruptions qu'il entraîne nécessite une action bien planifiée et coordonnée dans le domaine de l'innovation. L'IREG souligne les nombreuses réalisations effectuées par la DG DERI, mais relève que le défi est d'atteindre un cercle vertueux de culture de l'innovation. L'IREG suggère à la DG DERI d'analyser les meilleures pratiques en la matière dans d'autres villes ou régions.

Le troisième objectif analysé est le soutien à l'innovation dans le domaine des fintech et de la sécurité informatique. L'IREG souligne l'absence de plan d'action détaillé, mais reconnaît que le secteur est très dynamique et donc changeant. Il relève également que le périmètre initial (PME de l'innovation) a été étendu à toutes les PME.

Le quatrième objectif concerne la promotion et le développement de Genève comme carrefour international de la finance durable. L'IREG salue les actions menées comme la collaboration avec *Sustainable Finance Geneva* (SFG), l'implantation à Genève du réseau FC4S et la cartographie des acteurs de la finance durable, ainsi que la participation active à l'événement *Building Bridges*.

Le plan d'action pour le commerce est le cinquième objectif. L'IREG a souligné les réalisations effectuées, comme la mise en place de l'observatoire du commerce actif ou les formations sur l'accueil, ainsi que le soutien aux commerçants dans le cadre de la transition numérique.

Le sixième objectif consiste à renforcer l'ancrage des entreprises multinationales à Genève, en améliorant les conditions-cadres dans le but de garantir l'attractivité et la compétitivité du canton. L'IREG relève que les déterminants d'implantation et/ou de maintien des entreprises multinationales sur le territoire sont généralement d'ordre fiscal et/ou liés à l'accessibilité, à la qualité et au coût de la main-d'œuvre. Cependant, l'IREG constate que la DG DERI n'est pas en mesure d'influencer directement la plupart des conditions-cadres. Sa mission est donc de jouer un rôle de facilitation pour les sociétés, en particulier pour les questions liées aux démarches administratives, et un rôle d'orientation pour les sociétés internationales qui s'installent dans le canton.

Le septième objectif est relatif aux opportunités à saisir de la marque Genève. Dans une optique de développement et d'attractivité économique, l'image du canton et la manière dont il est perçu sont essentielles. Ainsi, la notion de « marketing territorial » renvoie au travail qui vise à assurer la visibilité et l'identité de la région pour attirer et conserver des entreprises, des talents, ainsi que des visiteurs et des touristes. L'IREG relève que le marketing territorial du canton doit être élaboré en partenariat avec différents acteurs essentiels; il s'agit notamment de représenter les secteurs économique, académique, innovant, culturel, international et touristique. En raison des différences dans les attentes et dans les « cultures d'entreprise », une coordination est nécessaire pour délimiter un dénominateur commun auquel tous peuvent se rallier.

En conclusion, le rapport soulève que la définition même d'une stratégie économique à l'horizon 2030 a clairement constitué un progrès indéniable en terme de visibilité, à la fois pour le contribuable, mais aussi pour le public visé, en particulier les entreprises ou les faïtières qui les représentent.

La formulation des objectifs stratégiques a mis la priorité :

- sur l'innovation et les nouvelles technologies comme facteurs de progrès, de prestige et de création d'emplois;
- sur la durabilité, pour que la croissance du canton se fasse surtout de manière qualitative, en mettant en avant l'importance de l'environnement et de la cohésion sociale;
- sur le soutien particulier au commerce de détail, en raison de son exposition au franc fort, au tourisme d'achat et à l'e-commerce;
- sur les multinationales, pour les retombées importantes en matière d'emplois et de recettes fiscales.

Finalement et de manière globale, l'objectif visant à développer une marque « Genève » permettra certainement d'améliorer la visibilité du canton dans tous ces domaines, qu'il s'agisse du savoir-faire dans la technologie, dans l'industrie, dans la finance durable ou dans les TIC. Les secteurs du commerce de détail et du tourisme pourraient par ailleurs largement bénéficier dans le long terme du développement de cette marque.

Chaque objectif a fait l'objet d'actions multiples et bien coordonnées pendant la législature 2013-2018. S'il est naturellement parfois très difficile de mesurer la portée et les bénéfices de certaines actions entreprises, comme les différents ateliers pour améliorer l'information sur des sujets importants mais souvent complexes (en particulier dans le domaine de la numérisation), le public répond présent et on peut déduire qu'il existe un intérêt pour tous les ateliers proposés.

De manière générale, l'IREG relève qu'une spécialisation devenait nécessaire pour les employés de la DG DERI qui se concentrent sur certains objectifs, en raison de la complexité des thèmes abordés, mais aussi de la forte diversité des acteurs concernés. Cette plus grande spécialisation est vraisemblablement souhaitée et désirable, en raison notamment de la définition beaucoup plus précise des différents objectifs stratégiques de la DG DERI. Le risque existe cependant que certains objectifs se voient limités par le manque de disponibilité en matière de ressources humaines et par des goulets d'étranglement qui peuvent surgir lors d'une législature et retarder la mise en œuvre d'un plan d'action.

Au bénéfice de ces explications, le Conseil d'Etat vous invite, Mesdames et Messieurs les Députés, à prendre acte du présent rapport.

AU NOM DU CONSEIL D'ÉTAT

La chancelière :  
Michèle RIGHETTI

Le président :  
Antonio HODGERS

Annexe :

*Evaluation de la politique économique de développement du canton de Genève – Législature 2013-2018; Institut de recherche appliquée en économie et gestion (IREG) – Octobre 2019*

---

Évaluation de la politique économique de développement  
du canton de Genève  
Législature 2013-2018

---

Vahan Garibian

Prof. Giovanni Ferro-Luzzi

Institut de recherche appliquée en économie et gestion (IREG)

Octobre 2019

## TABLE DES MATIÈRES

<b>RÉSUMÉ DE SYNTHÈSE</b> .....	<b>6</b>
<b>ABRÉVIATIONS</b> .....	<b>9</b>
<b>0. INTRODUCTION</b> .....	<b>11</b>
<b>0.1 CONTEXTE ET PERIMÈTRE DE L'ÉVALUATION</b> .....	<b>11</b>
<b>0.2 MODIFICATION INSTITUTIONNELLE EN COURS DE LÉGISLATURE</b> .....	<b>12</b>
<b>0.3 ACTIVITÉS COURANTES ET TRANSVERSALES DE LA DG-DERI</b> .....	<b>12</b>
<b>0.4 MÉTHODOLOGIE</b> .....	<b>14</b>
0.4.1 Évaluer la politique publique : la chaîne de résultats .....	14
0.4.2 Une approche qualitative de l'action de la DG-DERI .....	16
<b>1. OBJECTIF 1 : DONNER UNE LISIBILITÉ À LA POLITIQUE MENÉE PAR LE CANTON EN MATIÈRE ÉCONOMIQUE</b> .....	<b>19</b>
<b>1.1 DESCRIPTION ET MOTIVATIONS DE L'OBJECTIF STRATÉGIQUE</b> .....	<b>19</b>
<b>1.2 MISE EN ŒUVRE DE L'OBJECTIF</b> .....	<b>20</b>
1.2.1 Rédaction de la Stratégie économique cantonale 2030 .....	20
1.2.2 Communication et impact .....	20
<b>1.3 COMMENTAIRES SUR LA MISE EN ŒUVRE DE L'OBJECTIF STRATÉGIQUE</b> .....	<b>21</b>
<b>1.4 SYNTHÈSE DES ACTIONS MENÉES PAR LA DG-DERI</b> .....	<b>22</b>
<b>1.5 INDICATEURS POSSIBLES</b> .....	<b>22</b>
<b>2. OBJECTIF 2 : ÉLABORER ET PRÉSENTER UN PLAN D'ACTION POUR L'INNOVATION</b> .....	<b>23</b>
<b>2.1 DESCRIPTION ET MOTIVATION DE L'OBJECTIF STRATEGIQUE</b> .....	<b>23</b>
<b>2.2 MISE EN ŒUVRE DE L'OBJECTIF</b> .....	<b>24</b>
2.2.1 Leviers d'action identifiés .....	24
2.2.2 Projets réalisés (mandat 2013-2018).....	24
2.2.3 Objectifs à réaliser .....	26
<b>2.3 COMMENTAIRES SUR LA MISE EN ŒUVRE DE L'OBJECTIF STRATÉGIQUE</b> .....	<b>26</b>
<b>2.4 SYNTHÈSE DES ACTIONS MENÉES PAR LA DG-DERI</b> .....	<b>26</b>
<b>2.5 INDICATEURS POSSIBLES</b> .....	<b>27</b>

<b>3. OBJECTIF 3 : SOUTENIR L'INNOVATION DANS LE DOMAINE DES TIC, EN PARTICULIER LES <i>FINTECH</i> ET LA SÉCURITÉ INFORMATIQUE.....</b>	<b>28</b>
3.1 DESCRIPTION ET MOTIVATION DE L'OBJECTIF STRATÉGIQUE .....	28
3.2 MISE EN ŒUVRE DE L'OBJECTIF / PREMIER VOLET : SOUTENIR L'INNOVATION DANS LE DOMAINE DES FINTECHS ET DE LA SÉCURITÉ INFORMATIQUE .....	29
3.2.1 Leviers d'action identifiés .....	29
3.2.2 Projets réalisés (mandat 2013-2018).....	29
3.3 MISE EN ŒUVRE DE L'OBJECTIF / DEUXIÈME VOLET : ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE.....	30
3.3.1 Motivations et précision de l'objectif stratégique .....	30
3.3.2 Objectifs opérationnels réalisés (mandat 2013-2018).....	31
3.3.3 Objectifs à réaliser .....	32
3.4 COMMENTAIRES SUR LA MISE EN ŒUVRE DE L'OBJECTIF STRATÉGIQUE .....	33
3.5 SYNTHÈSE DES ACTIONS MENÉES PAR LA DG-DERI.....	33
3.6 INDICATEURS POSSIBLES.....	33
<b>4. OBJECTIF 4 : PROMOUVOIR LE DÉVELOPPEMENT DE GENÈVE COMME CARREFOUR INTERNATIONAL DE LA FINANCE DURABLE .....</b>	<b>34</b>
4.1 DESCRIPTION ET MOTIVATION DE L'OBJECTIF STRATÉGIQUE .....	34
4.2 MISE EN ŒUVRE DE L'OBJECTIF .....	34
4.2.1 Leviers d'action identifiés .....	34
4.2.2 Objectifs opérationnels réalisés (mandat 2013-2018).....	35
4.2.3 Objectifs à réaliser .....	37
4.3 COMMENTAIRES SUR LA MISE EN ŒUVRE DE L'OBJECTIF STRATÉGIQUE .....	37
4.4 SYNTHÈSE DES ACTIONS MENÉES PAR LA DG-DERI.....	37
4.5 INDICATEURS POSSIBLES.....	38
<b>5. OBJECTIF 5 : PLAN D'ACTION COMMERCE .....</b>	<b>39</b>
5.1 DESCRIPTION ET MOTIVATION DE L'OBJECTIF STRATEGIQUE .....	39
5.2 MISE EN ŒUVRE DE L'OBJECTIF .....	39
5.2.1 Leviers d'actions .....	39
5.2.2 Objectifs opérationnels réalisés (mandat 2013-2018).....	40
5.2.3 Objectifs à réaliser .....	43
5.3 COMMENTAIRES SUR LA MISE EN ŒUVRE DE L'OBJECTIF STRATÉGIQUE .....	44
5.4 SYNTHÈSE DES ACTIONS MENÉES PAR LA DG-DERI.....	44
5.5 INDICATEURS POSSIBLES.....	45

<b>6. OBJECTIF 6 : RENFORCER L'ANCRAGE DES ENTREPRISES MULTINATIONALES EN AMÉLIORANT LES CONDITIONS-CADRES .....</b>	<b>46</b>
6.1 DESCRIPTION DE L'OBJECTIF STRATEGIQUE.....	46
6.2 MISE EN ŒUVRE DE L'OBJECTIF .....	46
6.2.1 Motivations et précision de l'objectif stratégique .....	46
6.2.2 Leviers d'actions (objectifs tactiques).....	47
6.2.3 Objectifs opérationnels réalisés (mandat 2013-2018).....	47
6.2.4 Objectifs à réaliser .....	48
6.3 COMMENTAIRES SUR LA MISE EN ŒUVRE DE L'OBJECTIF STRATÉGIQUE.....	49
6.4 SYNTHÈSE DES ACTIONS MENÉES PAR LA DG-DERI.....	49
6.5 INDICATEURS POSSIBLES.....	50
<b>7. OBJECTIF 7 : SAISIR LES OPPORTUNITÉS DE LA MARQUE “GENÈVE” DANS UNE OPTIQUE FÉDÉRATRICE ET REPRÉSENTATIVE DE L'ADN GENEVOIS .....</b>	<b>51</b>
7.1 DESCRIPTION DE L'OBJECTIF STRATÉGIQUE.....	51
7.2 MISE EN ŒUVRE DE L'OBJECTIF .....	51
7.2.1 Motivations et précision de l'objectif stratégique .....	51
7.2.2 État des lieux.....	52
7.2.3 Leviers d'actions (objectifs tactiques).....	52
7.2.4 Objectifs opérationnels réalisés (mandat 2013-2018).....	52
7.3 COMMENTAIRES SUR LA MISE EN ŒUVRE DE L'OBJECTIF STRATÉGIQUE.....	54
7.4 SYNTHÈSE DES ACTIONS MENÉES PAR LA DG-DERI.....	54
7.5 INDICATEURS POSSIBLES.....	55
<b>8. CONCLUSION .....</b>	<b>56</b>

## Remerciements

L'Ireg tient à remercier toutes les personnes ayant fourni des documents, données, informations ou s'étant volontiers prêtées au jeu des entretiens qualitatifs, qui peuvent mobiliser un temps important.

Toutes les erreurs et omissions du présent rapport sont la responsabilité seule de l'Ireg.

*NB : Dans le présent document, les mots de genre masculin appliqués aux personnes désignent les hommes et les femmes.*

## RÉSUMÉ DE SYNTHÈSE

1. La politique économique de développement du canton de Genève de la législature 2013-2018 est évaluée par l'Ireg sur la base de documents existants et d'entretiens qualitatifs avec des représentants des milieux économiques ainsi que des collaborateurs de la DG-DERI. Une sélection de sept objectifs stratégiques a été proposée et validée par la CSPE pour cette évaluation.
2. Un bref descriptif méthodologique permet de comprendre l'approche qualitative choisie par l'Ireg pour évaluer la politique de la DG-DERI. Un rappel des missions de la DG-DERI est fourni et discuté afin de mieux comprendre comment les axes stratégiques ont été établis en sus des tâches récurrentes qui incombent à la DG-DERI. Ces missions primaires mobilisent des ressources importantes au quotidien, de sorte qu'un équilibre délicat doit être trouvé pour agir et mettre en œuvre des objectifs stratégiques ambitieux.
3. Jusqu'en 2017, le SPEG axait ses prestations de promotion économique essentiellement sur le terrain en visant des objectifs opérationnels auprès des entreprises locales. La DG-DERI a vu le jour en cours de législature en intégrant le SPEG mais en y ajoutant des objectifs stratégiques de développement économique. Le premier objectif de la DG-DERI consistait à rendre lisible sa stratégie économique à travers un « livre blanc » pour le canton à l'horizon 2030. Avant cette législature, aucun document n'existait et le principe n'a été validé qu'en 2013, de sorte que l'objectif est atteint par la production et la communication d'un document déclinant les objectifs stratégiques et un état des lieux dans un second document. Cette stratégie économique cantonale 2030 a été validée par le Conseil d'État en 2015. Un travail important a été réalisé pour rendre ces objectifs aussi SMART que possibles. Les entretiens menés ont souligné la qualité des deux tomes, qui permettent pour la première fois de dresser une feuille de route pour le Canton sans naviguer à vue tout en intégrant les contraintes de ces objectifs ambitieux, dont le périmètre dépasse une vision économique étroite fondée sur la croissance et l'emploi mais intègre des éléments liés à l'environnement et le bien-être de la population genevoise.
4. Le second objectif à évaluer consiste dans l'élaboration d'un plan d'action pour l'innovation. L'innovation ayant été identifié comme un élément essentiel de la prospérité future du canton, la DG-DERI se doit de jouer un rôle-clé dans la mise en œuvre de conditions-cadres facilitant le développement d'innovation, de quelque nature que ce soit. Dans une optique de subsidiarité, l'État ne peut cependant se substituer aux acteurs de l'innovation. Son rôle doit donc concerner la mise en réseau, le soutien par l'incubation de *startups*, le soutien aux PME innovantes et la simplification de lourdeurs administratives. Genève étant à la fois un canton universitaire relativement proche de deux autres « hubs » de l'innovation (le CERN et l'EPFL), une culture de l'innovation doit favoriser l'implantation d'entreprises à large potentiel de développement technologique et numérique. Autant cet objectif est stratégique pour le canton, autant il est difficile d'en décliner une version SMART, quels que soient les moyens à disposition des décideurs. L'émergence de produits ou procédés innovants dépend fortement d'une délicate architecture permettant d'assembler des conditions-cadres idéales avec l'accès aux ressources fondamentales de l'innovation, la mise en réseau de partenaires et la mise

- en œuvre de prototypes. Les actions menées en filigrane par la DG-DERI durant la législature ont été dans le domaine de l'accompagnement administratif et informatif de sociétés innovantes, en particulier dans les nouvelles technologies. Toutefois, la DG-DERI s'est également engagée à alimenter le réseau local de partenaires actifs dans le domaine de l'innovation par des manifestations permettant de diffuser de l'information sur les nouvelles technologies, mais également de connecter les différents acteurs de l'économie (*startups*, intermédiaires financiers, chercheurs, etc.) de sorte à instaurer une culture de l'innovation dans le canton.
5. Le troisième objectif visait à accompagner la transformation numérique. Le tissu économique genevois se caractérise par des sociétés à la pointe des derniers développements dans le numérique, mais aussi d'un grand nombre d'entreprises (dans le commerce, industrie, services) qui n'ont pas encore réalisé, ou seulement partiellement, leur transformation numérique. Il incombe donc à la DG-DERI d'aider ce deuxième groupe d'entreprises à mieux saisir les enjeux de la nouvelle économie et de réaliser dans les meilleurs délais les investissements nécessaires dans leurs infrastructures mais également la formation de leur personnel pour récolter les fruits de ces nouvelles opportunités de développement qu'il s'agisse d'une extension de leurs prestations ou d'assurer leur sécurité informatique. De manière analogue à l'objectif précédent, la DG-DERI doit agir comme facilitateur et ses prestations, pour cet objectif, ressortissent à la formation, la dissémination d'informations stratégiques, l'aide à la décision et la mise en réseau d'acteurs concernés (*stakeholders*). Toujours en ligne de fond, la DG-DERI agit comme trait d'union entre les entreprises et l'administration. Une campagne de communication a été mise sur pied notamment sur les TIC, les ICO et les processus innovants et de nombreuses rencontres ont été organisées en ciblant les entreprises exposées au risque d'obsolescence de leur appareil productif et des compétences de leurs travailleurs.
  6. Le quatrième objectif consistait à promouvoir le développement de Genève comme carrefour international de la finance durable. Les activités financières occupent en effet une part importante des emplois du canton de Genève. Cet objectif vise donc à renforcer ce secteur en lui permettant de développer une spécialisation, voire transition dans le domaine de la finance durable pour que la croissance se fasse également dans une optique qualitative de développement durable. Pour atteindre cet objectif la DG-DERI a créé un partenariat avec l'association SFG (*Sustainable Finance Geneva*) pour mettre sur pied le réseau FC4S (*Financial Centres for Sustainability*) sous l'impulsion du PNUÉ. La présence de la finance durable à Genève s'est concrétisée par plusieurs événements locaux et la continuité et le raffermissement de cette présence semble bien assurée.
  7. Si un secteur subit des disruptions importantes dans le canton, c'est bien celui du commerce de détail. En effet, la très vive concurrence transfrontalière renforcée par un euro qui tend à se déprécier par rapport au franc suisse oblige les commerçants locaux à rivaliser en ingéniosité pour résister à cette pression. Le secteur est également de plus en plus concurrencé par la montée rapide du commerce en ligne, dont les produits peuvent être customisés et reçus directement chez soi à des prix défiant toute concurrence. La DG-DERI a très vite compris les enjeux liés à ces disruptions en proposant un plan d'action commerce. De nouveau par respect du principe de subsidiarité, le rôle de la DG-DERI ne peut se limiter qu'à celui de facilitateur et

- diffuseur de savoirs. De manière très concrète, la DG-DERI s'est attelée à mettre sur pied un observatoire du commerce qui permettra un monitoring précis du secteur et de son évolution. De plus, une formation certifiée a vu le jour à la Haute école de gestion en partenariat avec Genève-Tourisme, l'école hôtelière et le secteur privé.
8. La Genève internationale constitue un secteur stratégique essentiel au tissu économique genevois. De par sa taille en termes d'emplois mais aussi de par les rentrées fiscales importantes qu'elles génèrent, les entreprises multinationales basées dans le Canton font l'objet d'un accompagnement en continu par la DG-DERI (et auparavant par le SPEG) en raison de son importance prioritaire pour Genève. L'objectif d'ancrage des multinationales vise donc à assurer que les représentants de ces entreprises puissent facilement trouver un interlocuteur pour les démarches administratives parfois complexes auxquelles elles peuvent être confrontées lorsqu'elles s'installent dans le canton (fiscalité, permis de travail, écoles internationales, logement, etc). L'accompagnement au fil de l'eau qu'assure la DG-DERI en particulier au travers du GEM est également ponctué d'événements de relations publiques comme des petits déjeuners thématiques. Enfin la visibilité de Genève est augmentée via la publication de la brochure disponible en ligne « *InGeneva* » (qui remplace l'ancienne « *Why Geneva* »).
  9. Le septième objectif évalué dans ce rapport concerne le développement de la marque « Genève ». Le *marketing territorial* permet effectivement de mieux faire connaître le canton à l'étranger, montrer l'attractivité de ses conditions-cadres tout en exprimant la présence forte des autorités publiques pour attirer les entreprises ou les organisations internationales. L'action principale de la DG-DERI dans ce domaine a été d'organiser les états généraux du tourisme, secteur reconnu par tous comme devant constituer la charnière principale d'une politique visant à améliorer l'image du canton. Ces états généraux, précédés d'un rapport brossant la situation actuelle du secteur touristique genevois, ont permis d'identifier les acteurs-clés et fourni les éléments saillants d'une politique de promotion et de valorisation du territoire genevois, qu'il importe de décliner en un plan d'actions futures. La difficulté tient à la bonne coordination d'acteurs très hétérogènes du secteur public et privé pour uniformiser la présence de représentants du canton à l'extérieur. Aussi, pour l'instant, cet objectif est-il encore au stade de projet, car il nécessite la mobilisation de ressources en dehors de la DG-DERI.
  10. Dans l'ensemble, la DG-DERI fonctionne avec un plan stratégique clair et précis avec une vision cohérente et réaliste des contraintes qui entourent ces objectifs. Ces derniers dépassent le plus souvent l'horizon-temps de la législature de sorte que la plupart des actions menées sont encore en cours et requièrent des mesures additionnelles pour leur bonne implémentation. Un calendrier des différents projets avec un échéancier assez large pourrait favorablement accroître l'efficacité et améliorer la visibilité des plans d'actions de la DG-DERI, sans bloquer ses actions par un minutage trop contraignant.

## ABRÉVIATIONS

CCIG	Chambre de commerce, d'industrie et des services de Genève
DDE	Département du développement économique
DG- DERI	Direction générale du développement économique, de la recherche et de l'innovation
ENoLL	<i>European Network of Living Labs</i>
FAE	Fondation d'aide aux entreprises
FC4S	<i>Financial centres for sustainability</i>
FER-GE	Antenne genevoise de la Fédération romande des entreprises
FIFDH	Festival du film et forum international sur les droits humains de Genève
FINMA	Autorité de surveillance du marché financier suisse
<i>Fintech</i>	Entreprises utilisant des modèles opérationnels, technologiques ou économiques innovants et disruptifs, visant à traiter des problématiques existantes ou émergentes de l'industrie des services financiers (Définition : <i>Wikipedia</i> )
Fondetec	Fondation publique de la Ville de Genève visant à promouvoir de nouvelles entreprises créatrices d'emplois ; soutenir et développer des entreprises existantes ; stimuler l'innovation en ville de Genève
Fongit	Fondation genevoise pour l'innovation technologique
GEM	Groupement des entreprises multinationales
FGT&C	Fondation Genève Tourisme & Congrès
HEAD	Haute école d'art et de design
HEM	Haute école de musique
HEPIA	Haute école du paysage, d'ingénierie et d'architecture
HES	Haute école spécialisée
ICO	<i>Initial Coin Offering</i>
NODE	Nouvelle Organisation Des Entrepreneurs
OCSTAT	Office cantonal de la statistique
OPI	Office de promotion des industries et des technologies

PME	Petite et moyenne entreprise
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'Environnement
RGPD	Règlement général de l'UE sur la protection des données
SCAI	<i>Swiss Chambers Arbitration Institution</i>
STSA	<i>Swiss Trading and Shipping Association</i>
SFG	<i>Sustainable Finance Geneva</i>
SPEG	Service de promotion économique du canton de Genève (jusqu'en 2017)
TIC	Technologies de l'information et de la communication
UNITEC	Service de l'Université de Genève pour aider les chercheurs de l'Université, des Hôpitaux Universitaires et de la Haute Ecole spécialisée de Genève dans le processus de transferts de technologies
CCIG	Chambre de commerce, d'industrie et des services de Genève

## 0. INTRODUCTION

### 0.1 CONTEXTE ET PERIMÈTRE DE L'ÉVALUATION

Conformément à la Loi en faveur du développement de l'économie et de l'emploi (LDévEco), la politique de promotion économique du Canton doit être évaluée pour chaque législature<sup>1</sup>. Le présent rapport concerne les activités de la DG-DERI durant la législature 2013-2018, avec pour objectif d'évaluer la politique de promotion économique du canton de Genève sur les sept objectifs validés par le *Conseil stratégique de la promotion économique* (CSPE) le 8 mars 2019:

1. Donner une lisibilité à la politique menée par le Canton en matière économique ;
2. Elaborer et présenter un plan d'action pour l'innovation ;
3. Soutenir l'innovation dans le domaine des TIC, en particulier les *fintechs* et la sécurité informatique ;
4. Promouvoir le développement de Genève comme carrefour international de la finance durable;
5. Développer un plan d'action commerce ;
6. Renforcer l'ancrage des entreprises multinationales en améliorant les conditions-cadres;
7. Saisir les opportunités de la marque « Genève » dans une optique fédératrice et représentative de l'ADN genevois.

Le présent mandat concerne les actions menées par la DG-DERI pour mettre en œuvre ces sept objectifs. La nature et le contenu des objectifs stratégiques n'entrent pas dans le champ de l'évaluation. Le but est d'explicitier les démarches effectuées pour développer la stratégie, le développement des objectifs opérationnels et les actions qui ont finalement été conduites par le département. Ce rapport propose également, lorsque c'est pertinent, les tâches qui restent à accomplir, en particulier si l'horizon-temps de l'objectif dépasse celui de la législature. Lorsque des indicateurs peuvent être construits sans coût excessif et fournir un outil de monitoring utile à la DG-DERI, ils sont également mentionnés.

Un aspect essentiel de l'activité de la DG-DERI consiste effectivement à traduire la vision stratégique en projets et actions concrètes. Ce document utilise le terme d'*objectif stratégique* pour se référer au but général tel que défini dans la *Stratégie économique cantonale 2030*, le terme d'*objectif opérationnel* est employé dans ce document pour se référer aux projets concrets qui ont été conduits ou qui sont prévus dans le but d'atteindre l'objectif stratégique. Généralement, et quand les conditions le permettent, les objectifs opérationnels sont matérialisés par un *plan d'action*.

Le périmètre d'évaluation comprend donc l'ensemble des missions menées par la DG-DERI pour l'atteinte des objectifs précités. Le rapport fait également état du travail de collaboration

---

<sup>1</sup> Art 7, al. 3: « Une fois par législature, le Conseil d'Etat confie à l'Université une évaluation générale de la politique de promotion économique. Le mandat de cette évaluation est élaboré en concertation avec le conseil. »

de la DG-DERI avec ses partenaires institutionnels et privés, en particulier la Fondation genevoise pour l'innovation technologique (Fongit), la Fondation d'aide aux entreprises (FAE), l'Office de promotion des industries et des technologies (OPI), la Fondation Ecllosion, l'association *Sustainable Finance Geneva*, l'Université de Genève et les hautes écoles spécialisées (HES). Dans ces cas de figure, les éléments détaillés dans ce travail concernent les activités effectivement réalisées par la DG-DERI pour la réalisation de ces collaborations. En revanche, les actions déployées par ces institutions de manière autonome ne sont pas détaillées.

Il est important de préciser que les activités de la DG-DERI qui n'entrent pas directement dans le cadre de la réalisation de ces objectifs sont exclues de la présente évaluation et peuvent constituer un emploi de ressources non négligeable durant la législature. Un bref rappel du travail de fond pour la promotion économique qui doit être réalisé au quotidien sur le long cours sera fourni afin de mettre en exergue les ressources nécessaires à la réalisation des objectifs en sus de cette activité récurrente. L'analyse tient également compte du contexte économique marqué par les incertitudes relatives à l'évolution des conditions cadres et par l'impact de l'abandon du taux plancher par la banque nationale suisse en janvier 2015.

---

## 0.2 MODIFICATION INSTITUTIONNELLE EN COURS DE LÉGISLATURE

---

La DG-DERI a été nouvellement constituée en 2017.<sup>2</sup> Auparavant, le service de promotion économique du canton de Genève (SPEG) assurait la mission de promouvoir l'activité économique du canton. Cette activité de terrain auprès des entreprises était surtout opérationnelle. La nouvelle DG-DERI a également reçu pour mission de mettre en œuvre la stratégie économique cantonale avec un accent mis sur le développement économique du canton et une action plus soutenue sur les conditions-cadres. La DG-DERI a donc, dès sa constitution, dû mobiliser des ressources pour continuer le travail de promotion tout en visant à améliorer la compétitivité des entreprises locales via un ciblage sur l'innovation, l'entrepreneuriat, la transition numérique et énergétique et la consolidation des atouts qui ont permis à Genève de devenir un pôle d'attraction régional et international.

---

## 0.3 ACTIVITÉS COURANTES ET TRANSVERSALES DE LA DG-DERI

---

La promotion et le développement économique mis en œuvre par un organe de l'État peut prendre des formes très diverses en fonction du modèle économique et des ressources engagées. Certains États peuvent pratiquer une politique très interventionniste, d'autres se limiter à fournir

---

<sup>2</sup> Cf. point presse du Conseil d'Etat du 11 janvier 2017 <https://www.ge.ch/document/point-presse-du-conseil-etat-du-11-janvier-2017/telecharger>

un guichet d'informations sur les conditions d'implantations des entreprises. Cette diversité d'approches tient également à la nature des institutions qui vont du modèle libéral à la centralisation régulatrice.

De manière générale en Suisse, l'activité économique est peu régulée ou subventionnée et l'attractivité d'une région par rapport à une autre dépend d'un faisceau de facteurs incitatifs, comme la fiscalité des entreprises, l'accès à des fournisseurs de services ou autres intrants, à de la main-d'œuvre qualifiée ou encore une administration efficace. Une administration cantonale n'a généralement pas la compétence de subventionner une activité ou un secteur. En revanche, on observe qu'une certaine concurrence s'exerce en matière de fiscalité, mais qui n'est pas généralement du ressort d'un organe de promotion économique, mais plutôt du département des finances.

Le canton de Genève offre des conditions-cadres relativement favorables pour l'activité entrepreneuriale, l'implantation de multinationales ou l'innovation. La stabilité des institutions politiques et financières, couplée d'un marché du travail relativement flexible avec une main-d'œuvre qualifiée et une « paix du travail » permet aux entreprises de planifier leur développement sur le long terme. Le territoire du canton est cependant exigu de sorte que son activité déborde bien au-delà de ses frontières, ce qui génère une pression sur le coût du logement et plus généralement du terrain, mais aussi est confronté à de sérieux problèmes de surcharge de ses infrastructures routières. Le coût relativement élevé du travail peut également jouer en sa défaveur. Dans ce contexte, la DG-DERI œuvre, en collaboration avec les départements de l'Etat concernés, au maintien et au développement de conditions-cadres favorables à l'économie. Elle a également pour tâche récurrente de faire en sorte que les conditions-cadre soient bien connues du tissu économique, en particulier des entreprises souhaitant s'implanter dans le canton. Ces activités sont transverses, en ce sens qu'elles touchent différentes politiques publiques mais également différents domaines d'activité des entreprises et mobilisent l'ensemble des collaborateurs de la DG-DERI. Il existe donc un socle incompressible d'activités de base qui occupent la grande majorité de ses ressources.

En premier lieu, certaines tâches visent à **soutenir et consolider** les entreprises du canton, qu'elles soient établies, en phase de démarrage ou d'implantation de l'étranger. Il est notoire que des entreprises de tailles importantes peuvent s'avérer très élastiques aux changements qui affectent leur environnement. Aussi, la DG-DERI est-elle amenée à soutenir l'entreprenariat par exemple via des ateliers ou des formations, accompagner les entreprises par du conseil et la mise en relation avec l'administration, coordonner et surveiller les organismes rattachés et collaborer avec les organes inter- et supra-cantonaux pour le soutien aux entreprises. En second lieu, la DG-DERI doit **promouvoir et informer** sur les conditions-cadres du canton. Enfin, son rôle consiste également à **anticiper** les modifications structurelles de l'économie genevoise et **stimuler** les réponses appropriées pour les acteurs pouvant subir une disruption de leur activité.

Dans ce contexte, il importe donc de relever que la DG-DERI doit régulièrement arbitrer ses ressources entre ces activités de fond et les missions qu'elle s'est fixées à travers ses objectifs stratégiques. Cet arbitrage est le lot récurrent de toute institution confrontée à une activité opérationnelle importante et la mise en œuvre au long cours de ces objectifs parfois complexes et dont la multiplicité des tâches requises nécessite souvent un rééchelonnement des plans d'actions.

---

## 0.4 MÉTHODOLOGIE

---

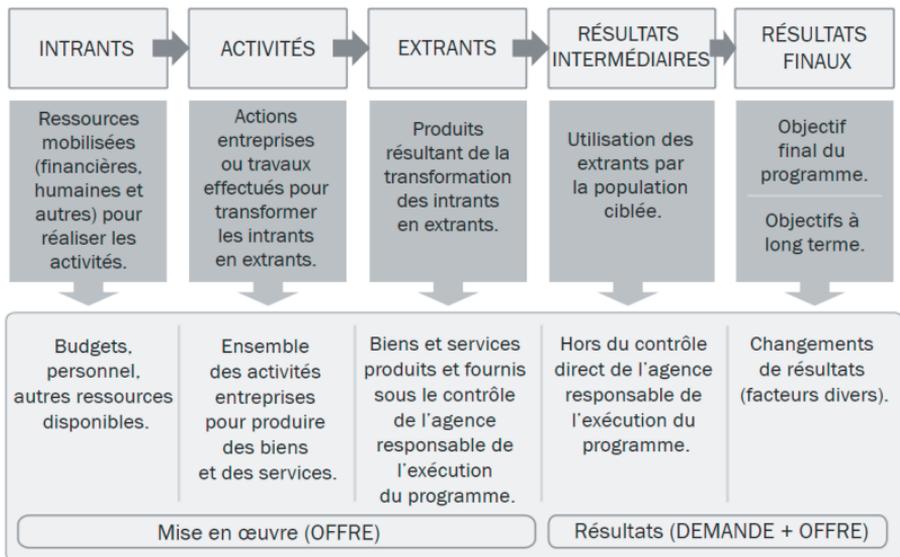
### 0.4.1 Évaluer la politique publique : la chaîne de résultats

---

L'évaluation d'une politique publique peut porter sur deux questions fondamentalement différentes. La première concerne la construction d'une vision et d'objectifs stratégiques et la pertinence de cette dernière pour un territoire économique donné. La seconde est relative à la mise en œuvre des actions mises en place pour réaliser ces objectifs et l'éventuelle mesure de leur efficacité. Le mandat accordé à l'IREG concerne surtout la deuxième question, à savoir l'évaluation des actions mises en œuvre, mais une brève discussion des objectifs et leur construction peut également s'avérer utile dans certains cas.

Un canevas général d'évaluation est fourni par la Banque Mondiale dans son manuel d'évaluation, et dont nous reproduisons la « chaîne de résultats » dans la Figure 1 et qui peut s'appliquer à toute politique publique. De manière schématisée, cette dernière prévoit l'affectation d'*intrants* à des *activités* qui produisent des *extrants*. Cette partie de la chaîne est sous le contrôle exclusif de l'unité de décision publique. Ces extrants, à leur tour, produiront des *résultats intermédiaires* en fonction de la manière dont l'extrant est pris en compte (ou non) par les populations-cibles. Au final et à plus long terme, le dispositif produit des *résultats finaux* qui dépendent d'une foultitude de facteurs externes qui échappent également à l'unité décisionnelle de la politique publique (conditions-cadres, fiscalité, environnement macro-économique, etc.). Un avantage indéniable des méthodes proposées par la Banque Mondiale tient d'une part à l'identification statistique de la chaîne causale procédant des intrants aux résultats et à la possibilité de mesurer les coûts et bénéfices de la politique.

Figure 1 Représentation schématique d'une chaîne de résultats



Source : Paul J. Gertler et al. (2011). *L'évaluation d'impact en pratique*. Banque Mondiale.

L'évaluation peut également être conçue de manière *prospective*, dans le cas où elle est planifiée en amont de la politique publique, ou *rétrospective*, si cette dernière a déjà été mise en œuvre. Dans le cas présent, elle est nécessairement rétrospective, mais il n'est pas exclu qu'à l'avenir une démarche prospective d'évaluation puisse voir le jour. La démarche prospective permet généralement d'améliorer l'évaluation par la collecte de données tout au long de la mise en œuvre du projet de politique publique. Comme indiqué toutefois, cette démarche est plutôt prévue pour le déploiement d'un dispositif-pilote à petite échelle<sup>3</sup>.

Plusieurs méthodologies différentes existent pour évaluer les politiques publiques. Le choix sera fonction de l'horizon-temps sur laquelle la politique se déploie et produit des effets (attendus ou non), la disponibilité de données quantitatives sur les ressources employées et d'éventuelles mesures des effets attendus, ainsi que d'informations sur les variables exogènes (par exemple, les conditions-cadres) qui peuvent affecter la chaîne de résultats. L'évaluation par quantification vise généralement des dispositifs à petite échelle, bien précis et innovants (comme l'introduction d'une mesure-pilote sur la sécurité, la santé ou l'éducation), et permet généralement, par des analyses coûts-bénéfices et coûts/efficacité, de choisir entre différents programmes alternatifs.

Dans le cas présent, cette démarche n'a pas tellement de sens, car la politique de promotion économique associe différentes démarches d'accompagnement, de formation et d'information dans un contexte macro-économique que la DG-DERI ne contrôle pas. La présente étude se

<sup>3</sup> Un exemple d'évaluation de ce type a été réalisé par l'Ireg pour la mise en œuvre du dispositif *Papyrus* de régularisation des sans-papiers dans le canton de Genève.

démarque donc des précédents rapports d'évaluation qui ont tous deux examiné l'évolution macro-économique du canton de Genève en comparaison temporelle et spatiale.

#### 0.4.2 Une approche qualitative de l'action de la DG-DERI

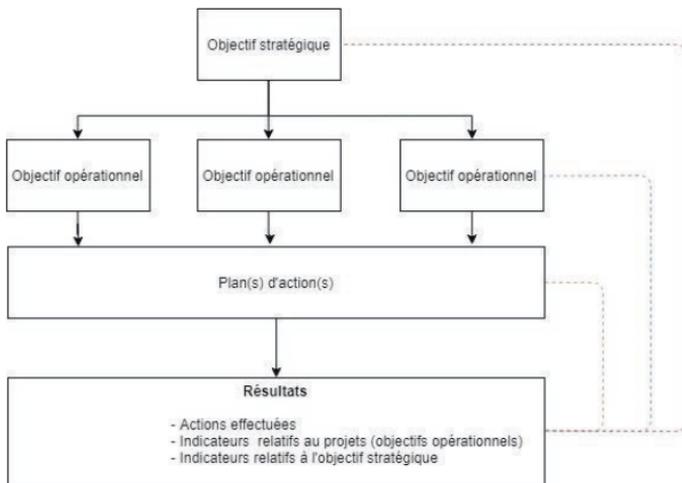
---

L'approche privilégiée dans le cas présent consiste à employer la méthode dite *qualitative*, qui au travers d'entretiens et de documents permet de rendre compte de l'activité produite par la DG-DERI. Il s'agit donc davantage de se pencher sur les *intrants* et *activités* de la chaîne de résultats, et évaluer la pertinence des mesures prises, plutôt que de tenter une mesure hasardeuse d'une chaîne de causalité avec les *résultats*.

Comment dès lors proposer une appréciation d'une politique publique sans recourir à la quantification d'une chaîne de résultats ? Généralement, les critères employés reposent sur le réalisme, la transparence et d'une direction claire de la mise en œuvre des activités visant l'atteinte de l'objectif :

- La vision stratégique se doit d'être claire et spécifiée avec suffisamment de détails pour éviter les éventuelles ambiguïtés lors de l'opérationnalisation ou de la création d'indicateurs.
- La stratégie doit être opérationnalisée et le plan d'action doit être conçu pour spécifier les tâches à réaliser. Les étapes doivent être suffisamment claires pour pouvoir facilement statuer si une tâche a été complétée ou non.
- Par ailleurs, les actions doivent être organisées dans un plan d'action qui comprend des échéances pour chaque étape. Il ne s'agit pas nécessairement d'un échéancier très rigide, mais cela peut consister en une feuille de route traçant les étapes principales (et / ou secondaires) du projet.
- Si des indicateurs peuvent être développés pour rendre compte le plus fidèlement possible de la réalisation de l'objectif stratégique, voire des objectifs opérationnels, ils doivent être définis précisément et reproductibles, autant au niveau des données que du calcul.
- Enfin, des recommandations peuvent être proposées sur les actions qui méritent encore d'être menées ou améliorées.

De manière générale, un projet complètement défini comprend généralement un objectif stratégique, possiblement décliné en objectifs opérationnels, d'un ou plusieurs plans d'actions, qui sont prévus pour atteindre l'objectif stratégique, ainsi que des indicateurs qui permettent de mesurer l'atteinte de ces objectifs et la pertinence des actions menées.



### La pertinence des indicateurs

La production et l'interprétation d'indicateurs ne constitue cependant pas toujours un outil valable de l'évaluation de la politique publique. Comme le suggère son nom, l'indicateur fournit une *indication* sur la pertinence des actions menées en vue de l'atteinte d'un objectif. Plus la comparaison dans l'espace et dans le temps est aisée, et plus le périmètre de l'objectif est restreint, plus l'usage d'indicateur a du sens. Aussi, un dispositif ou programme peut-il être beaucoup plus facilement évalué qu'une politique générale et transversale, dont les effets se produisent avec un décalage temporel. Lorsqu'un objectif est à long terme, diffus dans ses effets et n'a guère de point de référence dans le temps et l'espace, comme c'est le cas pour un objectif stratégique, l'indicateur perd de sa pertinence. Nombre d'indicateurs sont produits dans les administrations et construits de manière ad hoc pour garantir leur atteinte à des fins d'audit interne. D'autres biais sur les indicateurs ont également été mis en avant comme l'instrumentalisation, l'usage tactique ou symbolique ou simplement politique.<sup>4</sup> Lorsqu'un indicateur est proposé dans ce rapport, c'est donc davantage sur des plans d'actions, et davantage dans une optique pragmatique de suivi ou *monitoring* pour la DG-DERI que d'évaluation. Les données doivent dès lors pouvoir être aisément récoltées sans que des ressources importantes soient déviées de la mise en œuvre des plans d'actions ou autres activités courantes de l'institution.

### Les interlocuteurs de l'évaluation

La méthodologie adoptée repose donc principalement sur des entretiens avec les cadres, délégués et responsables de projet de la DG-DERI qui sont en charge des objectifs analysés. Ces personnes ont été interrogées pour leur permettre de décrire l'objectif et ses motivations, ainsi que les éventuelles adaptations dans sa nature qui ont pu survenir en cours de législation. Il a ensuite été demandé comment l'objectif stratégique a été appréhendé et s'il a été possible

<sup>4</sup> Voir par exemple A.A. Hezri (2004). Sustainability indicator system and policy processes in Malaysia: a framework for utilisation and learning. *Journal of Environmental Management* 73 (2004) 357–371.

de le décliner en objectifs spécifiques et opérationnels. Enfin, l'enquête se porte sur le détail de ce qui a été réalisé et de ce qui reste à mettre en œuvre. Finalement, la question de la mesure de l'efficacité des actions a été abordée, en particulier la faisabilité du développement possible d'indicateurs, qui permettent de rendre compte de l'accomplissement de l'objectif stratégique et ainsi de donner une idée de l'efficacité des objectifs opérationnels pour la réalisation de l'objectif stratégique.

Par ailleurs, les principaux partenaires de la DG-DERI qui sont impliqués dans la réalisation des objectifs étudiés ont également été entendus. Il leur a été demandé de décrire les activités exercées, la nature et les détails de la collaboration avec l'entité évaluée, ainsi que les éventuelles suggestions ou besoins qui pourraient conduire à une meilleure réalisation de l'objectif.

Dans l'objectif de recueillir des perspectives extérieures, les principales associations et groupements d'intérêt économique directement en lien avec au moins un des objectifs étudiés ont également été interrogés. Il s'agit de la Chambre de commerce, d'industrie et des services de Genève (CICG), de l'antenne genevoise de la Fédération romande des entreprises (FERGE), du Groupement des entreprises multinationales (GEM) et de la *Swiss Trading and Shipping Association* (STSA). Il a en particulier été demandé de détailler les collaborations ou interactions existantes avec la DG-DERI, de commenter les activités que celle-ci entreprend dans le cadre de la réalisation des objectifs stratégiques et finalement de relever d'éventuelles suggestions quant à d'autres actions qu'elle pourrait entreprendre. Les éventuels retours et commentaires de ces institutions ne sont pas reportés nominativement, car il ne s'agit généralement pas de déclarations officielles. Les éléments sont synthétisés et indiqués comme provenant d'un ou plusieurs groupements d'intérêt économique.

Finalement, les actions de la DG-DERI ont également été évaluées sur la base de documents administratifs et juridiques publics et internes.

# 1. OBJECTIF 1 : DONNER UNE LISIBILITÉ À LA POLITIQUE MENÉE PAR LE CANTON EN MATIÈRE ÉCONOMIQUE

## 1.1 DESCRIPTION ET MOTIVATIONS DE L'OBJECTIF STRATÉGIQUE

### *Description*

L'ambition du premier objectif est de rendre la stratégie économique cantonale communicable, transparente et compréhensible. L'information doit être accessible à l'ensemble de la population genevoise et en particulier aux députés cantonaux, aux partis politiques, ainsi qu'aux associations professionnelles et commerciales. Par ailleurs, les raisonnements en amont de l'établissement du programme doivent également être explicités.

En préambule, il convient de rappeler le caractère très novateur du projet puisque jusqu'alors, la DG-DERI ne disposait pas d'un « livre blanc » de son activité. Si de manière implicite, les objectifs pouvaient préexister et en filigrane de son activité courante, l'idée de proposer un document détaillant les missions de la DG-DERI avec un horizon bien défini (2030) a permis d'asseoir la légitimité de son travail, de rendre plus transparent son fonctionnement et surtout, en interne, d'ancrer toutes les opérations à un plan d'action lui-même rattaché à un objectif stratégique. Le caractère prospectif du document permet surtout de donner un cap à la politique économique du canton en l'ancrant à des objectifs aussi variés que qualitatifs plutôt qu'étroitement axés sur la croissance quantitative du PIB. L'exercice s'est révélé au demeurant délicat puisque la validation par le Conseil d'État n'a eu lieu qu'en 2015, soit déjà deux ans après le début de la législature.

Ce document permet naturellement aussi de mieux positionner l'évaluateur face à l'activité de l'évalué. Les précédentes évaluations se fondaient sur l'idée générale que la politique de promotion de la DG-DERI produit des effets (directs et indirects) qui sont bénéfiques pour l'économie de sorte qu'une évaluation de la plus ou moins bonne santé de cette dernière peut lui être imputée.

### *Motivations*

Une vision stratégique clairement établie permet non seulement de communiquer la politique économique visée par la DG-DERI, mais aussi de donner un cadre et une cohérence à l'action du département. Ceci permet de structurer ses actions et de déterminer plus facilement ses priorités. Les objectifs doivent être fixés de manière suffisamment précise pour garantir une cohérence dans les actions du département, mais également comporter une dose de généralité qui garantit une flexibilité vitale dans une économie en pleine mutation.

---

## 1.2 MISE EN ŒUVRE DE L'OBJECTIF

---

### 1.2.1 Rédaction de la Stratégie économique cantonale 2030

---

Le document en deux tomes *Stratégie économique cantonale 2030* a été rédigé pour satisfaire l'objectif stratégique. Le premier tome présente l'objectif du document, la vision et les valeurs qui ont servi de base à l'établissement du programme, la méthodologie employée pour le développer et présente les objectifs de développement stratégique qui ont été classés en huit axes :

- Genève *innove* ;
- Genève *mobilise* ;
- Genève mise sur le *capital humain* ;
- Genève se *diversifie* ;
- Genève *explore* ;
- Genève met en œuvre la *durabilité* ;
- Genève *s'exporte*.

Pour chacun des huit axes, une introduction présente les principales motivations qui ont conduit à l'élaboration des objectifs qu'il contient. Les objectifs eux-mêmes comportent une brève description de la situation et des motivations ainsi que des leviers d'action permettant de le réaliser.

Le second tome présente le fruit de la réflexion préalable à la réalisation de ces objectifs. Il décrit l'état de l'économie, les mutations qui s'opèrent et les enjeux probables du futur. Les idées qui sont présentées sont notamment fondées sur des entretiens réalisés avec plus de 50 experts et professionnels de différents secteurs qui témoignent d'une connaissance approfondie des questions économiques, de l'économie genevoise ou des enjeux liés à un secteur spécifique. Ces entretiens ont été synthétisés sous la forme de matrices thématiques de type *SWOT* (aussi dites FFOM pour Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces), et ces matrices sont présentées dans le document. Ces informations ont été croisées avec des études portant sur l'économie suisse et genevoise pour expliquer la réflexion qui a conduit à l'élaboration des 33 objectifs stratégiques présentés dans le document.

### 1.2.2 Communication et impact

---

Le document a été publié et communiqué à la presse en août 2015, soit deux ans après le début de la législature. La presse a pris connaissance de la publication avec un intérêt marqué et en notant une certaine curiosité teintée de réserve en provenance des partenaires sociaux.<sup>5</sup> Les partenaires et interlocuteurs de la DG-DERI interrogés soulignent généralement le caractère

---

<sup>5</sup> La Tribune de Genève (25.08.2015) parle d'une étude « extrêmement pédagogique (qui) soulève d'intéressantes questions (...) ». Ce même article se montre toutefois moins convaincu par le deuxième tome qui propose les 33 pistes d'action. Le représentant de la FER interrogé trouve le document intéressant, à l'exception de la partie sur le Grand Genève. La représentante de la CGAS n'y voit rien de neuf et regrette que la fiscalité attractive pour les entreprises se fasse au détriment de la redistribution.

innovant du simple fait de l'existence de ce document de référence. Le contenu du document est jugé pertinent, clair et bien structuré.

Le document a également été mentionné dans les rapports de gestion des années 2015 et 2017, et a servi de base pour l'élaboration de la loi accordant des indemnités et une aide financière de fonctionnement à des organismes d'aide et de promotion des entreprises pour les années 2020 à 2023.<sup>6</sup>

---

### 1.3 COMMENTAIRES SUR LA MISE EN ŒUVRE DE L'OBJECTIF STRATÉGIQUE

---

L'objectif est considéré comme accompli par la DG-DERI. Le document doit continuer de servir de base au travail du département et doit être mentionné autant que possible pour qu'une bonne cohérence des tâches effectuées puisse être maintenue au long cours.

L'élaboration d'un document comprenant une description des objectifs et de leurs motivations est indiscutablement un moyen parfaitement adapté pour garantir la lisibilité de la politique du Canton. La transparence quant à la méthodologie adaptée pour développer ce programme constitue un point fort du document. Par ailleurs, le document est concis et bien structuré.

Les points qui pourraient être développés sont les suivants :

- Les objectifs sont formulés de manière générale et il n'est pas toujours évident pour le lecteur d'identifier ce qui est précisément visé. Par exemple, l'objectif 6 mentionne l'amélioration des conditions-cadres, ce qui peut référer à un nombre très important de politiques. En réalité, la DG-DERI vise l'amélioration de certaines d'entre elles uniquement.
- Pour la plupart des objectifs, la mise en œuvre ou les outils qu'il est prévu de déployer ne sont pas toujours précisés. Dans le document, seules les premières étapes sont mentionnées. L'avantage de ce manque de détails réside dans la flexibilité qu'elle octroie au département pour les mettre en œuvre, notamment dans le choix ultérieur de ces outils. Le revers de la médaille tient vraisemblablement au manque de lisibilité de la politique à déployer pour le public-cible.
- D'un point de vue formel, la numérotation des objectifs stratégiques permettrait de faire plus simplement référence à un objectif sans le nommer intégralement et faciliterait ainsi la communication des résultats. Ceci reste un point de détail.

---

<sup>6</sup> Respectivement déposés le 1er novembre 2018 (PL 12014-R) et le 17 avril 2019 (PL 12496). Loi 12496 adoptée le 25 novembre 2019.

---

#### 1.4 SYNTHÈSE DES ACTIONS MENÉES PAR LA DG-DERI

---

On peut donc synthétiser l'évaluation de ce premier objectif comme suit :

Le document de *Stratégie économique cantonale 2030* a été rédigé et publié dans les délais prévus avec un début des travaux repoussé de deux ans. La communication a été faite de manière appropriée pour que l'ensemble des parties prenantes puisse en prendre connaissance.

Si cette mission est accomplie avec succès, sa légitimité et crédibilité ne pourra que croître si le document continue de vivre comme référence fondamentale de la politique économique du Canton.

---

#### 1.5 INDICATEURS POSSIBLES

---

Aucun indicateur n'a été prévu en amont pour la réalisation de cet objectif et il est difficile d'imaginer comment quantifier la visibilité, la crédibilité et l'appropriation d'un document stratégique. De manière indirecte, les indicateurs suivants pourraient être utilisés :

- Nombre de téléchargements du document en ligne ;
- Nombre d'exemplaires papier distribués ;
- Nombre de mentions du document dans les projets de loi, dans les interventions parlementaires ou dans les médias.

Bien qu'ils ne rendent pas directement compte de la plus-value du document en termes de transparence de la politique économique, ils donnent une idée du nombre de personnes qui ont utilisé ce document. Ces indicateurs peuvent être mesurés distinctement chaque année ou une fois de manière cumulée.

## 2. OBJECTIF 2 : ÉLABORER ET PRÉSENTER UN PLAN D'ACTION POUR L'INNOVATION

### 2.1 DESCRIPTION ET MOTIVATION DE L'OBJECTIF STRATEGIQUE

#### *Description*

Avec le développement des technologies numériques et les considérations environnementales, l'économie genevoise est en pleine mutation et les entreprises locales sont souvent poussées à se redéfinir.

L'action du Canton en matière d'innovation doit être pensée et formalisée sous la forme d'un plan d'action pour l'innovation. Celui-ci doit notamment reposer sur un bilan des infrastructures genevoises et permettre une amélioration des conditions-cadres, proposer une simplification des démarches administratives, améliorer le transfert de connaissance et de technologie, soutenir l'entrepreneuriat et les lieux d'émergence de la créativité.

Selon le manuel d'Oslo de l'OCDE, une innovation est « la mise en œuvre (*implementation*) d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé (de production) nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques d'une entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures »<sup>7</sup>. Cette définition montre d'emblée la gageure que représente cet objectif pour la DG-DERI. En effet, l'innovation est essentiellement le fait d'entreprises privées, mais où la « recherche et le développement » est caractérisée par sa nature de bien public<sup>8</sup> qui pousse l'État à favoriser ce qui ne serait pas entrepris de manière privée par le financement et la coordination des acteurs privés. On comprend tout aussi bien que les investissements souvent importants qui sont nécessaires pour ces processus d'innovation requièrent des conditions-cadres proches de l'idéal, surtout si les entreprises sont naissantes avec un horizon très incertain.

#### *Motivation*

Plus de la moitié de la valeur ajoutée du canton de Genève est imputable à des secteurs qui nécessitent des investissements substantiels en matière d'innovation.

Une politique de développement du secteur de l'innovation doit donc viser à une amélioration des conditions-cadres pour les *startups* mais aussi pour toutes PME du canton, qu'il s'agisse de fiscalité, d'accès au crédit, de coût de la main-d'œuvre, d'infrastructures ou encore d'une

<sup>7</sup> Cité dans [Wikipedia](#).

<sup>8</sup> Les économistes définissent un bien public pur comme étant caractérisé par la *non rivalité* (ce qui profite à l'un peut profiter à l'autre) et la *non exclusion* (il est difficile de faire payer un prix pour ce bien public). Aussi la recherche de « savoirs » peut-elle être partagée entre plusieurs entreprises et si ce savoir n'est pas protégé par un brevet, il est difficile d'exiger un paiement pour l'exploitation de ce savoir. La recherche scientifique est souvent un bien public, mais l'innovation peut réduire ces caractéristiques, notamment par le brevet ou le secret. D'où l'importance de l'État et de la coopération avec le secteur privé pour favoriser un cercle vertueux de découverte et d'innovation.

*culture de l'innovation* (ou *écosystème de l'innovation*). Si une politique de promotion économique peut contribuer à favoriser la naissance et le maintien d'un écosystème de l'innovation, cette culture de l'innovation ne peut pas simplement être créée *ex nihilo* par une instance publique. Cette culture dépend également de nombreux facteurs externes, comme l'accès à une main-d'œuvre qualifiée, un environnement favorable à la protection de la propriété intellectuelle, une fiscalité attractive pour la recherche et le développement et bien d'autres conditions-cadres dont l'établissement dépasse les compétences de la DG-DERI.

L'État offre un dispositif important de soutien aux entreprises, notamment la Fongit et la Fondation Ecllosion, l'OPI et la FAE, qui s'occupent respectivement des startups (hébergement, *coaching*, support administratif et légal, fonds d'amorçage), des PME (promotion, intelligence économique, transformation, lien avec les HES) et financier (audit, avances, cautionnement de crédit). Les trois organismes sont jugés efficaces par la DG-DERI pour remplir leurs missions respectives.

Néanmoins, plusieurs experts consultés par la DG-DERI regrettent que la *culture de l'innovation* ne soit pas encore pleinement développée à Genève.

---

## 2.2 MISE EN ŒUVRE DE L'OBJECTIF

---

### 2.2.1 Leviers d'action identifiés

---

Deux leviers d'action ont été prévus dans la *Stratégie économique cantonale 2030*. Il s'agit d'une part d'identifier les acteurs académiques et économiques concernés afin d'élaborer un plan d'action conjoint et, d'autre part, de mener une réflexion sur l'évaluation des résultats atteints et des mesures prises.

### 2.2.2 Projets réalisés (mandat 2013-2018)

---

#### *Réflexions préliminaires – Création de groupes de travail*

La DG-DERI a organisé des séances de réflexion et d'échange avec le magistrat, les organismes du dispositif de soutien à l'innovation et les institutions académiques du Canton dans le but de mieux comprendre les mutations économiques, le processus innovatif local et les enjeux économiques. Ces interactions ont permis de relever l'importance du développement d'une culture de l'innovation à Genève, d'interactions plus étroites entre les milieux innovatifs et le monde académique, mais aussi la nécessité d'inclure davantage d'acteurs économiques dans la réflexion.

#### *Organisation d'un campus de l'innovation Ge = Ci<sup>2</sup>*

Ces considérations ont mené à l'organisation par la DG-DERI d'un "campus" de l'innovation : *Ge = Ci<sup>2</sup>*, dont l'objectif était de mettre en réseau les différents acteurs de l'innovation dans une optique d'échanges et de synergies. La première manifestation s'est tenue

le 22 novembre 2017 au campus de la HEAD. Ce forum, constitué de conférences et d'ateliers, était destiné aux entreprises, *startups* et multinationales innovantes, aux instituts de recherche, aux organisations du dispositif de soutien et à l'État de Genève. L'événement a en outre permis de constituer une sorte « d'états généraux » de l'innovation en identifiant les besoins de l'économie innovante et les réponses qui peuvent être apportées par l'administration publique pour développer l'innovation et son écosystème au sein du Canton.

Deux enjeux majeurs ont été identifiés. Le premier réside dans le faible nombre d'innovations issues directement des centres de recherche. Il convient donc, soit de favoriser leur développement et d'augmenter leur taux de succès, – c'est le rôle notamment des incubateurs, – soit de faciliter le transfert de technologies entre le monde académique et le monde économique, un rôle dévolu à UNITEC, un organe de l'Université de Genève, au service de tous les chercheurs universitaires, des hautes écoles et des hôpitaux universitaires. Pour répondre à cet objectif, il est essentiel que les interactions et collaborations entre ces services et le dispositif de soutien de l'État soient renforcées.

Le deuxième enjeu concerne la promotion de l'innovation au sein des PME, qui n'ont pas toujours les compétences, les ressources, ou même ne réalisent pas l'importance du développement de processus innovants. Pour pallier ces problèmes, il convient de créer des groupes de travail collaboratifs qui réunissent des experts et des sociétés intéressées par les problématiques liées à l'innovation.

### *Élaboration d'un projet de loi*

Les réflexions menées conjointement avec le dispositif de soutien (FAE, FONGIT, OPI), les milieux académiques et les différents acteurs présents au *Campus de l'innovation* ont débouché sur l'élaboration du projet de loi PL 12496 qui *accorde des indemnités et une aide financière de fonctionnement à des organismes d'aide et de promotion des entreprises pour les années 2020 à 2023*<sup>9</sup>. Ce dernier comprend une augmentation du budget pour les trois organismes, avec pour charge additionnelle de coopérer davantage avec les milieux académiques, en particulier par le biais d'échanges et de collaborations avec leurs incubateurs. Par l'intégration du milieu académique et donc la constitution d'un système d'innovation, ou écosystème d'innovation, plus complet, cette législation vise à favoriser le transfert des résultats de la recherche vers l'économie. L'ambition est d'ainsi accroître le taux de succès des entreprises à fort potentiel de croissance (*startups*), de soutenir les entreprises existantes désireuses de développer de nouveaux produits ou modèles d'affaires, notamment liés à la transition numérique.

### *Coordination des dispositifs de la Fongit, de la FAE et de l'OPI*

La DG-DERI s'occupe d'adapter et de renouveler les contrats de prestations, redéfinir les objectifs et les indicateurs qui sont fixés et d'assurer le suivi des missions pour la Fongit, la FAE et l'OPI.

---

<sup>9</sup> Le projet de loi a été accepté par le Grand Conseil le 25 novembre 2019. Les actions combinées des organismes constituent une partie importante du déploiement de la politique économique de l'Etat visant le maintien et la création d'emploi et la diversification du tissu économique.

### *Animation de Reminno (Réseau multiple d'innovation)*

L'ensemble des organismes publics et privés qui apportent des aides aux entreprises participent au réseau *Reminno*. Il regroupe les institutions du Canton, des communes ainsi que les fondations et associations. Ce réseau animé par la DG-DERI vise à assurer la coordination entre les différents prestataires et à s'assurer que les services offerts répondent aux besoins des entreprises.

#### 2.2.3 Objectifs à réaliser

---

Il est prévu de réitérer l'exercice de réflexion par un groupe de travail pour développer le pôle de compétences en sciences de la vie. Les étapes d'un tel projet sont similaires à celles qui ont déjà été effectuées. Il s'agit de travailler avec les différents acteurs du dispositif de soutien, du milieu académique et du tissu économique pour définir les besoins et les mesures qu'il convient de prendre, puis de créer un projet de loi qui soit pertinent et adapté aux besoins de ce secteur d'innovation.

---

## 2.3 COMMENTAIRES SUR LA MISE EN ŒUVRE DE L'OBJECTIF STRATÉGIQUE

---

Une importante démarche de réflexion a été entreprise pour définir l'ensemble des actions possibles dans le cadre de cet objectif. Cette démarche a d'ailleurs débouché sur un résultat très concret, à savoir un projet de loi. De surcroît, ce projet traduit bien ce qui est ressorti des analyses préliminaires.

Une étape qui reste encore à franchir dans le contexte de cet objectif stratégique réside dans la formulation d'un plan d'action pour le pôle de compétences en sciences de la vie tel que prévu initialement avec un échéancier suffisamment large pour prendre en compte les contraintes administratives liées notamment à la rédaction d'un projet de loi.

Les personnes externes à la DG-DERI interrogées dans le cadre de l'enquête ont toutes souligné l'importance de cet objectif stratégique pour le canton de Genève et voient dans la mise en réseau des différents partenaires et la rédaction d'un projet de loi des éléments positifs pouvant contribuer à la naissance d'une véritable culture de l'innovation. Certaines personnes estiment que des manifestations ou rencontres plus fréquentes organisées par la DG-DERI seraient souhaitables pour maintenir une « dynamique de l'innovation » qui facilite la coopération dans un domaine extrêmement compétitif.

---

## 2.4 SYNTHÈSE DES ACTIONS MENÉES PAR LA DG-DERI

---

- Réflexions préliminaires et création de groupes de travail;
- Organisation d'un campus de l'innovation ( $Ge = Ci^2$ );

- Élaboration d'un projet de loi ;
- Coordination des dispositifs de la Fongit, de la FAE et de l'OPI. Cette activité est réalisée de manière continue ;
- Animation de REMINNO (Réseau multiple d'innovation). Cette activité est réalisée de manière continue ;
- Réflexions préliminaires et réaction de groupes de travail pour l'innovation dans les sciences de la vie. Cette activité n'a pas encore abouti. Un plan d'action serait bienvenu ;
- Élaboration d'un projet de loi pour soutenir l'innovation dans les sciences de la vie : le projet de loi a été accepté et la loi est en vigueur. .

---

## 2.5 INDICATEURS POSSIBLES

---

L'objectif reposant sur la création d'un plan d'action, il n'est pas pertinent de définir des indicateurs sur ce point précis. Il convient également de mentionner qu'une équipe du département a entamé une réflexion en fin de législature, notamment avec l'Office cantonal de la statistique (OCSTAT), pour développer un indicateur synthétique de l'innovation pour Genève. Le développement d'un tel indicateur est cependant loin d'être trivial, car peu de données existent (même au niveau international) pour saisir le phénomène de l'innovation. Néanmoins, il est possible de considérer dans un premier temps des indicateurs *indirects* de l'innovation à Genève, par exemple :

- Création, implémentation ou nombre d'entreprises technologiques ou innovantes à Genève.
- Nombre d'employés dans les secteurs de la technologie et de l'innovation.
- Demandes de brevet d'origine genevoise.

Il est également possible d'adopter des indicateurs spécifiques à la collaboration avec les milieux académiques ou dans le domaine des sciences de la vie.

- Création de *startups* provenant des incubateurs universitaires ou dans le domaine des sciences de la vie.
- Nombre d'entreprises soutenues par la Fongit et qui proviennent des milieux académiques ou dans le domaine des sciences de la vie.
- Nombre de transferts technologiques traités par Unitec.

### 3. OBJECTIF 3 : SOUTENIR L'INNOVATION DANS LE DOMAINE DES TIC, EN PARTICULIER LES *FINTECH* ET LA SÉCURITÉ INFORMATIQUE

#### 3.1 DESCRIPTION ET MOTIVATION DE L'OBJECTIF STRATÉGIQUE

##### *Description*

L'objectif stratégique tel que perçu aujourd'hui par la DG-DERI présente un champ d'action un peu plus large que celui prévu dans la stratégie économique. Il comprend deux volets relatifs aux technologies de l'information et de la communication (TIC). Le premier porte sur le **soutien à l'innovation dans le domaine des technologies financières (*Fintech*)**. Il vise d'une part au développement des technologies numériques par les acteurs économiques du Canton, souvent des startups ou de petites entreprises, mais aussi à l'accroissement des collaborations et des échanges entre ce secteur et les institutions financières traditionnelles. Le deuxième volet concerne **la transformation numérique des PME genevoises** et vise généralement celles qui n'opèrent pas directement dans le secteur des TIC. Il s'agit en particulier de leur apporter un soutien pour leur permettre d'avoir une visibilité *en ligne*, mais aussi de les accompagner concernant les questions de sécurité informatique, ou d'autres aspects relatifs à la transformation numérique.

##### *Motivation*

Le secteur de la banque et finance a toujours constitué un pilier majeur de l'économie genevoise. Menacé par une insécurité juridique grandissante et une concurrence internationale accrue, le secteur financier est également en pleine mutation en raison du développement des *Fintech*, ces technologies informatiques qui font évoluer les pratiques bancaires. Touchant par exemple le domaine *en ligne*, la cybersécurité, le *big data* ou les cryptomonnaies, de nombreux acteurs économiques se sont développés et ont affecté les pratiques existantes dans le domaine financier et bancaire.

Réalisant l'importance de ces nouvelles technologies et leur aspect moteur pour l'évolution du secteur de la banque et de la finance, la DG-DERI ambitionne de favoriser l'innovation des entreprises actives dans ce secteur à Genève, d'attirer des entreprises étrangères innovantes et de favoriser les synergies et les collaborations avec le tissu bancaire genevois.

Compte tenu de la nature du tissu économique genevois, ce ne sont pas les *Fintechs* offrant des services aux particuliers qui ont le plus grand potentiel économique. La DG-DERI a donc choisi de se concentrer sur les entreprises qui offrent des solutions innovantes aux banques (B2B).

---

## 3.2 MISE EN ŒUVRE DE L'OBJECTIF / PREMIER VOLET : SOUTENIR L'INNOVATION DANS LE DOMAINE DES FINTECHS ET DE LA SÉCURITÉ INFORMATIQUE

---

### 3.2.1 Leviers d'action identifiés

---

Un premier constat posé par la DG-DERI est que les banques ne s'intéressent pas spontanément aux services proposés par les *startups* ou les petites entreprises actives dans le domaine des TIC. Il convient donc de créer des opportunités de rencontre et de mise en relation pour que les institutions financières découvrent les activités exercées à Genève par les PME du domaine.

Les *startups* œuvrant dans le domaine des TIC emploient de la main-d'œuvre très spécialisée et leur capacité de recruter est centrale pour leurs activités. Ainsi, soutenir la formation de pointe dans le domaine des TIC est essentiel.

Les *Fintechs* sont souvent des *startups* et sont donc très sensibles aux conditions-cadres, notamment fiscales. Bien que ces aspects ne soient pas directement contrôlés par la DG-DERI, il est important de garder un contact étroit avec les entreprises du domaine pour rester informé des préoccupations et enjeux pour les entreprises locales. La DG-DERI peut également accompagner les entreprises dans leurs démarches administratives ou fiscales lorsque cela est demandé.

### 3.2.2 Projets réalisés (mandat 2013-2018)

---

#### *Organisation d'un « Petit déjeuner Fintech » (2016)*

La DG-DERI a organisé une rencontre entre des institutions financières établies et des *startups* dans le domaine des technologies financières. L'objectif de cette rencontre était d'établir un état des lieux du pôle *Fintech* à Genève, d'interroger les acteurs économiques sur leurs éventuelles attentes vis-à-vis de l'État de Genève et de créer un lieu d'échange et de développement du réseau professionnel.

De manière générale, les petites entreprises actives dans les *Fintechs* ont indiqué que les établissements bancaires exprimaient une certaine fermeture à l'égard des solutions proposées. Il est possible que cette frilosité s'explique par une différence dans la compréhension des conséquences des récentes innovations technologiques. Par ailleurs, les notions de légitimité des petites entreprises technologiques et de confiance qu'il faut accorder aux produits offerts ont également été abordées.

Les solutions abordées sont :

- Améliorer la communication entre les différents acteurs,
- Communiquer la volonté de l'État de Genève de consolider sa place dans le secteur des *Fintechs*,
- Promouvoir Genève comme pôle d'excellence *Fintech*.

Par la suite, la plateforme régionale Alp ICT a pris la relève et a organisé une dizaine de rencontres entre startups actives dans les *Fintech* et banques de la place financière genevoise.

### ***Organisation des « Digital Talks » (2017)***

Dans le but de renforcer l'image de Genève comme pôle d'excellence du numérique, la DG-DERI a organisé un forum autour de la gouvernance d'internet et de la cybersécurité. Cet événement organisé en collaboration avec la *Geneva Internet Platform*, une ONG soutenue principalement par la Confédération et dont l'activité gravite autour de ces questions. Durant l'automne 2017, des conférences et des ateliers se sont enchaînés et ont débouché sur la création d'une proposition de convention relative à l'amélioration de la sécurité sur internet : *The Geneva Initiative on Capacity Development in Digital Policy*.

### ***Expérimentations sur la gestion de l'identification dans la technologie blockchain***

La période étudiée a également vu naître un groupe de travail en partenariat avec la *Swiss Trading and Shipping Association (STSA)*, *Swisscom*, un cabinet d'avocat spécialisé dans les questions liées à la *blockchain* et le *Swiss Chambers Arbitration Institution (SCAI)*. Ce groupe de travail s'est attaché à définir la problématique de la gestion de l'identité numérique et la validité de la signature des personnes impliquées dans la transaction *blockchain* pour les matières premières.

### ***Facilitation de l'interaction entre les sociétés des TIC et l'administration fiscale***

Une autre activité importante durant la législature a consisté dans l'accompagnement des discussions et négociations relatives au traitement fiscal des sociétés du domaine des TIC. La DG-DERI a également organisé des ateliers dont le but est de clarifier les démarches administratives pour les sociétés genevoises.

---

## ***3.3 MISE EN ŒUVRE DE L'OBJECTIF / DEUXIÈME VOLET : ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE***

---

### ***3.3.1 Motivations et précision de l'objectif stratégique***

---

Alors que le monde numérique a bouleversé le fonctionnement de l'économie, une bonne moitié des PME actives sur le canton de Genève ne disposent même pas d'un site internet. Certaines sont convaincues de l'importance d'une transformation numérique, mais ne disposent pas des compétences en interne pour entamer ce processus. D'autres n'en voient juste pas l'intérêt. Dans une société en pleine transformation, la DG-DERI vise à sensibiliser, former et accompagner les PME qui s'intéressent aux outils numériques ou qui désirent les utiliser. Les questions relatives à la cybersécurité des entreprises entamant ces démarches font également partie de l'objectif.

### 3.3.2 Objectifs opérationnels réalisés (mandat 2013-2018)

#### *Formation aux technologies numériques*

La DG-DERI a pris en charge l'organisation d'une journée de sensibilisation aux technologies numériques organisée en collaboration avec la *Fédération des entreprises romandes* (FER). Un séminaire formatif sur la même thématique a ensuite été organisé avec le même partenaire.

#### *Aide et conseil à la transformation numérique et à la sécurité informatique (Genève Lab)*

Un *Living Lab* est une organisation facilitant l'innovation ouverte par l'expérimentation effectuée avec et par les acteurs du terrain. Depuis 2016, l'État de Genève dispose d'un tel laboratoire, le *Genève Lab*, qui a pour but de soutenir des projets d'innovation au sein du Canton, en particulier ceux liés à la transformation numérique. Le *Genève Lab* de la DG DERI a été constitué par le transfert à la DG DERI d'une partie des effectifs du *Genève Lab* de la DSGI avec lequel les opérations décrites ci-dessous ont été effectuées. En sus, une mise en réseau des acteurs de l'économie genevoise, du monde académique et de la société civile a été réalisée dans le but de favoriser l'innovation, la transformation numérique et la sécurité informatique.

#### *Organisation de Meet Up (Genève Lab)*

Afin de permettre une meilleure diffusion de l'information notamment autour des questions de la mise en œuvre de la transformation numérique et de la sécurité informatique. Le *Living Lab* de la DG DERI et le *Living Lab* de la DSGI ont organisé des *Meet Up*<sup>10</sup>. Ces rencontres, gratuites et ouvertes au public (citoyens, secteur privé, monde académique et administration publique), visent à favoriser les développements innovants et la mise en réseau des acteurs économiques. Divers thèmes ont été abordés :

- *Comment embarquer sa communauté ?*
- *L'Hospice général : une transformation en profondeur.*
- *Comment la prospective en action permet d'innover ?*
- *Urbanisme participatif : vers une citoyenneté augmentée ?*
- *L'innovation aux HUG.*
- *Les hackathons au service de l'innovation.*
- *L'art au service de l'innovation sociale.*

Toujours dans une optique informative, des rencontres destinées aux collaborateurs du secteur public genevois et traitant de thématiques liées au numérique et au service public ont été organisées. Les sujets abordés sont :

- La *blockchain*,
- La transformation des organisations,
- L'informatique ouvre de « nouvelles voix »,

<sup>10</sup> Un *Meet Up* est un espace d'échange informel autour des activités du *Genève Lab*.

- Les expérimentations *blockchain* de Zoug et *Digital Switzerland*,
- Le *big data* et la protection des données : l'impact du règlement général de l'UE sur la protection des données (RGPD).

### **Organisation d'une conférence mondiale des Living Labs (OpenLivingLabs days)**

Le *Living Lab* de la DG DERI et le *Living Lab* de la DGSI, en collaboration avec l'Université de Genève, la HES Wallis, ont organisé la conférence mondiale des *Living Labs*, dans le cadre du réseau européen des *living labs* (*European Network of Living Labs ENoLL*). L'événement a eu lieu à Genève en août 2018, et a réuni plus de 400 participants de plus de 35 pays.

Cette conférence a permis de renforcer les connexions du *Genève Lab* avec les *living labs* des pays européens et de développer son savoir-faire par des échanges d'expériences et de bonnes pratiques.

Dans le cadre cette manifestation, le *Living Lab* de la DG DERI et le *Living Lab* de la DGSI ont exposé les principes de l'innovation ouverte à l'intention des PME.

### **Autres événements organisés par la DG DERI pour les entreprises genevoises**

La DG DERI organise en collaboration avec des partenaires institutionnels et académiques, le Forum économie numérique depuis 2015. Ce forum est une plateforme d'échange et de formation pour les PME ayant pour objectif d'empoigner les défis et de saisir les opportunités de la transformation numérique, dans une perspective de développement d'activités commerciales d'avenir et d'attractivité du canton.

La DG DERI participe également à l'organisation de la journée *Digital Day* à Genève initiée par *Digital Switzerland* et organisée dans les grandes villes de l'ensemble de la Suisse.

### **3.3.3 Objectifs à réaliser**

---

L'objectif reste de réaliser des événements qui répondent aux besoins des entreprises et du public dans le domaine des TICs. Une documentation sur ces événements est produite au fil de l'eau et une évaluation de la satisfaction des participants est systématiquement réalisée via un questionnaire.

Ce processus doit pouvoir conduire à une communication de la politique cantonale, notamment dans le cadre de forums et conférences en lien avec les politiques de l'innovation liée au numérique.

La DG DERI a planifié la publication à fin 2019 la quatrième version du Guide relatif aux jetons numériques dans le canton de Genève. Un des objectifs de la DG DERI est de maintenir à jour ce Guide, une première par une autorité cantonale helvétique.

---

### 3.4 COMMENTAIRES SUR LA MISE EN ŒUVRE DE L'OBJECTIF STRATÉGIQUE

---

La stratégie économique ne fournit pas de détails sur la manière dont cet objectif devrait être réalisé, de sorte qu'une certaine liberté de manœuvre a permis à la DG-DERI d'entreprendre différentes initiatives visant à concrétiser cet objectif au bénéfice des entreprises genevoises, mais également d'un plus large public qu'il s'agisse de représentants de la société civile ou de l'État. En particulier, un important travail a été réalisé et qui a débouché sur la création d'un grand nombre de projets très précis. Il est à noter que les activités dépassent ce qui avait initialement été prévu et concernent également des PME qui ne sont pas actives dans le domaine de l'innovation, mais qui visent une transformation numérique, par exemple à travers la création d'une vitrine en ligne.

---

### 3.5 SYNTHÈSE DES ACTIONS MENÉES PAR LA DG-DERI

---

Même s'il n'existe pas un document écrit comportant les différentes étapes et les échéances d'un plan d'action rigoureux, les projets qui ont été menés pendant la législature sont bien définis et circonscrits dans un périmètre pertinent. Afin d'éviter des doublons un grand travail de coordination avec les partenaires est effectué en amont. Les efforts de la DG-DERI ont été essentiellement portés sur l'information et la formation de décideurs et autres parties prenantes comme le grand public ou les employés de l'État.

Les projets ponctuels (« Petit déjeuner *Fintech* », « *Digital Talks* », Publication d'un guide sur les ICO/jetons numériques, « *Meet up Labs* », Genève Lab, etc.) ont tous été réalisés comme prévu avec une bonne participation du public.

En parallèle, la DG-DERI réalise une activité en continu d'aide, de conseil, de facilitation, de mise en réseau, d'information et de formation.

Un projet (Expérimentation sur la gestion de l'identification dans la technologie *blockchain*) dépasse le cadre de la législature et continuera de se déployer à l'avenir en raison de l'ampleur du programme. La DG-DERI gagnerait certainement à développer un plan d'action plus précis des différents projets, car cela permettrait de faciliter la communication, mais aussi de mieux établir les liens entre les différents projets, de sorte à créer des synergies entre les différents acteurs impliqués.

---

### 3.6 INDICATEURS POSSIBLES

---

- Nombre de participants aux ateliers, formations, conférences ou tables rondes organisées par la DG-DERI.
- Évaluation par sondage lors des différentes manifestations organisées par la DG-DERI.

## 4. OBJECTIF 4 : PROMOUVOIR LE DÉVELOPPEMENT DE GENÈVE COMME CARREFOUR INTERNATIONAL DE LA FINANCE DURABLE

### 4.1 DESCRIPTION ET MOTIVATION DE L'OBJECTIF STRATÉGIQUE

#### *Description*

Cet objectif stratégique vise à faire de Genève à la fois un carrefour mondial et un laboratoire de la finance durable. Cet objectif passe par le développement d'un savoir-faire qui a déjà vu le jour dans le Canton.

#### *Motivation*

Le secteur de la finance est, sans conteste, un des plus importants de l'économie genevoise. Ensemble avec l'assurance, il arrive en quatrième place et représente plus de 12% du PIB cantonal et 35'582 emplois (OCSTAT 2017), principalement dans les banques et les intermédiaires financiers<sup>11</sup>. Le *Stratégie économique cantonale 2030* souligne que si Genève est devenue une des places financières les plus compétitives au monde, c'est grâce à ses capacités d'adaptation. De surcroît, la finance durable se trouve en pleine expansion et constitue aujourd'hui un pilier de l'innovation dans ce secteur. Par ailleurs, la finance durable permet de valoriser des compétences et un savoir-faire déjà présents à Genève tout en conférant une image positive au Canton.

### 4.2 MISE EN ŒUVRE DE L'OBJECTIF

#### 4.2.1 Leviers d'action identifiés

Le *Stratégie économique cantonale 2030* souligne l'importance du renforcement de la collaboration en cours avec les représentants de la finance durable, en particulier l'association *Sustainable Finance Geneva (SFG)*. Par ailleurs, un accent particulier doit être mis sur le développement de formations en finance durable et leur visibilité dans le monde.

<sup>11</sup> Données de Genève place financière (2017).

## 4.2.2 Objectifs opérationnels réalisés (mandat 2013-2018)

---

### *Élaboration d'une stratégie de promotion de la finance durable et de Genève comme carrefour international de ce secteur*

En collaboration avec SFG, la DG-DERI a établi une stratégie de la promotion de la finance durable et du rayonnement international de Genève dans ce domaine. Ce travail a nécessité de nombreuses réunions avec le partenaire associatif, mais aussi avec des acteurs du secteur privé, notamment pour définir la finance durable et comprendre les enjeux relatifs à son développement. Ces travaux ont permis d'identifier les forces et les faiblesses du Canton et ont mené à la création d'un objectif stratégique ainsi qu'à son intégration dans la *Stratégie économique cantonale 2030*. Ces efforts ont également abouti à l'élaboration de projets (décrits ci-dessous) en collaboration avec SFG.

### *Œuvrer pour que le secrétariat du réseau FC4S soit établi à Genève*

Le réseau FC4S (*Financial centres for sustainability*) est une plateforme globale pour l'action en finance durable créée sous l'impulsion du Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE). Ce réseau a vu le jour en septembre 2017 et prend la forme d'un partenariat entre les Nations Unies et les centres financiers, qui vise à fournir des recherches, élaborer des guides de bonnes pratiques et produire des conseils dans le domaine de la finance durable.

Dans le but de développer le rayonnement international de Genève dans le domaine de la finance durable, la DG-DERI a réuni les institutions et acteurs économiques genevois et a fait un travail de promotion pour les convaincre que le Canton devrait être le siège de ce réseau nouvellement créé. Elle a ensuite coordonné la création d'un dossier de candidature, qui a été adopté par le réseau en 2018. Parallèlement, la DG-DERI a œuvré pour que la place financière genevoise adhère au réseau FC4S. Ces efforts de lobbying ont nécessité que l'institution étatique réunisse les acteurs privés et institutionnels et coordonne les réunions relatives à cette thématique.

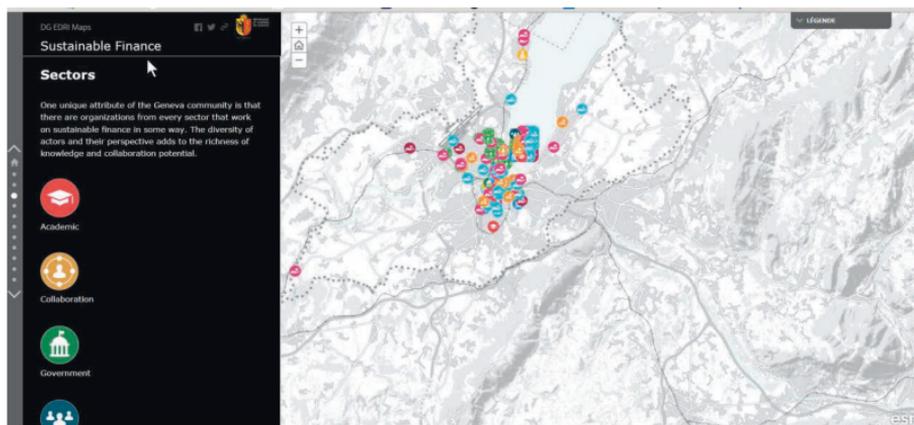
### *Promotion de Genève comme siège de la première assemblée générale du FC4S*

La DG-DERI a également consacré des efforts importants pour que la première assemblée générale du FC4S, prévue en 2019, se tienne à Genève. Cet événement, de portée mondiale et qui réunirait les acteurs les plus importants du secteur, est jugé central pour développer l'image de Genève comme plateforme mondiale de la finance durable. Ainsi, la DG-DERI a entamé un travail de lobbying auprès des membres du réseau FC4S pour mettre en exergue les qualités du territoire genevois et y assurer la tenue de cette assemblée générale. Parallèlement et en collaboration avec SFG, la DG-DERI organisera un événement autour de la finance durable qui aura lieu en même temps que l'assemblée générale du FC4S et qui vise à renforcer la présence et la visibilité de Genève dans le secteur. Cet événement sera constitué de conférences, de tables rondes et d'ateliers portant sur des thématiques d'actualité et sur l'évolution de la finance durable.

## Développement d'une cartographie de la finance durable à Genève

Dans le but de développer les réseaux et la collaboration dans le domaine de la finance durable, la DG-DERI a développé une cartographie de l'implémentation de ce secteur à Genève<sup>12</sup>. Ce document électronique constitue une sorte d'annuaire géolocalisé qui permet aux acteurs économiques et institutionnels de prendre connaissance de l'ampleur de ce secteur et de rapidement identifier les acteurs et les services proposés. La cartographie regroupe 147 acteurs et a été développée avec l'aide de SFG.

Figure 2 Cartographie genevoise de la finance durable en ligne



## Développement de projets gérés par SFG

Dans le but de promouvoir la finance durable et le rayonnement de ce secteur à Genève, la DG-DERI a développé plusieurs projets conjointement avec SFG. Dans le cadre d'un contrat de prestation, l'association est responsable de la mise en œuvre des programmes prévus. La DG-DERI se charge donc d'établir ces contrats, de discuter et fixer les objectifs et d'assurer le suivi des travaux.

En ce qui concerne les projets qui ont été exécutés par SFG avec le soutien de la DG-DERI, deux brochures relatives à la finance durable ont été publiées : « 10 innovations de la finance » a été publié en 2014 et « Le monde change, la finance innove » a vu le jour en 2017. Ces brochures ont pour objectif de présenter les innovations dans le domaine de la finance durable et de mettre en évidence le rôle de Genève dans le développement de ce secteur.

Par ailleurs, SFG organise régulièrement des conférences, tables rondes et débats en partenariat avec des institutions publiques, académiques et privées. Elle garantit la circulation de l'information dans le secteur et la mise en relation des différents acteurs. Elle travaille à la mise en place d'une bourse des entreprises sociales (*Swiss Social Stock Exchange*) dans le but de

<sup>12</sup> <https://sitg.maps.arcgis.com/apps/MapJournal/index.html?appid=93af85ca86e44c22992c75b882ff8aaa>

regrouper et valoriser les activités économiques de ce domaine. Par ailleurs, elle travaille à la création d'une formation dans le domaine de la finance durable, en partenariat avec la HEG de Genève. Finalement elle participe à l'organisation d'un sommet sur la finance durable, le *Geneva Summit on Sustainable Finance*.

### *Présence dans l'écosystème de la finance durable*

La DG-DERI assure une présence dans les événements locaux et internationaux liés à la finance durable. Elle était notamment présente à l'exposition universelle de 2015 à Milan et lors des sommets annuels sur la finance durable (*Geneva Summit on Sustainable Finance*). Par ce travail, la DG-DERI vise non seulement à promouvoir la finance durable et le rayonnement de Genève dans ce secteur d'activité, mais aussi à développer les réseaux actifs dans ce secteur, notamment par la mise en relation des acteurs économiques.

#### 4.2.3 Objectifs à réaliser

---

Organisation d'un événement autour de l'assemblée générale du FC4S.

## 4.3 COMMENTAIRES SUR LA MISE EN ŒUVRE DE L'OBJECTIF STRATÉGIQUE

---

La DG-DERI a pleinement employé son savoir-faire de facilitateur dans le domaine de la finance durable, eu égard à l'importance cruciale que revêt cet objectif stratégique pour l'ensemble du secteur de la banque et de la finance dans le Canton. De multiples partenariats ont vu le jour et permettent d'envisager raisonnablement que Genève puisse devenir un *hub* international consacré à ce secteur qui est pratiquement inexistant dans de nombreux centres financiers internationaux. Genève a certainement une carte à jouer et la DG-DERI devra rester attentive à garder le lead dans ce domaine.

## 4.4 SYNTHÈSE DES ACTIONS MENÉES PAR LA DG-DERI

---

Les objectifs visés par la DG-DERI sont clairement définis. Plusieurs projets en cours sont conduits par SFG et sont précisément documentés dans le contrat de prestations. Des échéances et des indicateurs sont précisés lorsque que possible.

Quatre projets conséquents ont été réalisés pendant la législature. La DG-DERI a pu élaborer une stratégie de promotion de la finance durable et de Genève, œuvrer pour que le secrétariat du réseau FC4S soit établi à Genève, promouvoir Genève comme siège de la première assemblée générale du FC4S, et développer une cartographie de la finance durable à Genève.

De manière continue, la DG-DERI contribue au développement de projets gérés par SFG et maintient une présence dans l'écosystème de la finance durable.

Finalement, deux projets sont en cours, à savoir l'organisation d'un événement autour de l'assemblée générale du FC4S et d'une formation sur la finance durable à la HEG Genève.

---

#### *4.5 INDICATEURS POSSIBLES*

---

- Nombre de sociétés financières spécialisées dans la finance durable présentes sur le canton ;
- Nombre de formations proposées (ou nombre de participants) dans le domaine de la finance durable ;
- Nombre d'offres d'emploi dans le secteur banque et finance contenant la mention durable.

## 5. OBJECTIF 5 : PLAN D'ACTION COMMERCE

### 5.1 DESCRIPTION ET MOTIVATION DE L'OBJECTIF STRATEGIQUE

#### *Description*

L'objectif prévu par la Stratégie économique cantonale 2030 est de mettre en place et d'exécuter un plan d'action dans le but d'aider le commerce de détail genevois. Ce programme devrait fédérer les partenaires économiques pour que les étapes du projet puissent être conçues en collaboration avec les acteurs économiques du secteur privé et les institutions publiques. La finalité de ce programme doit être d'améliorer les conditions-cadres pour le commerce de détail et de garantir l'attractivité économique de ce secteur en pleine mutation.

#### *Motivation*

La force du franc, le tourisme d'achat et l'évolution des modèles d'affaires ont conduit à une transformation de l'économie qui met en péril un grand nombre de petits commerces genevois. Pourtant, celui-ci constitue une part essentielle du tissu économique local en raison de son importance pour l'image du Canton et le tourisme. Par ailleurs, il joue un rôle d'employeur important puisque ce secteur est responsable d'environ 18'000 emplois, soit près de 5% de l'emploi total à Genève. Les difficultés croissantes de nombre de détaillants en lien avec le tourisme d'achat et la concurrence de sites en ligne a par ailleurs fait l'objet d'une motion du Grand Conseil (M2437) pour mener une campagne de sensibilisation auprès de la population en faveur des commerçants locaux. Il convient de relever que les mesures proposées dans la motion étaient en grande partie déjà intégrées dans le plan d'action commerce élaboré par la DG-DERI en partenariat avec les représentants du commerce.

### 5.2 MISE EN ŒUVRE DE L'OBJECTIF

#### 5.2.1 Leviers d'actions

Deux leviers d'actions ont été relevés dans la *Stratégie économique cantonale 2030*. Le premier concerne l'identification des parties prenantes et des partenaires qu'il convient de consulter afin d'élaborer le plan d'action cantonal. Le deuxième levier d'action concerne le développement des activités de veille, d'anticipation et de coordination relatives à l'amélioration des conditions-cadres de ce secteur. Ainsi, l'État vise à travailler continuellement et de manière proactive au développement du secteur du commerce de détail.

D'autres leviers d'action plus spécifiques ont également été identifiés. Il s'agit notamment de développer des formations adaptées pour favoriser les compétences et l'adaptation du commerce de détail aux modèles d'affaires actuels, en particulier la transformation numérique.

Une aide directe peut-être apportée par l'État concernant ce dernier point. Par ailleurs, l'État doit faciliter le développement du commerce, jouer un rôle de catalyseur pour l'animation et la promotion des commerces genevois et contribuer plus activement à les valoriser.

## 5.2.2 Objectifs opérationnels réalisés (mandat 2013-2018)

---

### *Création du plan d'action commerce : réflexions préliminaires et création d'un groupe de travail*

L'idée d'établir un plan d'action commerce remonte à la période du franc fort<sup>13</sup> et à la création d'un pôle commerce, hôtellerie, restauration. D'autres cantons suisses ainsi que l'Observatoire du commerce d'Annecy ont été contactés pour partager des bonnes pratiques.

Un groupe de travail a été constitué pour définir et piloter le plan d'action commerce. Celui-ci comprend des représentants de la Ville de Genève (service de l'urbanisme) de l'État de Genève, d'associations professionnelles et de défense d'intérêts (FER, NODE, association des intérêts de Carouge), d'écoles, d'organisation de soutien (FAE, Fondetec), de l'école hôtelière de Genève, d'entrepreneurs (événementiel) et d'entreprises bien établies (Payot SA, *m3 real estate*). Ce groupe de travail a eu pour mission de faire un état des lieux du commerce genevois, d'établir des propositions d'amélioration des conditions-cadres et d'identifier les forces et les faiblesses institutionnelles et politiques à Genève, sous le *leadership* de la DG-DERI. Plus de 40 interviews ont été menées avec des acteurs-clés pour :

- Évaluer les besoins ;
- Établir une liste de pistes de réflexion (58) ;
- Déterminer des lignes directrices (8 mesures, cf. plus bas) ;
- Faire valider l'action de la DG-DERI par une approche « *bottom up* » ;
- Constituer un groupe de travail pour le suivi, le feedback, la prise en compte des critiques et l'ajustement des actions à mener.

### *Définition d'un programme de mesures prioritaires*

Dans le cadre de l'élaboration d'un plan d'action commerce, huit mesures prioritaires ont été retenues par le groupe de travail.

- 1) **Création d'un observatoire du commerce genevois** : Genève devrait disposer d'un outil de pilotage destiné aux commerçants permettant d'évaluer la santé du commerce genevois et d'améliorer la satisfaction de la clientèle.
- 2) Proposer des **formations spécifiques aux commerçants** et aux employés sur l'accueil ainsi que sur la connaissance de l'environnement local et régional.

---

<sup>13</sup> Le franc suisse a commencé de s'apprécier par rapport à l'euro à partir du début de l'année 2010. La BNS fixe un taux plancher à 1,20 CHF/EUR à partir du 6 septembre 2011 et l'abandonne le 15 janvier 2015 sous la pression des marchés. Depuis cette date, le CHF est resté en-dessous du plancher, ce qui dénote une pression continue sur les marges des commerçants suisses et genevois en particulier, dont la frontière est non seulement proche mais aussi presque intégralement avec la France.

- 3) **Dynamiser et améliorer l'image du commerce genevois** : Le groupe de travail souhaite développer une campagne d'image et de valorisation du commerce genevois. Cette démarche pourrait comprendre la création d'un label du commerce genevois. Les critères restent à définir, mais il devrait comporter une dimension éthique, juridique et commerciale. Finalement, il faudrait rendre les consommateurs conscients de l'importance du commerce local et de son impact sur l'économie, l'emploi et la formation.
- 4) **Création d'un laboratoire d'innovation et de veille du commerce.**
- 5) **Mise en place d'une structure de partenariat privé-public (PPP) de management commercial du Canton.**
- 6) **Élaborer une politique de développement commercial urbain.**
- 7) **Simplifier la vie des entreprises** : La DG-DERI vise à faciliter les démarches administratives et améliorer l'accès à l'information liée à l'administration publique.
- 8) **Améliorer les conditions-cadres** : La DG-DERI souhaite négocier des accords, par exemple sur les horaires d'ouverture, lutter contre le tourisme d'achat et le franc fort et faciliter l'accès au financement.

### *Création d'un observatoire du commerce genevois*

Un groupe de travail transversal a été constitué qui réunit l'OCSTAT, l'Office de l'Urbanisme, l'IREG, la VDG et la DG DERI pour poser les bases du futur observatoire du commerce sous le leadership de la DG DERI en plusieurs étapes.

1. Une large enquête sur les habitudes de consommation du Grand Genève (*proxiconso*). Cette étude a été planifiée avec des partenaires vaudois et transfrontaliers via un projet INTERREG. Elle a défini un cahier des charges, établi un état des lieux des données existantes et réfléchi à la manière qu'il conviendrait de les compléter. Certaines données ont également été soumises à de grandes entreprises afin de vérifier leur exactitude. Finalement, un mandat d'analyse de faisabilité par une société externe a été initié à la fin de l'année 2018.
2. Poser les fondations d'un observatoire du commerce en exploitant les données administratives sur la localisation des entreprises, permettant de mieux planifier l'implantation des commerces dans le tissu économique et résidentiel genevois.
3. Identifier les perspectives du commerce genevois. Le planning est en cours.

### *Développement de formations pour le secteur du commerce (mesure n°2)*

La DG-DERI a mis en place deux formations :

- Un *Certificate of advanced studies* en partenariat avec la HEG et des associations de commerçants qui met l'accent sur les outils et techniques de vente dans le commerce de détail (*CAS Retail et Expérience Client*) ;
- Deux formations gratuites en collaboration avec l'EHG et Genève Tourisme & Congrès ainsi que la Fédération du commerce genevois (FCG) dans les domaines :
  - Offre touristique et attraits de Genève
  - Accueil (attentes et expérience client).

- Un travail de communication a été fait, notamment par le biais de *newsletters*, afin de rendre la formation connue du secteur économique et du grand public.

### *Développement d'ateliers de création d'entreprises (Matinales du commerce)*

L'Office de la formation professionnelle et continue (OFPC) est le porteur de projets via la cité des métiers.

### *Garantir le lien entre la DG-DERI et le tissu économique et assurer le rôle de catalyseur de projets de la DG-DERI*

Un important travail de mise en réseau des acteurs économique a été entrepris par la DG-DERI pour favoriser la réalisation de projets et de partenariats. Elle assure sa présence lors des événements publics ou assemblées générales liés au commerce de détail. Le service de l'État travaille aussi à rendre ses activités et les services qu'elle propose mieux connus des entreprises, en particulier les aides et expertises dans le domaine de la transformation numérique. Elle assure un guichet virtuel destiné à répondre aux interrogations des entreprises, par exemple pour les questions juridiques, fiscales ou administratives et la proposition de tutoriels (création d'un établissement public, ouvrir un commerce en raison individuelle, etc.).

Par le soutien, le conseil et l'accompagnement d'entreprises, la DG-DERI remplit un véritable rôle de *coaching* du tissu économique et du commerce de proximité. Elle participe également à sa mise en valeur via la mise sur pied d'un prix du commerce de l'économie genevoise.

### *Plateforme d'aide à la digitalisation/transformation numérique (collaboration avec l'objectif 3)*

#### *Aide au développement du marché en ligne (notamment à travers MagicTomato.ch)*

*MagicTomato.ch* (<http://www.magictomato.ch>) est un projet de vente en ligne de produits alimentaires issus de producteurs et artisans locaux et constitue à ce titre un *market place* numérique de produits locaux. La DG-DERI a soutenu le projet ce qui a constitué une réelle opportunité pour le commerce genevois et les producteurs locaux de produits du terroir. Elle a notamment présenté le projet, facilité les contacts commerciaux nécessaires à son développement, assuré sa promotion et créé un prix pour valoriser le projet.

*MagicTomato.ch* constitue donc un exemple emblématique d'une transformation numérique réalisé dans le commerce de vente au détail.

#### *Aide au développement d'une plateforme numérique pour les commerces genevois (à travers GeneveAvenue.ch)*

La DG DERI, en partenariat avec le groupe de travail « plan d'action commerce », a fait un appel de projets pour le développement d'une plateforme numérique. L'objectif est d'aider les petits commerces à la transition numérique en mutualisation les forces via une plateforme et ce faisant, assurer une meilleure visibilité numérique tout en fournissant des outils d'aide à la vente en ligne. Ce nouveau *market place* du commerce genevois propose ainsi directement la mise en

place d'un système de vente en ligne pour certains commerces, avec livraison du produit dans l'heure, et une redirection de type « web-to-store » pour les commerces ne proposant pas directement la vente en ligne. Cette plateforme permet de concurrencer les géants de la vente en ligne comme Amazon avec des produits locaux.

*GeneveAvenue.ch* ([www.geneveavenue.ch](http://www.geneveavenue.ch)) a été validé par le groupe de travail du plan d'action commerce. Il s'agit d'une application et un portail web qui centralise les activités commerciales genevoises. Il a fallu au préalable identifier les commerces pouvant être intéressés et procéder ensuite à un choix parmi ces derniers. Le portail joue le rôle de *pages jaunes*, de vitrine internet pour des commerces qui vendent uniquement sur place et de vente en ligne pour les autres. Il centralise également des informations touristiques, des informations liées aux parkings, aux crèches et aux restaurants. La DG-DERI a alloué 45'000 CHF de subvention initiale à des associations professionnelles pour qu'elles puissent financer *GeneveAvenue.ch*.

### 5.2.3 Objectifs à réaliser

---

#### *Créer un label du commerce genevois*

La création d'un label du commerce genevois pourrait encourager les acteurs économiques à viser l'excellence locale et contribuer à la promotion du secteur. Une fiche de projet contenant les prérequis au lancement du projet, les critères du label et la mise en œuvre a été créée. Il est prévu que ce label soit fondé sur des qualités commerciales de l'établissement (accueil, vitrine, produits), mais aussi sur les connaissances liées à la région, pour être en mesure de renseigner les touristes, par exemple. Finalement, bénéficiaire du label pourrait être une condition nécessaire pour participer au prix du commerce de l'économie genevoise.

#### *Mise sur pied d'un observatoire du commerce genevois*

L'observatoire du commerce sera davantage développé comme outil transversal et multilatéral avec les éléments suivants :

- Déploiement d'une cartographie du commerces genevois ;
- Intégration des données du REG, du SITG et de *Proxiconso* dans un environnement interne à l'Etat piloté par la DG-DERI ;
- Analyse fonctionnelle détaillée et intégration des données susmentionnées en cohérence avec les attentes du DT, en lien avec l'observatoire du territoire en cours de mise en place ;
- Analyser les données de l'enquête *Proxiconso* pour offrir des supports analytiques simples avec des analyses socio-économiques publiques.

Renforcer la promotion du *CAS Retail et Expérience Client* et des formations « Accueil » et « Offre touristique et attraits de Genève » par :

- Une mention dans les *newsletters* accessibles ;
- Une communication aux associations professionnelles ;

- Une *mailing list* de partenaires ;
- Une mention sur le site internet de l'administration.

### *Mise sur pied d'une association pour le management commercial du canton (AMC)*

Cette association aura pour objectif d'assurer la promotion et le développement du commerce et de l'économie genevoise, en vue de soutenir le commerce et de renforcer l'attractivité du canton de Genève. Elle permettra de fournir une plateforme de dialogue et d'échange aux commerçants, favoriser la coordination avec d'autres secteurs pour le rayonnement et l'attractivité de Genève, proposer un label de qualité pour des produits locaux, récompenser les commerces labellisés par un prix du commerce genevois, informer sur les manifestations permettant de valoriser le commerce, et encourager les formations dans les métiers du commerce.

À travers cette association, le plan de communication sur le commerce de proximité pourrait être mise en place et répondre à la motion 2437 sur la réalisation d'une campagne de sensibilisation en faveur du commerce de détail genevois.

---

## *5.3 COMMENTAIRES SUR LA MISE EN ŒUVRE DE L'OBJECTIF STRATÉGIQUE*

---

L'objectif stratégique étant lui-même un plan d'action, il n'est pas attendu qu'un plan d'action particulièrement détaillé soit établi. Néanmoins, un document mentionnant les parties prenantes, un budget et des échéances a été créé et contribuera certainement à renforcer la planification plus précise et harmonieuse du déroulement des différentes mesures qui ont été proposées et détaillées par la DG-DERI, ainsi que les demande de ressources humaines et financières nécessaires au déploiement des projets à réaliser

---

## *5.4 SYNTHÈSE DES ACTIONS MENÉES PAR LA DG-DERI*

---

Plusieurs des projets proposés en début de législature ont abouti. En particulier, les réflexions préliminaires et la création d'un groupe de travail ont été menées à terme. De même un programme de mesures prioritaires a été défini. Dans le domaine du tourisme, la DG-DERI a également organisé des « états généraux du tourisme » avec les différents milieux intéressés afin de tracer une feuille de route permettant d'améliorer l'attractivité du canton, mais la vision est plus large que simplement réduite aux retombées pour le commerce genevois, raison pour laquelle cette action est présentée et discutée dans le chapitre 7 consacré à la création d'une marque « Genève ». Une formation continue relative à la vente dans le commerce a été mise sur pied en partenariat avec l'école hôtelière et Genève Tourisme et Congrès. Les bases d'un

observatoire du commerce genevois ont été posées, et ce dernier a commencé à mettre en place ce qui permettra de mieux connaître la réalité du commerce de détail genevois. À travers *Genève Avenue*, la DG-DERI a participé au développement d'une plateforme numérique pour les commerces genevois, trop souvent démunis face au phénomène disruptif du commerce en ligne. Enfin, un concept et une fiche de projet ont été réalisés dans la perspective de la création d'un label du commerce genevois.

---

## 5.5 INDICATEURS POSSIBLES

---

Certains indicateurs peuvent être aisément construits. Par exemple, pour connaître le succès de la formation continue, le nombre de demandes annuelles d'inscription peut fournir une idée de sa visibilité.

L'observatoire genevois du commerce pourra fournir des informations utiles sur le tourisme d'achat, mais éventuellement aussi sur le commerce en ligne. La cartographie du commerce genevois devrait permettre d'offrir un outil de décision pour le développement harmonieux des activités commerciales à la fois dans le domaine de l'aménagement urbain et de l'attractivité commerciale pour une évolution maîtrisée du commerce genevois.

## 6. OBJECTIF 6 : RENFORCER L'ANCRAGE DES ENTREPRISES MULTINATIONALES EN AMÉLIORANT LES CONDITIONS-CADRES

### 6.1 DESCRIPTION DE L'OBJECTIF STRATEGIQUE

L'objectif concerne essentiellement l'amélioration des conditions-cadres dans le but de garantir l'attractivité et la compétitivité de Genève. Pour les entreprises multinationales, les déterminants d'implantation et/ou maintien dans le Canton sont généralement d'ordre fiscal et/ou liées à l'accessibilité, la qualité et le coût de la main-d'œuvre. Cependant, comme déjà évoqué, la DG-DERI n'est pas en mesure d'influencer directement la plupart des conditions-cadres, la mission est donc de jouer un rôle de facilitation pour les sociétés, en particulier pour les questions liées aux démarches administratives, et un rôle d'orientation pour les sociétés internationales qui s'installent dans le Canton. Il s'agit d'apporter une aide opérationnelle aux entreprises multinationales et de faire remonter les préoccupations de ces dernières au Département et au magistrat.

### 6.2 MISE EN ŒUVRE DE L'OBJECTIF

#### 6.2.1 Motivations et précision de l'objectif stratégique

La Genève internationale représente une part importante de l'économie genevoise et de son identité. Par ailleurs, ce secteur concentre une part très importante des emplois à Genève, puisque le secteur public international (ONU, OIG) et privé international (multinationales, ONG) totalisent plus de 100'000 emplois sur le territoire<sup>14</sup>. Fiscalement, les multinationales à elles seules représentent environ 26% de l'impôt sur les sociétés, soit environ CHF 430 millions, et plus du double serait perçu sur les personnes physiques travaillant dans ces sociétés<sup>15</sup>.

L'installation et le maintien des entreprises multinationales revêtent donc une importance toute particulière pour l'économie locale. L'attractivité économique d'un territoire repose essentiellement sur les conditions-cadres qu'il offre. Dans ce domaine, le canton de Genève présente des qualités exemplaires, par exemple un secteur international important, une main-d'œuvre très qualifiée et un cadre de vie agréable, mais aussi des caractéristiques qui se sont

<sup>14</sup> Une publication de l'OCSTAT de novembre 2017 (*Informations Statistiques*, No 27) fait état de 90 688 emplois exprimés en équivalents plein temps (EPT) par les multinationales en 2014. Plus récemment, l'OCSTAT indique qu'en mars 2019, 26 645 personnes travaillent dans les organisations internationales à Genève (*Informations Statistiques*, octobre 2019, No 19).

<sup>15</sup> Ces chiffres sont fournis dans la publication de l'Observatoire de la Fondation pour Genève, *L'impact du secteur international sur Genève et l'arc lémanique*, 2013, page 42.

détériorées, notamment le coût de la main d'œuvre, la disponibilité des logements, le coût de la vie, la charge fiscale pesant sur les personnes physiques et l'incertitude des politiques fiscale et migratoire.

### 6.2.2 Leviers d'actions (objectifs tactiques)

---

La DG-DERI vise à jouer un rôle d'intermédiaire entre l'administration publique et les sociétés multinationales. En particulier, il s'agit de faciliter les interactions en proposant une forme d'interlocuteur unique, qui peut aiguiller l'entreprise au sein de l'administration en fonction de ses demandes. Le service étudié se charge également de faire remonter au Département et à l'exécutif les préoccupations des entreprises.

La DG DERI a également renforcé les liens de confiance avec le Groupement des Entreprises Multinationales (GEM) qui représente plus de 90 multinationales sises sur l'arc lémanique.

### 6.2.3 Objectifs opérationnels réalisés (mandat 2013-2018)

---

#### *Orientation administrative*

La DG-DERI aiguille les demandes des entreprises. Au besoin, elle s'occupe de les rencontrer et assure le suivi des dossiers. Par exemple : acquisition ou vente d'activité commerciale, obtention d'un permis de travail pour ressortissant de pays tiers, etc.

#### *Suivi des questions fiscales*

La DG-DERI accompagne les entreprises qui le désirent auprès de l'administration fiscale cantonale et participe au suivi des questions juridiques et fiscales.

#### *Mise en contact avec des prestataires de services privés et des acteurs académiques*

La DG-DERI redirige les multinationales vers des prestataires de services et des acteurs académiques (UNIGE; HES-SO) en fonction de leurs demandes. Elle conseille par exemple des services de recrutement spécialisés ou facilite la recherche de terrains ou de locaux commerciaux.

#### *Participation à des événements de relations publiques*

A la demande de l'entreprise, la DG-DERI assure une présence lors d'événements publics importants (inaugurations, etc.). Elle se charge de la rédaction d'un éventuel discours lorsque le magistrat doit s'exprimer. Par ailleurs, la Direction se charge d'étudier l'éligibilité des entreprises multinationales pour les prix économiques décernés dans le Canton ou même à l'international (par exemple : *Tell Award*, prix de l'économie et de l'innovation, prix de l'horlogerie, etc.). Le cas échéant, elle constitue un argumentaire et s'assure d'illustrer correctement les mérites de l'entreprise.

### *Promotion du territoire genevois*

La DG-DERI fournit des informations et documents aidant à identifier les atouts de Genève. Elle soutient les sièges genevois des multinationales lorsqu'elles doivent justifier auprès des quartiers généraux étrangers la pertinence d'une présence à Genève.

### *Représentation à la commission tripartite pour l'économie*

La DG-DERI est représentée à la commission tripartite qui s'occupe notamment de préavisier les autorisations en vue de l'admission de travailleurs étrangers issus de pays tiers. Elle étudie et défend l'intérêt économique pour le Canton de la demande d'autorisation de travail.

### *Poursuite du groupe de travail relatif à la scolarisation en école privée internationale*

La présence d'écoles privées internationales constitue un aspect important de l'attractivité du territoire genevois. Face à la problématique de la raréfaction des places et de la prolongation des listes d'attente, le service de promotion économique du canton de Genève (SPEG) avait mis sur pied en 2010 (durant la législature précédente, 2008-2012) un groupe de travail qui permet aux écoles internationales de communiquer et de se coordonner. La DG-DERI a continué d'animer ce groupe de travail qui réunit également des acteurs de la relocation ainsi que le GEM.

### *Petit déjeuner thématique*

Un petit déjeuner sur les thèmes de la réforme de la fiscalité, de l'immigration et du franc fort a été organisé à l'intention des multinationales pour les informer sur l'évolution de la situation politique, s'assurer que les entreprises disposent des informations de qualité qui leur permettent de planifier leurs activités de manière sereine et pour être à leur écoute. Cet événement a été organisé pour des membres du GEM, qui a joué un rôle de relai important.

## 6.2.4 Objectifs à réaliser

---

### *Établir un groupe de travail avec le GEM*

Une interaction plus régulière et structurée avec le GEM permettrait de mieux anticiper les demandes et les défis et de mieux faire circuler l'information.

### *Suivi plus régulier avec les multinationales*

La DG-DERI crée des liens de confiance, mais la personne de contact au sein de l'entreprise change souvent. Les multinationales sont sans arrêt en train d'évoluer et d'examiner de nouvelles opportunités. Ainsi, un suivi plus régulier permettrait de garantir une collaboration plus étroite, mais nécessiterait des ressources humaines supplémentaires.

### *Développer un réseau de contact avec la direction générale*

Les responsables locaux avec lesquels la DG-DERI entretient des liens ne sont généralement pas en charge des décisions de relocalisation. Développer des liens directs avec la direction générale basée à l'étranger permettrait d'accroître l'efficacité du travail de promotion

économique mais se révèle très difficile à mettre en pratique du fait de l'éloignement et de la disponibilité des parties prenantes.

### *Créer une nouvelle édition des brochures « Why Geneva »*

Les publications « *Why Geneva* » qui exposaient les principaux attraits du canton de Genève à travers les témoignages d'entreprises vont être rééditées sous le nom d'*InGeneva*<sup>16</sup>. Cette nouvelle publication devrait réunir des faits et statistiques afin d'objectiver les atouts de la place genevoise. Ce travail nécessite l'élaboration d'un budget, la création d'un nouveau contenu et la gestion de la publication et de sa distribution.

---

## *6.3 COMMENTAIRES SUR LA MISE EN ŒUVRE DE L'OBJECTIF STRATÉGIQUE*

---

Le renforcement de l'ancrage des multinationales dans le canton représente une activité en continu de la DG-DERI qui touche différents domaines, dont certains échappent à son contrôle, auquel cas les actions entreprises relèvent essentiellement de l'accompagnement et de l'information. A cela s'ajoute la nécessité de maintenir et développer un réseau de prestataires et multiplicateurs locaux de confiance. Il est dès lors difficile d'imaginer un plan d'action concret avec des étapes et des échéances très précises.

---

## *6.4 SYNTHÈSE DES ACTIONS MENÉES PAR LA DG-DERI*

---

La plupart des actions de cet objectif sont de type continu avec un rayon d'action volontairement large et n'aboutissent donc pas à un terme de projet en fin (ou en cours) de législature. Il n'est que de penser au support administratif, au suivi des questions de fiscalité, à la mise en contact avec des prestataires privés, à la participation à des événements de relations publiques, à la promotion du territoire genevois, à la représentation à la commission tripartite pour l'économie ou à l'animation d'un groupe de travail réunissant les écoles internationales et les acteurs en lien avec la relocation.

Un projet ponctuel, à savoir la mise sur pied de petits déjeuners thématiques réguliers avec des représentants des entreprises multinationales n'a pas encore abouti, mais une fiche de projet a été constituée et on peut anticiper que l'événement se matérialisera dans la législature suivante.

Parmi les actions qui nécessitent encore d'être menées, on peut citer l'édition de la nouvelle brochure *InGeneva* et la constitution d'un groupe de travail avec le GEM.

---

<sup>16</sup> Cf. <https://www.ge.ch/en/teaser/ingeneva/geneva-unique-assets>

---

## 6.5 *INDICATEURS POSSIBLES*

---

Les actions menées dans cet objectif étant larges et continues, il est difficile d'imaginer un indicateur pouvant refléter cette activité. Plutôt qu'un indicateur, une brève enquête auprès des multinationales permettrait de mettre en évidence les attentes et les besoins de ces acteurs importants du tissu économique genevois.

## 7. OBJECTIF 7 : SAISIR LES OPPORTUNITÉS DE LA MARQUE “GENÈVE” DANS UNE OPTIQUE FÉDÉRATRICE ET REPRÉSENTATIVE DE L’ADN GENEVOIS

### 7.1 DESCRIPTION DE L’OBJECTIF STRATÉGIQUE

Dans une optique de développement et d’attractivité économique, l’image du Canton ou la manière dont il est perçu est essentielle. Ainsi, la notion de *marketing territorial* renvoie au travail qui vise à assurer la visibilité et l’identité de la région pour attirer et conserver des entreprises, des talents, ainsi que des visiteurs et touristes. Des outils similaires à ceux utilisés par des marques peuvent être employés, notamment un logo ou un slogan. L’enjeu majeur de cet objectif est de créer une *marque « Genève »* qui soit fédératrice de l’ensemble de son économie et de son identité. Cette marque devrait consolider un écosystème d’acteurs économiques, sociaux et éducatifs autour de certaines valeurs communes. Durant la législature 2013-2018, l’accent a été mis sur le secteur du tourisme. En effet, de par l’histoire de Genève et son ancrage au cœur de l’Europe, une analyse poussée à démontrer le potentiel inexploité de ce secteur pour le canton.

### 7.2 MISE EN ŒUVRE DE L’OBJECTIF

#### 7.2.1 Motivations et précision de l’objectif stratégique

La représentation et l’image portée par un territoire sont centrales pour son attractivité. Plusieurs métropoles européennes ont imaginé un logo et un slogan pour représenter leur territoire. Par exemple Lyon (*ONLYLYON*) et Amsterdam (*I amsterdam*) utilisent leur image à chaque fois que la ville est représentée à l’extérieure. L’idée, pour Genève, est de valoriser les atouts de son territoire et de valoriser son image et d’unifier les différents représentants sectoriels autour de la marque Genève. Plusieurs portes d’entrée existent pour porter un message de marque territoriale. La ville de Lyon a par exemple mis l’accent en premier lieu sur les capacités d’accueil de l’industrie. Dans un deuxième temps, d’autres secteurs comme le tourisme ont pris le relais. Pour le canton de Genève, le point d’entrée ayant été identifié comme le plus prometteur a été le secteur du tourisme, de sorte que la DG-DERI a organisé les états généraux du tourisme en 2018.

## 7.2.2 État des lieux

---

Une fois l'objectif défini et le déclencheur du développement d'une *marque Genève* autour du tourisme, la DG-DERI a brossé un tableau exhaustif en matière d'image territoriale par un rapport préparatoire aux états généraux du tourisme. Ce rapport, qui a mobilisé sous forme d'entretiens plus de 80 acteurs-clés du tourisme dans le canton, a constitué une étape décisive pour organiser les états généraux du tourisme qui ont eu lieu en 2018 et dont la DG-DERI a réalisé la coordination. Le rapport montre que si Genève jouit d'une bonne réputation à l'échelle internationale dans certains domaines (qualité de vie, positionnement au centre de l'Europe, etc.), le canton n'a pas véritablement profité de la très forte croissance du secteur du tourisme à l'échelle mondiale. D'« îlot de prospérité » multiculturel au rayonnement intellectuel aux abords du Lac Léman et entouré de montagnes, Genève a vu son image progressivement se dégrader pour devenir une destination chère, conformiste et sans grand attrait, voire fermée au tourisme. Par ailleurs, l'image du tourisme genevois a été fortement secouée par des Fêtes de Genève fortement déficitaires, et organisées par des instances aux attentes très contrastées.

En comparaison à d'autres cantons (Zurich, Vaud), où le « *branding* » territorial est nettement plus poussé, l'action de Genève tourisme fait plutôt pâle figure.

## 7.2.3 Leviers d'actions (objectifs tactiques)

---

Le marketing territorial du Canton doit être élaboré en partenariat avec différents acteurs essentiels du Canton. Il s'agit notamment de représenter les secteurs économique, académique, innovant, culturel, international et touristique. En raison des différences dans les attentes et dans les « cultures d'entreprise », une coordination est nécessaire pour délimiter un dénominateur commun auquel tous peuvent se rallier.

## 7.2.4 Objectifs opérationnels réalisés (mandat 2013-2018)

---

### *Identifier les parties prenantes*

Une première tâche a consisté à identifier les parties prenantes listées ci-dessous :

- Secteur économique : finance, horlogerie, parfum et arômes.
- Secteur académique : Université de Genève, HES-SO, HUG, *Graduate Institute*.
- Domaine de l'innovation : CERN, *Campus Biotech*, Fongit. Et sur certains aspects : HEPIA, HEAD, et l'Université de Genève.
- Domaine culturel : Ville de Genève, HEAD, HEM et certains festivals (par exemple FIFDH).
- Secteur international : ONU, CERN, CICR.

- Secteur touristique : Hôtellerie, restauration, entités impliquées dans la gestion de l'environnement. Comme indiqué, ce secteur a été identifié comme la clé de voûte de la politique de marketing territorial que le canton de Genève doit mettre en œuvre.

### *Établir une feuille de route : Bilan des états généraux du tourisme*

Cette large consultation a été plébiscitée par les représentants majeurs du secteur du tourisme (hôtellerie, restauration, commerce de détail, transports, musées, etc.) mais a permis d'exprimer les attentes très vives en matière d'image territoriale et qui intéresse de nombreux autres secteurs, au-delà du tourisme. Le secteur du tourisme a en revanche été reconnu comme devant constituer l'axe principal autour duquel doit être conduite la politique de marketing territorial.

Ces états généraux ont permis d'établir une feuille de route fondée sur un consensus assez large :

- Mise en œuvre de la politique de marketing territorial ne doit pas « détruire pour reconstruire », car le temps nécessaire serait trop long et le résultat bien incertain.
- Des atouts comme la Rade et le Jet d'eau doivent rester des éléments essentiels de la valorisation du patrimoine naturel genevois ;
- Dans le secteur de l'horlogerie, un événement comme le *Geneva Watch Week* permet d'attirer un public beaucoup plus populaire que le SIHH ciblé sur les professionnels et les médias. En se déroulant de manière décloisonnée, au centre-ville, la manifestation permet de lui assurer une visibilité accrue pour des visiteurs.
- Mettre davantage en valeur la Genève internationale, sous l'aspect de la diplomatie mais aussi sous l'angle scientifique avec le CERN qui représente un joyau sous-évalué en termes d'attrait touristique. Il en est de même avec le Campus Biotech. Ces deux atouts (la Genève internationale/diplomatique et la Genève scientifique) sont représentatifs de ce qu'une politique de marketing territoriale bien ciblée permet de réaliser. Leur valorisation fournit une image positive forte auprès des touristes, mais naturellement aussi auprès de scientifiques pointus souhaitant créer leur startup dans le canton ou d'ONG visant à se rapprocher des organisations internationales.
- Maintien d'un feu d'artifice en raison de sa bonne réputation au-delà des frontières du Canton, mais renoncement à l'organisation de fêtes de Genève, dont les retombées ne semblent finalement pas produire les effets escomptés (les nuitées n'ont par exemple pas diminué suite à leur annulation).

### *Autres mesures*

- Préparation d'une réforme complète de la taxe de séjour. La FGT&C est financée par la taxe de séjour, dont les assujettis sont les hôtes de passage, et la taxe de promotion du tourisme, dont les débiteurs sont les entreprises qui bénéficient des retombées du tourisme. La taxe de séjour était dépendante de la catégorie d'établissement. Le projet vise à unifier le tarif de la taxe de séjour, indépendamment du type d'hébergement. Dans la mesure où l'affectation de cette taxe n'est pas liée à la capacité contributive de l'hôte, cette réforme permet d'assurer la sécurité juridique. Par ailleurs, elle permet également à l'État d'établir des conventions avec les plateformes d'hébergement de type *Airbnb* pour que ces dernières prélèvent la taxe de séjour automatiquement auprès des hôtes.

- Il y a en filigrane également la volonté de ne pas nécessairement viser un hébergement axé sur le canton, mais plutôt de faire de Genève un *hub* touristique pour toute la région, y compris transfrontalière.

---

### 7.3 COMMENTAIRES SUR LA MISE EN ŒUVRE DE L'OBJECTIF STRATÉGIQUE

---

Le marketing territorial est certainement un des objectifs les complexes à mettre en place en raison du nombre important de parties prenantes au projet. Il est donc nécessaire d'identifier d'une part les facteurs d'attractivité qu'il convient de valoriser avec un arbitrage délicat à opérer entre un nombre limité de points forts (tourisme, innovation technologique, secteur financier, culture, etc.) pour éviter la dispersion du message publicitaire et la non prise en compte d'acteurs somme toute importants du territoire genevois. Les états généraux ont clairement mis en exergue les points forts et faibles de Genève permettant de tracer une feuille de route pour le développement d'une politique de marketing territorial.

Il sera certainement profitable à la DG-DERI de recueillir des cas de bonnes (et mauvaises) pratiques de *branding* à l'échelle internationale fournissant des exemples sur lesquels construire la politique de valorisation de l'image de la marque Genève.

---

### 7.4 SYNTHÈSE DES ACTIONS MENÉES PAR LA DG-DERI

---

La première étape de ce processus complexe a consisté à identifier les parties prenantes et elle peut être considérée comme aboutie. Le rapport préparatoire et les états généraux du tourisme ont permis de cerner les problèmes majeurs liés à l'image de Genève qui s'est progressivement dégradée malgré des atouts cachés indéniables. Les axes prioritaires de développement de la marque Genève sont en place, mais doivent encore être déclinés dans des plans d'actions.

La DG-DERI doit également encore faire valider en interne les pôles avec lesquels construire la stratégie territoriale, produire un état des lieux plus large de l'existant pouvant être exploité dans le cadre de la politique de marketing territorial, et constituer un groupe de pilotage. Toutes ces activités sont en cours de réalisation.

Dans un deuxième temps, il importera d'élaborer une stratégie de marketing territorial qui puisse être déclinée en certain nombre de mesures suivant un plan d'actions assez précis et coordonné par la DG-DERI si plusieurs secteurs ou acteurs-clés sont mobilisés.

Il ne serait certainement pas inutile, au vu de la complexité de cette tâche, de s'associer les services d'un prestataire spécialisé dans les questions de marketing territorial, ou envisager de mobiliser des personnes-ressources entièrement consacrées à cette tâche complexe.

Le canton pourrait également s'inscrire dans différents réseaux de partenariat de villes européennes où la promotion territoriale est fortement valorisée.

---

## 7.5 INDICATEURS POSSIBLES

---

À ce stade, il est clairement trop tôt pour évoquer des indicateurs. Une fois le plan d'action mis en œuvre, il sera possible d'imaginer des indicateurs en lien avec les différentes actions entreprises pour valoriser la marque Genève.

Cela pourrait se réaliser par exemple par des sondages auprès de visiteurs du Canton afin d'évaluer leur connaissance préalable des atouts mis en avant dans la politique de marketing territorial.

## 8. CONCLUSION

Ce travail d'évaluation de la politique de promotion du canton de Genève par la DG-DERI pendant la législature 2013-2018 appelle plusieurs commentaires.

Comme évoqué en introduction, cette évaluation était limitée à sept objectifs définis dans la stratégie économique du canton ainsi que délimités par le Conseil stratégique de promotion économique. La méthode rompt avec les rapports précédents qui tentaient avec un succès tout relatif d'établir un lien parfois très vague entre la situation économique du canton de Genève et l'action de la DG-DERI.

Le parti pris de ce rapport consiste à obtenir le plus d'informations possibles sur les missions que s'est fixées la DG-DERI sur la période de la législature et d'en évaluer le travail accompli de manière qualitative. Une telle démarche comporte des avantages qui ont été jugés supérieurs aux limites de l'approche. En effet, l'évaluateur aime à « quantifier » l'atteinte d'un objectif et mettre en lien ce degré d'atteinte avec les ressources employées. Ce type d'approche convient parfaitement à des services dont les objectifs sont aisément mesurables, comme dans le domaine de la santé, des transports, du logement ou même de l'éducation. En revanche, lorsqu'une grande partie de l'activité d'un service consiste à jouer un rôle de coordination, de facilitation et de promotion, la mesure de l'objectif est non seulement floue, mais l'impact des actions menées extrêmement difficile à évaluer. De surcroît, l'écrasante majorité des objectifs stratégiques a un horizon qui dépasse celui d'une législature et sera de toutes les façons influencée par une multitude de facteurs exogènes. Aussi, l'évaluation s'avère-t-elle plus efficace en jugeant de manière pragmatique la cohérence des plans d'actions et mesures déployées avec les missions de la DG-DERI en raisonnant sur des arguments socio-économiques bien établis. Pour prendre l'exemple de l'objectif de faire de Genève le carrefour de la finance durable, l'attention portée sur des aspects qualitatifs, comme la mise en place d'un dispositif transparent sur toute la chaîne de valeurs sera plus importante que le nombre d'entreprises ou de banques offrant des produits « verts ».

La définition même d'une stratégie économique à l'horizon 2030 a clairement constitué un progrès indéniable en termes de visibilité à la fois pour le contribuable, mais aussi le public visé, en particulier les entreprises ou les faïtières qui les représentent.

La formulation des objectifs stratégiques a mis la priorité sur *l'innovation* et les nouvelles technologies comme facteur de progrès, de prestige et de créations d'emplois, la *durabilité* pour que la croissance du canton se fasse surtout de manière qualitative en mettant en avant l'importance de l'environnement et la cohésion sociale, avec un soutien particulier pour le commerce de détail en raison de son exposition au franc fort, au tourisme d'achat et l'e-commerce et les multinationales pour les retombées importantes en matière d'emploi et de recettes fiscales. Finalement et de manière enveloppante, l'objectif visant à développer une marque « Genève » permettra certainement d'améliorer la visibilité du canton dans tous ces domaines, qu'il s'agisse du savoir-faire technologique, industriel, dans la finance durable ou les TIC. Les secteurs du commerce de détail ainsi que du tourisme pourraient largement bénéficier dans le long terme du développement de cette marque.

Chaque objectif ici évalué a fait l'objet d'actions multiples et bien coordonnées pendant la législature. Il est parfois naturellement très difficile de mesurer la portée et les bénéfices de certaines actions entreprises, comme les différents ateliers pour améliorer l'information sur des sujets importants mais souvent complexes (en particulier dans le domaine de la numérisation), mais le public répond présent, de sorte qu'on peut en tout cas en déduire que l'intérêt pour tous les ateliers proposés existe.

De manière générale, il est apparu qu'une bonne dose de spécialisation devenait nécessaire pour les employés de la DG-DETI qui se concentrent sur certains objectifs, en raison de la complexité des thèmes abordés mais aussi des acteurs très différents concernés. Cette plus grande spécialisation est vraisemblablement souhaitée et désirable, en raison notamment de la définition beaucoup plus précise des différents objectifs stratégiques de la DG-DETI. Le risque existe cependant que certains objectifs se voient limités par la disponibilité de ressources humaines et de goulets d'étranglement qui peuvent surgir lors d'une législature et retarder la mise en œuvre d'un plan d'action.