

**DEPARTEMENT DE
LA HAUTE-SAVOIE**

**ARRONDISSEMENT
DE ST JULIEN-EN-
GENEVOIS**

REPUBLIQUE FRANÇAISE

**COMMUNAUTE D'AGGLOMERATION
ANNEMASSE – LES VOIRONS – AGGLOMERATION**

SIEGE : 11, AVENUE EMILE ZOLA – 74100 ANNEMASSE

**EXTRAIT DU REGISTRE DES DELIBERATIONS
DU BUREAU**

OBJET :

Séance du : 10 décembre 2024

**Avis d'Annemasse
Agglo sur le Pacte
Economique du
Genevois français**

Convocation du : 3 décembre 2024

Nombre de membres en exercice au jour de la séance : 18

Président de séance : Gabriel DOUBLET

Secrétaire de séance : Antoine BLOUIN

N° BC_2024_0139

Membres présents :

Guillaume MATHELIER, Laurent GILET, Christian DUPESSEY, Dominique LACHENAL, Louiza LOUNIS, Yves CHEMINAL, Marion BARGES-DELATTRE, Anny MARTIN, Jean-Paul BOSLAND, Antoine BLOUIN, Denis MAIRE, Jean-Luc SOULAT, Pauline PLAGNAT-CANTOREGGI, Gabriel DOUBLET, Patrick ANTOINE, Véronique FENEUL, Nadine JACQUIER, Marie-Jeanne MILLERET

Excusés :

Bernard BOCCARD

Vu la délibération du conseil communautaire du 16 octobre 2024 n°CC_2024_0117 mettant à jour les délégations de pouvoirs du conseil au profit du bureau et notamment le paragraphe n°B-24 de son annexe,

I - Enjeux et contenu du Pacte économique du Genevois Français

Éléments de contexte

Initiée à l'été 2022, l'élaboration du Pacte économique du Genevois Français a mobilisé le Pôle métropolitain, les EPCI membres, les agences économiques et les partenaires du développement économique. Deux ans d'échanges, d'ateliers collectifs, d'échanges bilatéraux (dont une tournée des territoires) ont été nécessaires pour proposer une vision commune pour un Genevois français économiquement plus robuste et résilient.

En effet, le Genevois français est un territoire dynamique et attractif, mais qui n'exprime pas pleinement son potentiel économique. Il convient pour demain de rechercher une plus forte valeur ajoutée globale (économique, sociale, environnementale) en activant plusieurs leviers :

- poursuite de la dynamisation de l'entrepreneuriat et de l'innovation ;
- soutien aux activités et filières économiques locomotives ;
- adaptation des compétences en lien avec les besoins des entreprises ;
- accompagnement aux transitions ;
- attractivité exogène, sous réserve d'être bien ciblée et suffisamment sélective et maîtrisée ;
- maillage territorial et animation économique à l'échelle métropolitaine.

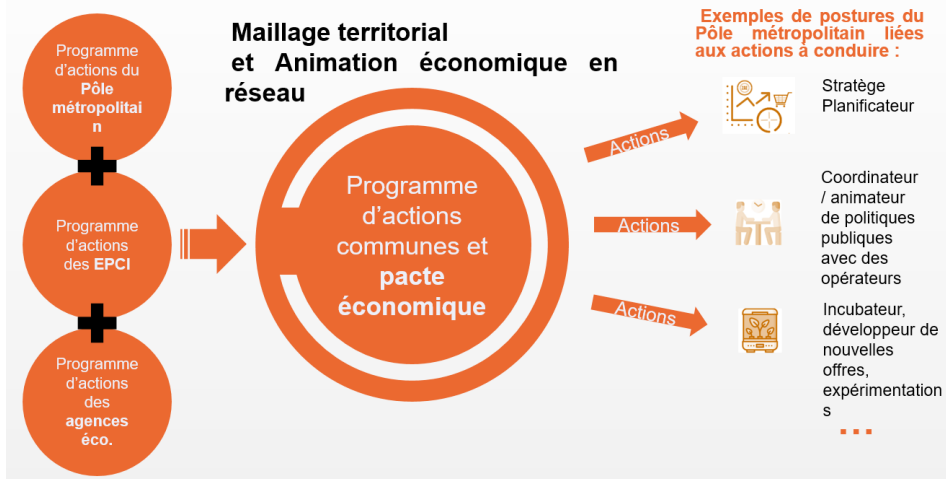
Objectifs du Pacte économique

Les objectifs visés avec l'instauration de ce Pacte économique sont les suivants :

- faire émerger une image claire du rôle et du champ d'actions, en matière économique, du Pôle métropolitain, des EPCI membres et de leurs opérateurs ;
- prendre en compte des spécificités du territoire et du caractère transfrontalier de l'action du Pôle métropolitain ;

- faire évoluer certaines actions, éventuellement en supprimer/en ajouter, et enfin les prioriser grâce à une grille de critères et en s'appuyant sur le fil directeur de la transition écologique et donc d'une économie de transition ;
- prendre en compte le caractère « métropolitain » en accordant une place importante à l'innovation.

La complémentarité recherchée entre le programme d'actions des EPCI (et de leurs opérateurs) et celui porté au niveau du Pôle métropolitain, conduit ce dernier à adopter différentes postures, en fonction des sujets.



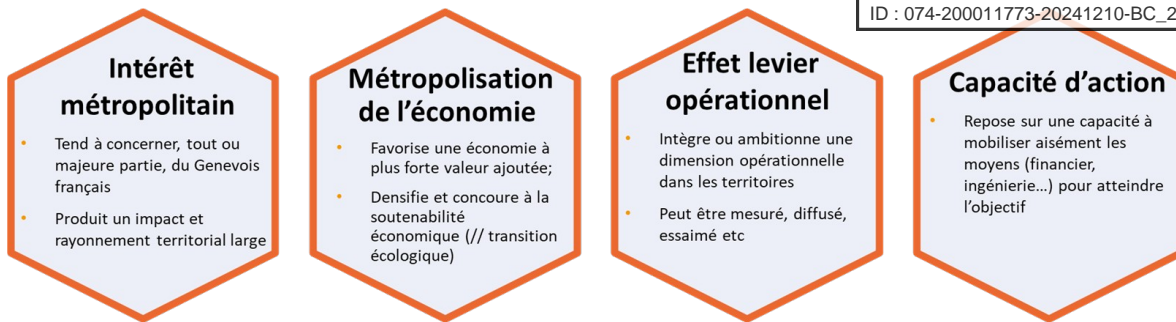
5 champs d'intervention et lignes directrices pour le pôle métropolitain



4 critères de sélection des actions prioritaires pour le Pôle métropolitain

L'action économique du Pôle métropolitain se veut strictement complémentaire à celle des EPCI vis-à-vis des agences, ce qui nécessite une redéfinition de lignes de partage claires. Par ailleurs, à horizon 2025-2026, la feuille de route économique du Pôle métropolitain devra être mise en œuvre à moyens constants (RH et financier), ce qui implique un effort de priorisation de son portefeuille d'actions.

Ce double effort de priorisation et de partition nécessite de s'appuyer sur un outil/référentiel d'aide à la décision ; celui-ci est construit autour de 4 critères :



II - Avis d'Annemasse Agglo sur le Pacte économique du Genevois français :

1. Annemasse Agglo ne peut que soutenir l'instauration de ce Pacte économique de Genevois dans la mesure où il contribuera à répondre à trois attentes fortes de sa part :

- **réaffirmer une dimension stratégique dans le rôle et l'intervention du Pôle métropolitain sur le champ de l'économie**, qui doit en premier lieu favoriser une « prise de hauteur » collective sur les grands enjeux de demain, et insuffler la dynamique en transfrontalier. En ce sens, il est rappelé en p. 15 du Pacte que « *son action se projette avant tout dans une dimension stratégique, de définition d'une vision, d'un cap, en faveur des domaines d'intervention visés* », qu'il se doit « *d'endosser le rôle d'interlocuteur privilégié du bloc local dans les relations franco-suisse* », et qu'il est amené « *à se positionner sur des champs d'intervention ayant un effet d'entraînement tant sur le rayonnement métropolitain que sur la mutation économique à engager* ».
- **redéfinir des lignes de partage claires entre l'action du Pôle et celle de ses EPCI membres**, qui continueront à assumer la majeure partie des compétences en matière de développement économique local, l'action du Pôle s'inscrivant à notre sens dans un principe de subsidiarité, une logique de complémentarité et de renforcement mutuel.
A ce titre, Annemasse Agglo souscrit pleinement à ce qui est affirmé ci-après p.14 et 20 du Pacte : « *Les intercommunalités, agglomérations comme communautés de communes, sont pleinement compétentes en matière de développement économique [...]. Le Pôle métropolitain trouve sa valeur dans une action ciblée au profit de champs d'action dépassant l'échelle intercommunale, transcendant les limites administratives, tant dans une dimension nationale que transfrontalière. L'échelle d'action choisie nécessite dès lors une coalition territoriale Pôle métropolitain – EPCI – agences économiques – partenaires du développement, principe même du pacte économique* ». [...] « *Dans une logique de lisibilité et coordination de l'action économique, le Pôle métropolitain du Genevois français engage son action au titre de domaines d'intervention revêtant une dimension métropolitaine forte, et requérant une action coordonnée à l'échelle du Genevois français* ».
- **redonner un « nouveau souffle » à la collaboration** entre le Pôle, les EPCI, les agences économiques et autres opérateurs locaux, avec une méthode qui « *s'appuie sur un dialogue constant entre le Pôle métropolitain et les acteurs territoriaux, intercommunalités et agences en tête* » (cf. p.16 du Pacte).

De plus, Annemasse Agglo note avec satisfaction :

- **que le Pôle métropolitain compte appuyer son action sur le fil directeur de la transition écologique**, et qu'il soit souhaité, à travers le Pacte économique, de mettre davantage l'économie au service des grands enjeux et défis du territoire du Genevois français (mobilités durables, alimentation durable, transition énergétique, construction-rénovation énergétique des logements, économie circulaire...), ainsi que de mettre à niveau l'intervention sur l'environnement économique (foncier...) au regard des enjeux contemporains (ex. ZAN) ;
- **que ce Pacte économique reconnaisse la nécessité de capitaliser sur la présence de trois agglomérations** pour faire jouer un effet « masse », « moteur » et « redistributeur » (Annemasse Agglo continuera à s'impliquer pleinement pour répondre à cet enjeu) ;
- **que ce Pacte économique invite à « accepter le fait que les filières d'excellence du Genevois français ne doivent pas nécessairement s'incarner sur l'ensemble des territoires avec la même intensité**. Ainsi, chaque territoire n'a pas nécessairement vocation à être le « camp de base » d'une filière métropolitaine. Inversement cela n'empêche pas les territoires d'avoir en parallèle et à leur échelle leurs propres filières fortes. »

2. Annemasse Agglo invite cependant le Pôle métropolitain à un certain nombre d'observations quant au contenu de ce Pacte et sa future mise en œuvre.

- **De manière générale, il semble nécessaire de clarifier « l'architecture » des documents cadres économiques et de davantage légitimer le Pacte économique**

Le pacte économique a vocation de stabiliser et améliorer la visibilité de l'action économique du Pôle Métropolitain du Genevois Français. Pour sa légitimité, il doit donc constituer le véritable document cadre de la politique économique. Or, dans son contenu, il fait référence à d'autres documents cadres en relevant parfois une sous-exploitation de ceux-ci (par exemple le Schéma d'accueil des entreprises) sans pour autant définir comment ils doivent être exploités et mis en œuvre et sans clarifier la hiérarchie Pacte économique / autres documents. Le pacte économique devrait avoir un rôle d'ensamblier. La superposition de documents cadres peut complexifier l'évaluation de la politique économique du Pôle Métropolitain du Genevois Français.

- **Sur le ciblage des thématiques : (action économique transfrontalière, innovation économique, Economie et transition écologique, Emploi et formation, promotion territoriale)**

Le ciblage de thématiques a le mérite de conforter les actions actuelles du Pôle Métropolitain du Genevois Français (exemple Coordination cité des métiers) en les positionnant comme leviers d'atteinte des objectifs transversaux. Quelques élargissements pertinents sont d'ailleurs proposés (comme le Label entreprise apprenante par exemple).

Annemasse Agglo salue en particulier le fait que l'action économique transfrontalière soit remise au premier plan, considérant qu'on se situe là dans « l'ADN » du Pôle métropolitain.

L'intervention en lien avec la transition écologique, la promotion économique et l'emploi/formation est clarifiée, domaines pour lesquels il y a un réel intérêt d'intervenir à l'échelle du Genevois Français.

- **Sur la gouvernance et l'évaluation du Pacte économique**

Le Pacte permet de préciser et légitimer les instances du Pôle Métropolitain du Genevois Français (conférences économiques, ateliers des développeurs, bureaux syndicaux etc...). Les jalons en termes d'évaluation sont précisés et les EPCI sont bien associés. Néanmoins, la méthode et les indicateurs d'évaluation doivent être précisés afin d'évaluer le poids de chaque action proposée dans l'atteinte des objectifs transversaux de chaque thématique (action économique transfrontalière, innovation économique, Economie et transition écologique, Emploi et formation, promotion territoriale). Afin de légitimer l'application du Pacte éco, il est important de procéder à une évaluation de l'atteinte des objectifs transversaux et non une simple évaluation de chaque action opérationnelle de façon isolée.

Aussi, dans sa mise en œuvre, il semble nécessaire d'organiser une véritable coordination du Pacte éco, pour faciliter la transversalité et une vision partagée sur l'ensemble des 5 thématiques ciblées, mais aussi de traduire efficacement ce qui est indiqué p.27 du Pacte, concernant le portage de la décision : *« la transparence sera d'autant plus forte que le binôme Pôle métropolitain-intercommunalités copilote efficacement et de façon investie le pacte. L'inclusion des intercommunalités dans le dispositif permet en outre de conforter leur fonction clef de courroie de distribution du pacte au sein du territoire et auprès de ses acteurs économiques (en premier lieu les agences de développement mais aussi le monde privé) ».*

Enfin, si Annemasse Agglo a bien conscience qu'« à horizon 2025-2026, la feuille de route économique du Pôle métropolitain devra être mise en œuvre à moyens constants (RH et financier), ce qui implique un effort de priorisation de son portefeuille d'actions. », il sera essentiel de veiller à ne pas pour autant « figer » dans le temps l'action économique du Pôle métropolitain, en sachant tirer régulièrement un bilan objectif des actions mises en place, réinterroger et re-prioriser la feuille de route autant que de besoin, et trouver des marges de manœuvre nouvelles sur le plan des moyens.

- **Sur le domaine d'intervention « action économique transfrontalière » en particulier**

Il est dit p.20 du Pacte que le Pôle métropolitain se positionne comme « co-acteur de la Genève Internationale », s'inscrivant « dans un dialogue continu avec les acteurs impliqués (CERN, Aéroport de Genève, ONG, Tourisme d'affaires...) ». Et qu'il a « pour vocation d'accompagner et d'appuyer les intercommunalités et agences dans leurs projets à portée transfrontalière pour faciliter le changement d'échelle et l'effet multiplicateur. Son intervention portera en direct sur des projets de collaborations transfrontalières autour de l'innovation et la transition écologique particulièrement ».

Même si l'évènement Soliway est bien identifié parmi les événements transfrontaliers fédérateurs et rendant visible le rôle du Pôle métropolitain, Annemasse Agglo regrette que la Cité de Solidarité Internationale (CSI), dans l'ensemble de son offre de services, n'ait pas été davantage prise en

considération dans le Pacte économique, alors qu'elle constitue à notre sens un outil majeur pour mettre en œuvre l'ambition précitée.

En effet, Annemasse Agglo tient à rappeler que la CSI constitue une plateforme transfrontalière de services innovants et collaboratifs, et un outil unique en France associant développement économique et solidarité internationale. Elle ambitionne également de faire de la CSI à terme un véritable « centre d'orientation, de compétences et de formations » spécialisé en solidarité internationale, s'intégrant pleinement dans la politique plus globale pour développer la formation supérieure sur le territoire (lien avec Grand forma), et développant le partenariat avec la Cité des métiers du Grand Genève. Aussi, du point de vue d'Annemasse Agglo, la CSI contribue pleinement à la dynamique transfrontalière autour de la Genève Internationale, ainsi qu'à l'attractivité du genevois français de par son caractère différenciant et rayonnant (et l'incontestable succès du Salon Soliway). Mais c'est aussi un outil au service des acteurs locaux, en capacité d'appuyer les porteurs de projets de solidarité internationale du bassin d'emploi du Grand Genève.

• **Sur le domaine d'intervention « Innovation économique » en particulier**

Le pacte économique cite - à juste titre, l'incubateur ID CUBE, mais Annemasse Agglo considère que l'outil « PULS Locomotive durable » aurait tout autant mérité d'être identifié dans l'écosystème d'acteurs.

En effet, PULS n'anime pas seulement une pépinière d'entreprise et un « tiers-lieu » sur le territoire d'Annemasse Agglo, thématiques autour des notions de ville durable, de ville inclusive, d'économie sociale et solidaire et d'innovation (et identifiés d'ailleurs comme l'un des « lieux totem » pour la communauté Genevois Français de la French Tech in the Alpes). PULS développe aussi depuis plusieurs années une plateforme visant à assurer la mise en œuvre et l'atterrissage de projets innovants sur le territoire (comme par exemple très récemment l'émergence d'un projet de matériauthèque/manufacture collaborative).

• **Sur le domaine d'intervention « Economie et transition écologique » en particulier**

Il nous semble important de rester vigilant, concernant cette thématique, sur les limites d'intervention entre le Pôle métropolitain et les EPCI, qui sont également « en première ligne » pour répondre aux enjeux, et notamment sur les questions suivantes :

- l'accompagnement des entreprises à la transition énergétique via les Contrats de Chaleur Renouvelable pour le Pôle et via des dispositifs d'aides locaux mis en place par certains EPCI, à l'instar du dispositif « Entreprises Engagées » porté par Annemasse Agglo (<https://www.puls-locomotive.com/projets/fiche-projet/app-entreprises-engagees>);
- l'intégration des enjeux du ZAN dans la politique économique. A ce titre, Annemasse Agglo s'interroge sur la pertinence, à l'échelle du Pôle métropolitain, de la mise en place d'une AMO « Zéro Artificialisation Nette » pour traiter les questions d'aménagement durable des ZAE.

• **Sur le domaine d'intervention « Emploi- formation » en particulier**

Annemasse Agglo considère ce domaine d'intervention comme particulièrement stratégique et approuve pleinement les nouveaux axes de travail programmés (observatoire territorial de l'employabilité, Label Entreprise Apprenante, programme PLANETTE...). Dans le cadre de Grand forma et de la Cité des métiers, la bonne articulation et complémentarité avec l'action forte d'Annemasse Agglo sur ces sujets reste un enjeu constant.

• **Sur le domaine d'intervention « Promotion territoriale » en particulier**

Suite à l'arrêt d'une participation du Pôle métropolitain au SIMI il y a plusieurs années, force est de constater que peu de choses ont réellement avancé dans ce domaine. C'est pourquoi Annemasse Agglo rejoint tout à fait l'objectif de « réinventer la promotion du territoire en valorisant les savoir-faire territoriaux (entreprises, emplois / compétences...) sans pour autant renoncer à toute ambition d'implantation exogène en cohérence avec les capacités (et contraintes) d'accueil du territoire et ses orientations stratégiques ». Pour ce faire, il conviendra de préciser davantage la feuille de route concrète du Pôle métropolitain, au-delà du seul fait de vouloir « engager une démarche de marketing territorial ».

Le Bureau Communautaire, entendu l'exposé du rapporteur,

Après en avoir délibéré :
A l'unanimité,

DECIDE :

D'APPROUVER, au nom d'Annemasse Agglo, l'avis favorable formulé précédemment sur le Pacte Economique du Genevois français, tel que figurant en annexe de la présente délibération.



D'INVITER le Pôle métropolitain à prendre en considération les observations formulées quant au contenu de ce Pacte et sa future mise en œuvre.

Pour le président et par délégation,

Le secrétaire de séance,

La présente délibération peut faire l'objet d'un recours gracieux devant Monsieur le Président d'Annemasse Agglo dans le délai de deux mois à compter de sa publication ou de sa notification. Un recours contentieux peut également être introduit devant le Tribunal administratif de Grenoble dans le délai de deux mois à compter de la notification de la délibération ou de sa date de publication, ou à compter de la réponse d'Annemasse Agglo, si un recours gracieux a été préalablement déposé.

Envoyé en préfecture le 12/12/2024

Reçu en préfecture le 12/12/2024

Publié le 12/12/2024

ID : 074-200011773-20241210-BC_2024_0139-DE



GENEVOIS
FRANÇAIS Pôle
métropolitain

Pacte économie du Genevois français


Version finale
Juin 2024



ÉTUDE

genevoisfrancais.org



Envoyé en préfecture le 12/12/2024
Reçu en préfecture le 12/12/2024
Publié le 
ID : 074-200011773-20241210-BC_2024_0139-DE



Pacte économique du Genevois français

Auteurs :

Vincent LECOMTE Fair[e] ici !

Nicolas CRINQUANT Espelia

Camille MOUSSY Espelia

Clément BAILLET Espelia

Avec l'appui de :

L'Équipe du Pôle métropolitain du Genevois français



Envoyé en préfecture le 12/12/2024
Reçu en préfecture le 12/12/2024
Publié le
ID : 074-200011773-20241210-BC_2024_0139-DE






Table des matières

1. Préambule	7
1.1. Le mot du Président	7
1.2. L'esprit du pacte	7
2. Changer de modèle, changer d'échelle : agir ensemble pour réussir les transitions et créer de la valeur.....	8
2.1. Rehausser l'ambition et changer de modèle.....	8
2.2. Vers une économie durable et résiliente.....	9
2.3. Trois conditions pour tendre vers une économie durable et résiliente.....	10
3. EPCI et Pôle métropolitain fédérés autour d'un changement d'échelle	14
3.1. Une action collective et coordonnée au profit d'une mue économique.....	14
3.2. Le Pôle métropolitain : un acteur au service de la mutation et du changement d'échelle	14
3.3. Une posture du Pôle métropolitain à la croisée du stratège et du porteur, en complémentarité des intercommunalités.....	15
3.4. Le Pôle métropolitain, acteur ressource pour les intercommunalités membres.....	17
3.5. Une offre socle du Pôle métropolitain au service de tout le territoire.....	17
4. Le positionnement du Pôle métropolitain autour des dimensions du développement économique	20
4.1. Action économique transfrontalière : le Pôle métropolitain, moteur du gagnant-gagnant transfrontalier.....	20
4.2. Innovation économique : le Pôle métropolitain, tête chercheuse des sujets d'innovation	21
4.3. Economie et transition écologique : le Pôle métropolitain, hub des transitions	22
4.4. Emploi et formation : le Pôle métropolitain, animateur et acteur de l'emploi-insertion et la formation	23
4.5. Promotion territoriale : le Pôle métropolitain, promoteur économique du Genevois français	25
5. Une gouvernance charpentée pour garantir l'efficience du pacte	26
5.1. L'évaluation : clef de voute de la gouvernance	26
5.2. La clarté et la mise en visibilité comme ADN du mode de fonctionnement du pacte	27
5.3. Une comitologie pragmatique tirant le meilleur parti de l'existant	28



Envoyé en préfecture le 12/12/2024
Reçu en préfecture le 12/12/2024
Publié le 
ID : 074-200011773-20241210-BC_2024_0139-DE



1. Préambule

1.1. Le mot du Président

Le mot du président

1.2. L'esprit du pacte

Le pacte économique du Genevois français est le produit d'une réflexion et d'une démarche singulières. Construit sur le constat d'une nécessaire meilleure articulation entre les politiques – et acteurs – économiques du territoire, il propose de coordonner et outiller durablement les forces pour formuler des réponses concrètes aux enjeux majeurs auxquels fait face le Genevois français (adoption d'un modèle de développement économique durable, résilient et résolument métropolitain, production d'une valeur économique ajoutée territorialisée et concrétisée dans les territoires par des projets à impact).

Le pacte est original dans son principe mais aussi dans son mode d'émergence. Initié à l'été 2022, il a mobilisé le Pôle métropolitain, les EPCI membres, les agences économiques et les partenaires du développement économique jusqu'à sa signature à l'été 2024. Deux ans d'échanges, d'ateliers collectifs, d'échanges bilatéraux (dont une tournée des territoires particulièrement riche) ont été nécessaires pour proposer cette vision commune pour un Genevois français économiquement plus robuste et résilient.

Le pacte est enfin le témoin d'un engagement mutuel des acteurs de l'économie sans précédent à l'échelle du territoire ; il est la concrétisation d'une réciprocité partenariale. Cette dernière est la seule à même de permettre à la fois la mobilisation la plus juste des forces vives de l'économie et la formulation de réponses partagées aux enjeux du territoire.



2. Changer de modèle, changer d'échelle : agir ensemble pour réussir les transitions et créer de la valeur

Le pacte économique du Genevois français se justifie par la poursuite de plusieurs objectifs et ambitions. La démarche vise à positionner le territoire à la hauteur d'une économie résolument métropolitaine, inscrite dans la durabilité et à même de produire un modèle de développement résilient. La capacité à produire un impact économique local s'érige au même titre en objectif intangible du pacte.

2.1. Rehausser l'ambition et changer de modèle

Le Genevois français est un territoire dynamique sur le plan économique. Quelques données clefs sont à ce titre éloquentes : plus fort taux de création d'entreprises de la Région AURA, un tissu productif encore bien présent avec plus de 11% de l'emploi salarié privé dans l'industrie ou les services à l'industrie, un taux de chômage faible (plus faible qu'à Genève), une interface avec la Suisse – pays parmi les plus compétitifs du monde – et la Région Auvergne-Rhône-Alpes... Notons que la Suisse est le 3^{ème} investisseur étranger ultime en France (derrière les Etats-Unis et l'Allemagne) et la France 4^{ème} investisseur direct étranger en Suisse. Le Genevois français participe de cette interconnexion bénéfique.

Et pourtant des risques majeurs pour le Genevois français sont aujourd'hui visibles. Le diagnostic du territoire¹ a démontré qu'en matière de développement économique, **le Genevois français n'incarne pas véritablement son caractère métropolitain** :

- Une trop faible densité économique ;
- Une dynamique entrepreneuriale répartie de manière inégale sur les territoires ;
- Une sphère productive en recul ;
- Une sensibilité importante aux conjonctures : le Genevois français a été le territoire pour lequel le taux de chômage en France métropolitain a progressé le plus rapidement... mais aussi le territoire qui a pu rétablir ses niveaux d'emploi le plus rapidement suite à la crise de 2008 et à celle liée au COVID²
- ...

Parmi les principales raisons à cela, deux semblent prévaloir :

- Le **centre de gravité économique** du Genevois français se situe en dehors de son périmètre administratif ; ainsi la prédominance du modèle pendulaire illustre le fait qu'une part significative du territoire se situe en réalité dans la « zone d'emploi » de Genève ;
- Les forces économiques des 8 intercommunalités, qui composent le Genevois français, au mieux s'additionnent, sans toutefois véritablement se compléter.

En outre, le diagnostic met en avant **un modèle de développement (socio-économique) du Genevois français globalement sous-optimal voire parfois dysfonctionnel** :

- Une capacité globalement bonne à capter des revenus mais qui ne s'articule pas suffisamment avec une capacité à fixer ces revenus dans les territoires du Genevois français ;

¹ A consulter en annexe : diagnostic socio-économique et organisationnel du Genevois français

² Etude France Stratégie – « Quel rebond local après les pertes d'emploi massives ? » - mars 2024



- Une redistribution massive de revenus au profit de territoires hors Genevois français (ce qui est assimilable à des fuites économiques) ;
- Des inégalités sociales et de revenus à la fois aigus et en progression ;
- ...

Il convient donc tout à la fois de changer d'échelle et de modèle en faveur d'une économie plus durable, plus résiliente, plus créatrice de valeur ajoutée pour le territoire métropolitain. Ces orientations s'inscrivent dans la droite lignée de la feuille de route du Pôle métropolitain adoptée en mars 2021.

2.2. Vers une économie durable et résiliente, au service du territoire et ses habitants

L'économie du Genevois français devra se caractériser demain par **la recherche d'une certaine intensité et par un niveau plus élevé de valeur ajoutée.**

La « valeur ajoutée » ne sera pas nécessairement qu'économique. Elle pourra être mesurée en termes d'impacts territoriaux, c'est-à-dire à la fois en termes d'externalités positives produites (ex. le service rendu) que d'externalités négatives évitées (ex. impact social et/ou environnemental). Elle dépendra également de la capacité de résilience des activités entre limitation de l'exposition au risque (ex. dépendance à des chaînes de valeur extraterritoriales, dépendance à des énergies non renouvelables, dépendance à des capitaux extérieurs...), capacité à encaisser les chocs ou stress chroniques, et amélioration de leur capacité de rebond post-crise dans un contexte d'incertitudes internationales et de grandes transitions : écologique, numérique, démographique...

En cela, **la dynamisation de l'entrepreneuriat et de l'innovation sous toutes leurs formes doit constituer un levier majeur** de renouvellement et d'évolution du tissu économique. **La nature des activités et donc des emplois à créer est ainsi amenée à évoluer** en phase avec le caractère métropolitain d'une part, mais aussi et surtout en cohérence avec les profils de populations actives résidentes.

En parallèle, **un travail en faveur de l'adaptation des compétences** en lien avec les besoins de ces activités émergentes et des mutations économiques en œuvre devra être conduit.

L'attractivité exogène, sous réserve d'être bien ciblée et suffisamment sélective, pourra également soutenir cet effort mais elle sera certainement limitée par les capacités d'accueil du territoire compte-tenu de ses contraintes foncières aigües. L'effort à mener sera donc prioritairement endogène.

Ainsi, en complément de cet effort porté sur les nouvelles activités, il conviendra de **soutenir la transformation des activités déjà présentes.** Cela implique **une action économique renouvelée et davantage axée sur l'accompagnement aux transitions** (écologique, énergétique, sociale, numérique...). Là aussi le travail **d'accompagnement dans l'adaptation des compétences** sera déterminant.

Cela passera enfin par **un travail relativement nouveau de maïeutique territoriale** dans le but de densifier les échanges économiques locaux (ex. développer les parentés productives), favoriser une plus grande circularité locale de l'économie et globalement mieux connecter les besoins et les ressources du territoire. **L'animation économique de proximité sera dès lors déterminante** mais devra d'autant plus s'inscrire **en réseau à l'échelle métropolitaine sur la base d'un triptyque Pôle métropolitain-EPCI membres-opérateurs économiques de proximité** (agences de développement économique, consulaires, pôle territorial de coopération économique etc.).



2.3. Trois conditions pour tendre vers une économie durable et résiliente

2.3.1. Une armature économique métropolitaine équilibrée autour de polarités fortes

Si le maintien d'une certaine diversification économique peut constituer en soi un amortisseur de risque en cas de conjoncture défavorable, il ne peut suffire.

Un soutien à l'émergence et au développement de quelques activités fortes et « structurantes » sur et pour le territoire s'avèrera donc nécessaire. Cela devra cependant se faire selon une certaine **logique de complémentarités territoriales** au regard des capacités et ressources locales³ et dans la continuité de tendances parfois déjà marquées (par exemple la nette surreprésentation de la CC Terre Valserhône dans la production d'EnR, ou encore l'ancrage fort des dynamiques d'innovations sociales sur la CC Pays Rochois via la présence du PTCE Innovales).

Le Genevois français jouit en effet d'atouts de choix pour créer une « charpente » suffisamment dense et solide pour jouer un rôle de catalyseur dans la montée en puissance de sujets tels que l'entrepreneuriat, l'innovation, l'économie productive et l'économie autour d'enjeux transfrontaliers (ex. : économie circulaire, employabilité...) susceptibles de fonder son caractère métropolitain.

Cela implique néanmoins d'**assumer une certaine armature économique territoriale**, actant par la même **une influence transfrontalière à plusieurs vitesses** selon que l'on soit à proximité immédiate ou plus éloigné de Genève et de Lausanne.

Dans cette configuration et sans qu'il n'y ait de logique exclusive, le Genevois français gagnerait à s'appuyer davantage sur le Schéma d'Accueil des Entreprises (SAE) adopté en 2018 pour :

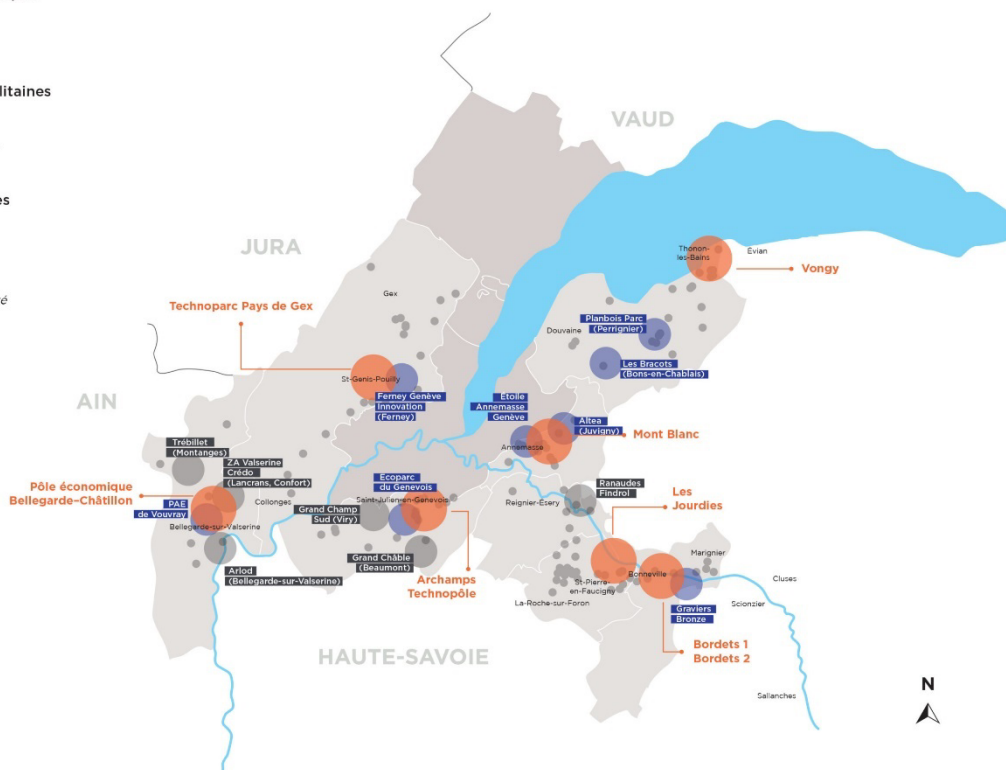
- **polariser certaines fonctions métropolitaines** (typologies d'emplois) **et les activités productives à dimension servicielle**. Elles ont également une légitimité pour concentrer les principaux équipements et services supports à l'innovation. Par leur densité urbaine et de population elles constituent enfin des terrains d'expérimentation privilégiés pour permettre l'émergence de certaines activités d'intérêt métropolitain.
- **faire valoir les atouts respectifs des pôles d'équilibre** via l'accueil d'activités productives à dimension de fabrication. A titre d'exemple, il s'agit d'accompagner la vocation industrielle de la CCPR et la CCFG (vallée de l'Arve) ou de valoriser la remarquable capacité de production énergétique de Terre Valserhône l'Interco...

Il va sans dire que chacun des 8 territoires du Genevois français doit par ailleurs conserver un socle d'économie présente suffisamment diversifié et dynamique. Cet aspect est indispensable à la métabolisation dans l'économie locale d'une partie des revenus produits et captés.

³ On évoque ici des ressources diverses telles que le foncier sur lequel reposent les capacités d'accueil économique et résidentielles, le vivier de compétences que constituent les actifs résidants, les ressources naturelles (ex. l'eau) susceptibles d'être prélevées ou impactées par les activités économiques, le modèle et le potentiel énergétique (en consommation comme en production, en disponibilité comme en coûts), les infrastructures (numériques, routières, ...), etc.



- Pôle métropolitain du Genevois français
- + ■ Grand Genève
- Zones métropolitaines
 - ZA* Référence
 - ZA* Confortement
- Zones Territoires
 - ZA* Bassin de vie
 - ZA* Locales
- *ZA : zone d'activité



Dans ce schéma enfin, il conviendra de **prendre davantage en compte les interdépendances socio-économiques entre les intercommunalités du Pôle métropolitain** (en plus de celles existant vis-à-vis de territoires limitrophes) et de **rechercher la maximisation des capacités de rayonnement et de redistribution de certains territoires « moteurs » vis-à-vis des autres**. Ainsi c'est classiquement un schéma de redistribution des agglomérations vers les EPCI périurbains voire ruraux qui s'observe habituellement. En l'espèce, **le Genevois français a pour singularité de disposer de 3 agglomérations** en son sein ; ce qui ne minimise en rien le potentiel moteur de certaines communautés de communes au regard de pans spécifiques de l'économie (ex. la CC du Genevois sur les biotechnologies).

In fine les atouts du Genevois français sont donc diversifiés, chaque territoire ayant un rôle spécifique à jouer au sein d'une armature économique d'ensemble recherchant la complémentarité et la cohérence.

La nouvelle armature économique du territoire devra donc reposer tant sur des choix de positionnement économique (filières, type d'économie, leviers de développement privilégiés) **que sur des capacités d'intervention** (offre d'accueil, infrastructures et dispositifs) clairement identifiés.

2.3.2. Une approche plus ancrée et plus incarnée des filières stratégiques pour le Genevois français

S'appuyer sur les besoins et défis du territoire pour identifier ces activités fortes semble le meilleur moyen de sécuriser leurs débouchés et donc leur atterrissage économique (ex. économie circulaire, alimentation durable, transition énergétique, construction durable, mobilités, ...) avant « d'exporter » ces produits / services et expertises. C'est aussi une condition préalable à la poursuite d'un objectif d'ancrage territorial renforcé sur le plan des ressources à mobiliser.



Les domaines ou filières d'excellence ont traditionnellement vocation à être **a la fois des moteurs de l'économie, des gisements d'innovation et des marqueurs identitaires d'un territoire**. Mais **cette excellence ne se décrète pas** et sans un solide écosystème dédié, ces dynamiques sectorielles auront d'importantes difficultés pour émerger et se développer dans un premier temps, puis pour se crédibiliser dans un environnement concurrentiel ensuite.

En outre, **la notion d'excellence peut avoir tendance à masquer une facette essentielle de ces domaines d'activités stratégiques : celle de l'impact**.

Il convient donc de revenir à l'esprit qui a présidé à l'émergence des DOMEX dans le cadre de la stratégie « éco-cité du Grand Genève ». D'abord, en acceptant le fait que **les filières d'excellence du Genevois français ne doivent pas nécessairement s'incarner sur l'ensemble des territoires avec la même intensité**. Ainsi, chaque territoire n'a pas nécessairement vocation à être le « camp de base » d'une filière métropolitaine. Inversement cela n'empêche pas les territoires d'avoir en parallèle et à leur échelle leurs propres filières fortes.

Ensuite, en requestionnant l'impact attendu de ces domaines d'activités : comment **mettre davantage ce pan de l'économie au service des grands enjeux et défis du territoire du Genevois français** : mobilités durables, alimentation durable, transition énergétique, construction-rénovation énergétique des logements, économie circulaire... ? En simplifiant le propos, cela reviendrait à ce que **les premiers débouchés des filières stratégiques du Genevois français se situent en son sein**.

Si l'esprit de cette proposition reste relativement trivial, sa mise en œuvre peut s'avérer plus délicate. En gardant à l'esprit qu'*un bon projet dans un mauvais écosystème peut ne pas aboutir alors que l'inverse n'est pas nécessairement vrai*, cette opérationnalisation requiert certaines précautions d'usage parmi lesquelles le décloisonnement et l'effort de maïeutique ; effort nécessaire tant dans une dimension intra-territoriale qu'en coopération avec d'autres territoires, y compris selon une approche transfrontalière.

Cela passe par **une lecture plus horizontale ou intersectorielle des filières**. Plus que des branches d'activités denses et dynamiques, **l'enjeu est de constituer des chaînes de valeurs territoriales** aptes à faire jouer les complémentarités locales et à fixer davantage les richesses et l'emploi dans les territoires du Genevois français. Néanmoins, il faut accepter que certains maillons de ces chaînes de valeur ne se situent pas dans le territoire. Au contraire, cela peut être constitutif d'opportunités de coopérations territoriales structurées.

Sur le plan de l'action économique à engager, **cela implique également plus de transversalité**, entre domaines, entre acteurs publics et privés : les filières stratégiques ou domaines d'excellence ne peuvent plus être abordés comme des objets isolés, potentiellement hors sol, mais bien comme **les locomotives d'une économie de la transition** et comme **les réceptacles prioritaires d'actions thématiques menées à l'échelle métropolitaine** : entrepreneuriat, innovation, transfrontalier, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences à l'échelle du territoire, ...

2.3.3. Une action économique territoriale à réinventer pour maximiser son impact

Historiquement, l'action économique des territoires et de leurs partenaires s'est largement concentrée sur le cadre dans lequel s'insèrent les entreprises. De fait, les thématiques dominantes ont été, assez classiquement, celles de l'aménagement économique, de l'immobilier à vocation économique, du soutien à l'entrepreneuriat innovant (incubation, accélération, French Tech), de l'attractivité, de la promotion des formations et des métiers, etc. Le Genevois français n'a pas échappé à ces tendances.

Aujourd'hui, la frontière entre l'économie et les autres composantes de la fabrique des territoires s'estompe de plus en plus. Ainsi, dans les territoires sous pression en matière démographique, comme l'est



le Genevois français, **les premiers leviers propices au maintien et au développement de l'emploi ne relèvent plus nécessairement de la seule compétence économique ; il s'agit par exemple du logement ou encore des mobilités et de l'énergie.**

En parallèle, et compte-tenu du contexte contemporain (comme en témoigne la convergence récente des crises sociale, économique, énergétique, climatique, ...), **l'action territoriale en matière de développement économique est amenée à se déplacer de la marge** (l'offre d'accueil, les services support, ...) **vers le cœur de l'entreprise** (le modèle d'affaires, la performance ESG, ...). L'action sur l'environnement de l'entreprise demeure donc nécessaire (cf. objectif ZAN, impact des lois AGECE, anti-gaspillage, Climat & Résilience...), mais elle ne sera sans doute pas suffisante pour permettre les transformations attendues face aux nouveaux enjeux.

Ainsi, de plus en plus de territoires, notamment métropolitains, déploient **une nouvelle offre de services en faveur de la transformation des modèles d'entreprises dans une optique d'accompagnement aux transitions**. Cela induit le **recours à de nouvelles compétences**, mais aussi **l'émergence de nouveaux acteurs** qui environnent le paysage institutionnel.

Il semble donc désormais incontournable de repenser le modèle relationnel entre l'entreprise et le territoire. Il s'agit concrètement de :

- construire davantage l'offre de services avec les entreprises,
- intégrer plus fortement ces dernières dans le pilotage et l'évaluation des politiques publiques qui leurs sont dédiées,
- les impliquer dans la recherche et la mise en œuvre de nouveaux modèles d'intervention (ex. de la fondation ILYSE, Forces industrielles des Pays de Savoie, etc.).

Dans un contexte de contrainte budgétaire il appartient en outre aux collectivités et à leurs partenaires d'intégrer la nécessité d'**une réflexion sur la mise en œuvre de nouveaux modèles économiques, de portage et de financement**, en matière d'action économique ; rebattant ainsi les cartes de l'articulation entre les sphères privée et publique.

En ce sens, **on pourra parler d'entrepreneuriat de territoire** et capitaliser sur des expériences éprouvées localement (cf. actions expérimentales publiques-privées portées par le PTCE Innovales).

En somme, il est temps d'inventer un nouveau modèle de gouvernance économique territoriale associant entreprises, acteurs publics et institutionnels.



3. EPCI et Pôle métropolitain fédérés autour d'un changement d'échelle

3.1. Une action collective et coordonnée au profit d'une mue économique

Un changement d'échelle, pour atteindre la portée métropolitaine ambitionnée par le territoire, sur la dimension économique, appelle une **mobilisation large des acteurs publics** engagés en faveur de l'économie territoriale. Pôle métropolitain, Intercommunalités et agences de développement économique, par ce pacte, s'engagent à œuvrer en faveur d'une action économique renforcée.

Le présent pacte économique découle d'une démarche au long cours, portée en 2023 et 2024, ponctuée de plusieurs ateliers de co-construction aboutissant à un positionnement partagé et une action coordonnée. Il s'agit d'une feuille de route et d'une gouvernance partenariales au profit d'un développement économique à la fois plus ancré, et générateur d'externalités positives pour les territoires.

Les intercommunalités, agglomérations comme communautés de communes, sont pleinement compétentes en matière de développement économique et s'appuient de la manière la plus efficace possible sur les ressources et savoir-faire des agences de développement économique et du Pôle métropolitain, dans une logique d'action économique du « bloc local » (intercommunalités et partenaires du développement économique territorial). Le Pôle métropolitain trouve sa valeur dans une action ciblée au profit de champs d'action dépassant l'échelle intercommunale, transcendant les limites administratives, tant dans une dimension nationale que transfrontalière. L'échelle d'action choisie nécessite dès lors une **coalition territoriale** Pôle métropolitain – EPCI – agences économiques – partenaires du développement, principe même du pacte économique.

Cette réponse d'un territoire du Genevois français, à la dimension économique plus ambitieuse, bénéficiant davantage des retombées possibles du fait transfrontalier, se structure autour d'une ambition économique commune se déclinant en un programme d'actions partagé et co-porté. Il devra jouer de partenariats avec l'Etat, la Région Auvergne-Rhône-Alpes, cheffe de file du développement économique et les acteurs publics suisses.

3.2. Le Pôle métropolitain : un acteur au service de la mutation et du changement d'échelle

Alors que le modèle de développement du Genevois français laisse entrevoir un potentiel sans doute sous-exploité, malgré des atouts indéniables, il convient tout à la fois de changer d'échelle et de changer de modèle.

Ce nouveau cap implique une ambition collective renouvelée et réhaussée qui se conjuguera par des moyens dédiés, mobilisant l'alliance intercommunalités-agences-Pôle métropolitain. Dans cette optique, la recherche de complémentarités et de synergies entre les différentes échelles d'intervention s'impose, tandis que la capacité d'entraînement du Pôle métropolitain du Genevois français sur les autres acteurs économiques du Genevois français s'annonce déterminante. Le Pôle métropolitain du Genevois français s'engage au service de cette stratégie au cœur des enjeux de transition, c'est alors le **trait d'union entre le nouveau modèle de développement économique et le territoire.**

Le Pôle métropolitain du Genevois français se met pleinement **au service de cette ambition économique renouvelée** et se positionne **comme acteur de l'accompagnement au changement** dans les modalités de



penser et de porter l'action économique des territoires. Il est au service d'intercommunalités, autorité responsable de l'action économique, et constitue alors **le bras armé de ces dernières dans le changement d'échelle souhaité**, dans sa capacité à impulser une vision globale sur des sujets de rayonnement métropolitain ou d'ampleur transfrontalière, à engager une ingénierie partagée au service d'une capacité à faire ou encore à endosser le rôle d'interlocuteur privilégié du bloc local dans les relations franco-suisse.

Ce rôle l'amène à se positionner sur des champs d'intervention ayant un effet d'entraînement tant sur le rayonnement métropolitain que sur la mutation économique à engager. Aussi, le Pôle métropolitain oriente son action sur des domaines ciblés et s'engage en faveur de **l'action transfrontalière, de l'innovation, de la transition écologique, de la promotion territoriale des savoirs-faires, ou encore de la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPECT)**.



Loin de couvrir l'ensemble des champs de l'action économique, le **Pôle métropolitain resserre son activité sur des domaines en faveur d'un modèle économique plus performant et résilient**. Un positionnement aligné avec les complémentarités et synergies à générer avec les intercommunalités, les agences de développement, et l'ensemble de l'écosystème du développement économique, dans **une logique de renforcement mutuel**.

3.3. Une posture du Pôle métropolitain à la croisée du stratège et du porteur, en complémentarité des intercommunalités

Si l'action du Pôle métropolitain du Genevois français se concentre sur cinq domaines d'intervention prioritaires, cela **n'induit pas une maîtrise de l'ensemble de l'action économique** dans ces domaines. Et si les postures d'intervention varient d'un domaine d'intervention à l'autre, **quelques grandes orientations se dégagent tout de même du « mode de faire » du Pôle métropolitain**.

Son action se projette avant tout dans **une dimension stratégique, de définition d'une vision, d'un cap**, en faveur des domaines d'intervention visés. Le Pôle métropolitain du Genevois français intègre des capacités de **veille** et de **recherche** pour cerner les sujets dans toute leur complexité et accompagner les territoires dans la définition d'une ligne directrice partagée et éclairée à la croisée des enjeux locaux, des orientations nationales, et nouvelles approches.



Cette posture de stratégie ne le démet pour autant pas d'une **capacité à faire, aider à faire ou inciter à faire**. Pour ne pas tomber dans l'écueil d'une action peu visible et trop diffuse, le Pôle métropolitain s'engage à porter des actions autour de priorités définies. Ce rôle de faiseur, il l'assume de deux manières distinctes :

- soit dans la **coordination d'actions** en faveur de la ligne visée : portage direct ou commande aux partenaires,
- soit en **générant l'initiative privée et publique** : par exemple via le lancement d'Appel à Manifestation d'Intérêts (AMI) ou Appel à Projets (AAP).

La traduction opérationnelle des orientations stratégiques définies ne se veut pas exclusivement portée par le Pôle métropolitain ; les actions ou projets menés par les territoires, les agences ou encore les acteurs socio-économiques viendront largement alimenter la stratégie voire en guider certaines lignes.

Ce mode de faire induit une certaine **porosité entre stratégie et actions qui viennent mutuellement se nourrir**. Ce mode d'intervention implique aussi un jeu d'échelle dans l'action du Pôle métropolitain de la **vision stratégique macro** jusqu'à l'**appui personnalisé** au territoire, appliqué à des sujets concrets.

Cette méthode s'appuie sur un **dialogue constant entre le Pôle métropolitain et les acteurs territoriaux, intercommunalités et agences en tête**. Le Pôle métropolitain du Genevois français impulse des projets vecteurs de transition et intègre à sa stratégie des projets insufflés par les intercommunalités. Le Pôle métropolitain doit ainsi jouer un rôle d'interface et de plate-forme collaborative .

Pour défendre pleinement ce positionnement, le Pôle métropolitain s'engage dans **une intervention à moyens constants**, conformément aux orientations définies dans la prospective budgétaire 2022-2026 convenues avec les intercommunalités membres. Il conviendra donc, pour atteindre les objectifs fixés, d'identifier et d'**activer d'autres leviers** au-delà de la dotation des intercommunalités :

- En premier lieu, le positionnement en réponse à des AMI et Appels à Manifestation d'Intérêt et à Projets (AAP) régionaux, nationaux et européens autour de réponses communes « Genevois français »
- Une gestion des fonds captés par le Pôle métropolitain du Genevois français.
- L'engagement de partenariats avec la sphère privée, et l'abondement d'un fonds public-privé constitue un autre possible.
- Pour certains sujets économiques de mutualisation entre quelques EPCI, il pourra également être proposé la mise en place de convention de partenariat et de financement entre intercommunalités (ex : participation au SIMI en 2014).



3.4. Le Pôle métropolitain, acteur ressource pour les intercommunalités membres

L'action du Pôle métropolitain n'a **pas vocation à couvrir l'ensemble du spectre des politiques économiques**. Au sein des domaines d'intervention définis comme prioritaires (action économique transfrontalière, promotion territoriale des savoir-faire, innovation, Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences Territoriales, transition écologique), le Pôle métropolitain s'adosse à un périmètre d'intervention particulier. Cette définition vise à :

- Mettre à distance **tout risque de superposition ou de redondances** des actions économiques avec les EPCI et les opérateurs économiques ;
- Assurer sur le territoire la **continuité de l'action économique** ;
- Améliorer la **lisibilité des interventions** des différents acteurs économiques.

Ces périmètres d'intervention ne sont pas des pré-carrés propres au Pôle métropolitain, intercommunalités opérateurs économiques. L'esprit de l'action économique portée par le Pôle métropolitain repose en effet sur **l'appui aux territoires** pour certains types d'actions, le portage en propre d'autres actions... Ces postures permettront au Pôle métropolitain d'intervenir dans des configurations différentes :

- Le Pôle métropolitain interviendra dans son cœur d'activité pour les sujets **proprement liés à l'ambition métropolitaine**. Pour ces types d'actions, au plus proche du **cœur de son intervention**, le Pôle métropolitain aura vocation à intervenir en **maître d'ouvrage, porteur et financeur direct** ;
- Le Pôle métropolitain pourra également intervenir aux côtés des intercommunalités, sur leur **mandat**, pour les **appuyer dans le changement d'échelle** de certaines actions. Concrètement, des actions qui auraient eu pour vocation à répondre principalement aux besoins d'un EPCI pourraient être accompagnées afin d'être essaimées et bénéficier à un plus grand nombre de territoires du Pôle métropolitain. Il pourra s'agir par exemple d'actions à vocation expérimentale et qui pourraient se déployer à plus large échelle par suite d'ajustements et évaluations.

Cette variété de modes d'intervention, pour qu'elle soit cohérente, s'accompagne d'une logique de hiérarchisation et priorisation des actions.

3.5. Une offre socle du Pôle métropolitain au service de tout le territoire

L'action du Pôle métropolitain se concrétisera par deux grandes familles d'actions :

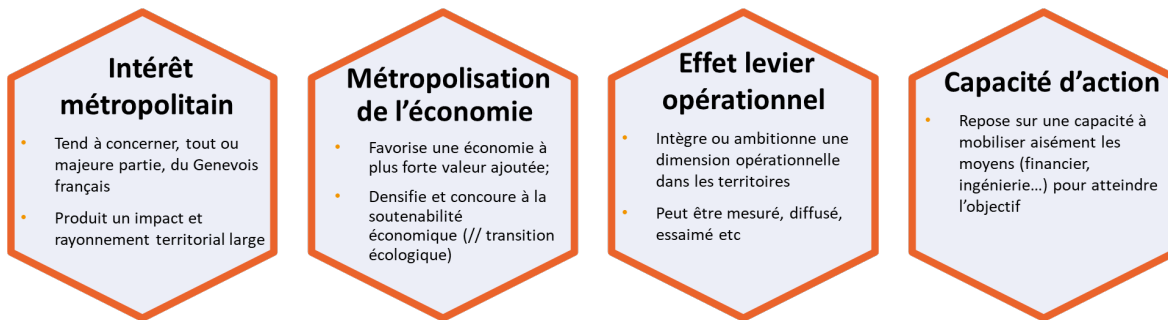
- Les actions dites **socles**. Il s'agit des actions à plus forts dénominateurs communs et qui permettent d'atteindre tous les objectifs du pacte économique (voir ci-dessous).
- Les actions dites **à la demande**. Cette offre complémentaire est déployée sur la base des besoins exprimés par un territoire donné et pourra, si l'opportunité est validée, agrémenter à moyen-terme l'offre socle.

Ce système dual permet d'une part, de s'assurer de la progression du territoire conformément à ses ambitions économiques métropolitaines et, d'autre part, de **prototyper et tester une offre plus agile**, à des échelles plus maîtrisées, avant d'envisager un changement d'échelle et une intégration dans l'offre socle.



Cette offre à deux niveaux rejoint également le **principe d'efficacité économique** rappelé par les territoires dans la prospective budgétaire du Pôle métropolitain. Les actions socles pourront être portées principalement sur le budget du Pôle métropolitain quand les actions à la demande nécessiteront une participation des partenaires, notamment des intercommunalités ayant sollicité le Pôle métropolitain.

Pour faciliter la priorisation entre offre socle et à la carte, une matrice a été constituée autour de **quatre critères clefs**. Ils sont :



- **L'intérêt métropolitain.** Dans ce cas :
 - L'action ou le dispositif concerne - ou tend à concerner une fois à maturité - tout, ou la majeure partie, des territoires du Pôle métropolitain ;
 - La couverture territoriale (maillage / déploiement) et/ou de son rayonnement (impact) est la plus large possible ;
 - *Les actions d'intérêt local, c'est-à-dire celles qui concernent - ou tendent à concerner durablement – une seule intercommunalité ou une portion minoritaire du Pôle métropolitain, ne sont donc pas concernées.*
- **L'effet sur la métropolisation de l'économie :**
 - L'action ou le dispositif favorise l'émergence ou le développement d'une économie à plus forte valeur ajoutée (activités générant de forts bénéfices, emplois qualifiés, revenus suffisants pour vivre sur le territoire) et en adéquation avec les enjeux de transition écologique ;
 - L'objectif poursuivi est ainsi celui d'une densification et d'une soutenabilité de l'activité économique. L'objectif est à la fois quantitatif et qualitatif ;
 - Cela se manifeste notamment à travers les dimensions d'entrepreneuriat, d'innovation, de formation et de développement des compétences, de transversalité et de promotion des savoir-faire ;
 - *Cependant, cela exclut les actions « tout venant » ou relevant d'un socle d'intervention locale en matière de développement économique.*
- **L'effet levier opérationnel :**
 - L'action ou le dispositif a une portée opérationnelle immédiate ou ambitionne, dès sa conception, un atterrissage opérationnel dans/pour les territoires ;
 - La dimension opérationnelle s'entend au sens d'actions mesurables. Il s'agit par exemple de favoriser le passage de la stratégie à l'action dans le cadre d'un schéma métropolitain ;



- Le levier peut concerner le partage et la diffusion de bonnes pratiques ou encore l'essaimage et le passage à l'échelle d'initiatives éprouvées localement ;
- Dans cette conception, les logiques d'expérimentation locale ont toute leur place.

• **La capacité d'action :**

- L'intensité des moyens nécessaires d'une part et la complexité de l'ingénierie financière nécessaire d'autre part sont questionnées ;
- La capacité d'agir des territoires et des opérateurs économiques sera plus forte lorsque les moyens nécessaires et/ou la complexité de l'ingénierie financière sera faible ;
- *A contrario*, le Pôle métropolitain se légitimera spontanément pour porter des actions dès lors que les moyens à réunir seront conséquents et/ou que l'ingénierie financière du projet sera complexe ;
- Pour autant, le Pôle métropolitain pourra également faire valoir sa capacité d'agir, en autonomie, lorsque les moyens nécessaires seront contenus.

La détermination d'une action en périmètre socle ou à la demande dépend de la conjonction des quatre facteurs mentionnés précédemment. Le schéma ci-dessous présente les situations différentes associées aux périmètres d'action.

Les actions qui cumulent les **quatre critères d'analyse** (en position « + » sur le schéma) ont une vocation naturelle à intégrer le **périmètre du socle commun d'actions**. Celles qui en cumulent **trois** sont des **candidates sérieuses** et leur positionnement dépendra notamment de la place conférée au Pôle métropolitain par les intercommunalités. Les **actions cumulant deux critères seront orientées vers l'offre dite à la demande**.

		INTÉRÊT MÉTROPOLITAIN +		INTÉRÊT MÉTROPOLITAIN -	
		AMBITION MÉTROPOLITAINE -	AMBITION MÉTROPOLITAINE +	AMBITION MÉTROPOLITAINE -	AMBITION MÉTROPOLITAINE +
EFFET LEVIER +	CAPACITÉ D'AGIR -		1	2	
	CAPACITÉ D'AGIR +				
EFFET LEVIER -	CAPACITÉ D'AGIR +			3	4
	CAPACITÉ D'AGIR -				

Périmètre « socle commun »

Tous les critères sont au « + ».
Le pôle est a priori pleinement légitime. Il agit seul ou en chef de file. On se situe dans une logique de délégation au pôle.

Les critères sont majoritairement au « + ».
Le pôle est a priori légitime à intervenir avec l'appui des EPCI et/ou agences. On se situe dans un espace de coopération « Genevois français ».

Les critères sont partagés entre « + » et « - ».
Le pôle peut a priori intervenir mais davantage en posture de soutien aux EPCI / agences. On se situe dans une logique d'appui en ingénierie.

Les critères sont majoritairement au « - ».
Le pôle n'est a priori pas légitime pour intervenir, sauf à la demande expresse des EPCI/agences.

Périmètre « à la demande »



4. Le positionnement du Pôle métropolitain autour des dimensions du développement économique

Dans une logique de lisibilité et de coordination de l'action économique, le Pôle métropolitain du Genevois français engage son action au **titre de domaines d'intervention revêtant une dimension métropolitaine forte**, et requérant une action coordonnée à l'échelle du Genevois français.

Le mode d'intervention du Pôle métropolitain est spécifique, à chacun de ces domaines stratégiques et constitue une ligne directrice dans le mode de faire du Pôle métropolitain, soit son état d'esprit dans l'accompagnement de ces sujets. Sa posture, son rôle et son mode de collaboration sont ainsi pensés sur-mesure suivant les enjeux, l'existant et le réseau de partenaires propre à chaque domaine ; et pourra évoluer en fonction des enjeux et perspectives nouvelles.

A chaque posture d'intervention et objectifs opérationnels sont associés de propositions d'actions et projets portés par le Pôle métropolitain afin de conforter l'action déjà portée par le Pôle métropolitain lui-même et l'ensemble des partenaires locaux. Ces actions donnent la teneur de l'ambition du Pôle métropolitain sur chaque sujet à court et moyen terme, et pourront être amenées à évoluer pour être, toujours, au plus près des besoins des territoires, des actifs et des entreprises.

Ces actions relèvent à la fois du confortement de l'existant notamment concernant les dispositifs les plus efficaces mais aussi de nouveaux axes de travail identifiés en *italique*. Ne sont mentionnés ici que les actions relevant du socle commun.

4.1. Action économique transfrontalière : le Pôle métropolitain, moteur du gagnant-gagnant transfrontalier

Positionnement : « *Demain le Pôle métropolitain* »

Le Pôle métropolitain affirme son **rôle de pair** et d'**interlocuteur de proximité** vis-à-vis des partenaires suisses pour le territoire du Genevois français. Dans ce cadre, le Pôle métropolitain a la primauté sur la **définition de la stratégie de coopération** et **toute latitude sur la définition des actions** à mener. Le Pôle métropolitain est **producteur** et garant de la **stratégie** de coopération transfrontalière, garantit la **cohérence** des actions menées sur le territoire, porte et finance des **actions**, explore les **sujets de demain** et réalise une **évaluation** pour recalibrer son intervention dans le temps. L'objectif est de bénéficier, pour le territoire du Genevois français, du « **retour de miroir** » de l'attractivité genevoise et plus largement lémanique (Vaud, Valais).

Le Pôle métropolitain ambitionne un **positionnement fort** sur cette thématique pour assurer son action avec les partenaires suisses mais aussi **français** (Etat, Région, Départements de la Haute-Savoie et de l'Ain,). Cette posture a pour but d'affirmer le rôle de **partenaire privilégié des acteurs supra-territoriaux français** pour les sujets de coopération dépassant les frontières du Genevois français. **Co-acteur de la Genève Internationale** il s'inscrit enfin dans un dialogue continu avec les acteurs impliqués (CERN, Aéroport de Genève, ONG, Tourisme d'affaires...).



Le Pôle métropolitain joue un rôle proactif dans l'identification de sujets de coopération transfrontalière grâce à une **capacité de veille** et de **réflexion prospective** avancée. Dans cette veine, le Pôle métropolitain a pour vocation d'accompagner et d'appuyer les intercommunalités et agences dans leurs projets à portée transfrontalière pour faciliter le changement d'échelle et l'effet multiplicateur. Son intervention portera en direct sur des projets de collaborations transfrontalières autour de l'innovation et la transition écologique particulièrement. L'action économique transfrontalière fait partie des **raisons d'être** du Pôle métropolitain ; les efforts seront poursuivis pour répondre aux attentes du territoire.

Pour cela, le Pôle métropolitain vise les objectifs opérationnels suivants :

- Renforcer sa capacité d'identification des thématiques de coopération potentielles, en particulier celles à plus forte valeur ajoutée ;
- Favoriser l'émergence de dispositifs de coopération franco-suisse et consolider les instances déjà existantes ;
- Intégrer davantage la dimension transfrontalière dans les autres actions économiques menées (emploi-formation, innovation, transitions)
- Expérimenter des nouveaux modes de faire pour accompagner la sortie opérationnelle de projets.
- Renforcer l'ancrage du Genevois français dans les stratégies et dispositifs de l'Union européenne, de l'Etat, de la Région Auvergne-Rhône-Alpes ou des Départements.

Axes de projets prioritaires portés par le Pôle métropolitain :

- Favoriser le maintien et développement de **chaires transfrontalières** ;
- Renforcer le rôle de la **Cité des Métiers du Grand Genève** aux échelles du Grand Genève et Genevois français notamment sur les questions de transitions numérique et écologique ;
- Maintenir ou développer une présence lors d'**événements transfrontaliers** fédérateurs et rendant visible le rôle du Pôle métropolitain ; FAFS, TRGG, FECFS, FTESS, Soliway... ;
- Poursuivre et renforcer le **dialogue continu avec les acteurs de la Genève Internationale** : CERN, Aéroport de Genève, ONG, tourisme d'affaires, ... ;
- *Mettre en place d'un **observatoire territorial de l'employabilité** et favoriser les temps d'échanges politiques entre la France et la Suisse.*

4.2. Innovation économique : le Pôle métropolitain, tête chercheuse des sujets d'innovation

Positionnement : « Demain le Pôle métropolitain »

Le Pôle métropolitain est à l'initiative de la **stratégie d'innovation du Genevois français** en questionnant le type d'innovation soutenue (technologique, sociale, frugale, etc.) et les **cibles** de cette innovation (territoires, porteurs de projets, entreprises, conglomérats). Cette stratégie doit notamment aller dans le sens de l'accompagnement aux mutations et transitions des territoires, des **entreprises** (technologiques, sociales, environnementales) et des **entrepreneurs innovants** dans une approche plus **décloisonnée** (en s'appuyant par exemple sur une thématique comme l'énergie et l'appliquant aux domaines d'activités pertinents). La nature même de l'innovation incite le Pôle métropolitain à adopter une **posture de vigie** pour identifier les sujets et les modèles à explorer pour nourrir la stratégie et relever les défis du territoire franco-genevois.

Au-delà de la définition d'une stratégie, le Pôle métropolitain doit avoir la capacité d'accompagner les **orientations définies**. Pour cela, il participe à la **coordination des acteurs de l'innovation**, compétents sur le territoire (pôle de compétitivité, cluster, incubateurs, accélérateurs, fablabs, réseau French tech Alpes) et contribue à l'attraction de partenaires nouveaux en renforcement du réseau existant (centres de recherche techniques, laboratoires académiques, opérateurs extraterritoriaux, fondation USMB...).



Il mobilise potentiellement sa capacité de **contractualisation** (fonds européens par exemple) afin d'engager des financements en direction des projets innovants considérés comme stratégiques, et notamment plus directement en lien avec les entreprises. Il pourrait par exemple **appuyer les levées de fonds des entreprises** par une action de mise en relation et/ou coordination de partenaires experts en recherche de financements en commençant par la fédération des partenaires du territoire et transfrontaliers (chaire USMB, Université Ferney-Voltaire, French Tech Alpes...)

Pour cela, le Pôle métropolitain vise les objectifs opérationnels suivants :

- Définir les priorités d'action et de soutien en matière d'innovation et orchestrer les interventions du réseau de partenaires de l'innovation en adéquation ;
- Dynamiser l'entrepreneuriat innovant, notamment dans les domaines des transitions et en lien avec les principales filières économiques des territoires
- Renforcer les collaborations transfrontalières autour de l'innovation ;
- Favoriser le déploiement local des innovations dans le cadre d'expérimentations associant le milieu économique, les collectivités locales, les acteurs de l'ESR (Enseignement Supérieur et Recherche) ;
- Coordonner un renforcement des moyens financiers et humains à destination des projets innovants en mobilisant notamment les financements privés.

Axes de projets prioritaires portés par le Pôle métropolitain

- Conforter les **Chaires universitaires** ;
- Impulser l'**incubation d'activités entrepreneuriales** en faveur de la transition écologique (ex : ID CUBE) ;
- Favoriser les **écosystèmes liés à l'innovation** tels que la French Tech Alpes.

4.3. Economie et transition écologique : le Pôle métropolitain, hub des transitions

Positionnement : « *Demain le Pôle métropolitain* »

Le Pôle métropolitain se porte garant des objectifs de la Charte « *Grand Genève en Transition* » (janvier 2023). Le Pôle métropolitain définit les **orientations d'intervention autour de la transition écologique de l'économie locale** et identifie les sujets à enjeux nécessitant un accompagnement particulier.

Le Pôle métropolitain donne alors l'impulsion au tissu économique local pour lui permettre de s'adapter aux enjeux de transition écologique. Cet appui peut se concrétiser via un soutien financier et en ingénierie. Par ce biais, le Pôle métropolitain vient encourager et accélérer des processus de mutations que les privés n'engageraient pas aussi rapidement ou sans appui. Il soutient, enfin, les intercommunalités et agences dans l'élaboration et la mise en œuvre d'**offres de services** dédiées à destination des entreprises, dans une posture de facilitateur.

Cette stratégie se traduit par une **intervention par AAP/AMI** (Appels à Projet et Manifestation d'Intérêt) **comme facilitateur** de la transition auprès des **intercommunalités, opérateurs et entreprises**. Cette intervention vient se croiser avec l'intervention sur l'innovation, la **transition écologique** étant une des **lignes de fonds de l'innovation** sans pour autant exclure les autres formes (notamment technologiques).



Pour cela le Pôle métropolitain vise les objectifs opérationnels suivants :

- Alimenter les acteurs économiques locaux (veille, études, prospective, partage d'expériences...) en connaissances thématiques ;
- Accompagner les EPCI et agences économiques à s'approprier la ressource disponible pour établir une offre de services adaptée et mettre en œuvre des projets opérationnels (ex. aménagement durable des ZAE) ;
- Soutenir les expérimentations puis leur diffusion / passage à l'échelle ;
- Favoriser la mise en visibilité des bouquets de services dédiés auprès du monde économique et accompagner leur engagement dès les phases d'expérimentation ;
- Identifier et mobiliser de nouvelles sources de financement dédiées.

Axes de projets prioritaires portés par le Pôle métropolitain :

- Continuer de soutenir le dispositif d'Ecologie et Industrielle et Territoriale « **Entrez dans la Boucle** » ;
- Accompagner les Entreprises à la transition énergétique via les **Contrats de Chaleur Renouvelables** ;
- Animer les **dispositifs de mobilité employeurs** auprès d'entreprises ou collectifs d'entreprises ;
- Mettre en place une **AMO « Zéro Artificialisation Nette »** pour traiter les questions d'aménagement durable des ZAE (requalification, densification, verticalisation, expérimentation en faveur de la TE...).

4.4. Emploi et formation : le Pôle métropolitain, animateur et acteur de l'emploi-insertion et la formation

Positionnement : « Demain le Pôle métropolitain »

Le Pôle métropolitain porte une **stratégie** sur les enjeux d'emploi-insertion, en s'appuyant notamment sur ses capacités de veille et prospective. Sur cette base, il mène une action de **coordination** des politiques d'emploi et de formation (de l'apprentissage à la formation supérieure) sur le territoire pour assurer la **cohérence** d'ensemble à travers le réseau de la Cité des Métiers du Grand Genève et la démarche « Grand Forma, se former dans le Genevois français ». Cette cohérence est aussi permise par une **observation territoriale** des tendances et une **évaluation** des actions et dispositifs. Positionné à ce niveau, le Pôle métropolitain travaille aux côtés des territoires et laisse l'opérationnalité des actions aux intercommunalités et agences.

Il s'agit de répondre aux besoins de recrutement des entreprises du Genevois français, de relever les défis des métiers en tension et des grandes mutations en œuvre qui renvoient aux enjeux d'attractivité des métiers, de formations et valorisation de compétences.

Le Pôle métropolitain assure un rôle de plateforme collaborative en favorisant les partages d'expérience, les actions conjointes, les partenariats entre acteurs. Il peut mener quelques **actions territorialisées** sur des sujets précis **sur mandat des intercommunalités** conformément à son rôle de **ressource** (ex : emploi industriel dans les territoires ruraux).

En revanche, en ce qui concerne la **formation supérieure**, le Pôle métropolitain endosse pleinement sa fonction métropolitaine. Il reste **tête de pont** vis-à-vis des partenaires (Région par exemple), **définit** et **pilote** les dispositifs et les actions. De ce point de vue, il est résolument **faiseur**.



Pour cela le Pôle métropolitain vise les objectifs opérationnels suivants :

- Assurer une observation économique territoriale à même d'orienter les priorités en matière de développement de formations, promotion des métiers, fidélisation des compétences, ... ;
- Définir une ligne conductrice autour des métiers en tension et des métiers de demain et de l'anticipation des besoins en compétences dans le contexte transfrontalier et de transitions ;
- Favoriser le développement et faire la promotion de l'offre de formation initiale et continue sur le territoire métropolitain : enseignement supérieur recherche, formations professionnelles, ... ;
- Assurer la promotion des métiers en tension (secteurs privés et publics).

Projets prioritaires portés par le Pôle métropolitain :

- Renforcer du rôle de la **Cité des Métiers du Grand Genève** aux échelles du Grand Genève et Genevois français notamment sur les questions de **transitions numérique et écologique** (//action économique transfrontalière) ;
- Conforter l'accompagnement de **l'offre de formation supérieure dans le cadre de Grand Forma** et les coopérations universitaires
- *Mettre en place d'un **observatoire territorial de l'employabilité** (//action économique transfrontalière).*
- **Développer l'apprentissage et l'alternance** (Label Entreprise Apprenante).
- **Renforcer le développement des métiers, emplois, formations dans le domaine de la transition écologique** (Programme PLANETTE)



4.5. Promotion territoriale : le Pôle métropolitain, promoteur économique du Genevois français

Positionnement : « *Demain le Pôle métropolitain* » :

Le Pôle métropolitain est garant d'une stratégie globale, d'une **vision d'ensemble** et de la **cohérence des stratégies de développement et d'attractivité économique** des territoires du Genevois français (cf. le Schéma d'Accueil des Entreprises). Pour garantir la bonne traduction de la stratégie aux différentes échelles, il se positionne **en pôle ressource** pour accompagner les orientations et les actions des intercommunalités et agences vers une dimension métropolitaine en particulier sur les dispositifs expérimentaux ou sites d'intérêt métropolitains. En cela, il s'érige en **scène d'échanges** pour permettre les partages d'expérience.

Le Pôle métropolitain agit à **l'interface entre le Genevois français et le Grand Genève d'une part, mais aussi vis-à-vis de l'ensemble des forces économiques externes au territoire**. En ce sens il porte des actions de promotion visant à « porter le territoire à un autre niveau » en agissant à plus grande échelle et en s'appuyant sur sa connaissance parfaite des attracteurs de chaque territoire. Il favorise, entre autres, l'émergence d'un **socle identitaire et d'une mise en récit économique communs** au Genevois français pour renforcer le développement de projets endogènes et appuyer la captation de projet exogènes désirables. Il s'agit de **rendre lisible et visible les potentiels économiques du Genevois français** (entreprises, savoir-faires, et écosystèmes économiques soutenus par les EPCI membres).

Les cibles finales de cette action sont tout à la fois les porteurs de projets économiques (entrepreneuriat, innovation), les entreprises (développement, implantation), les investisseurs (immobilier, capital-risque, banques, ...), les actifs en recherche d'emploi / de formation, etc.

Le Pôle métropolitain se positionne en **appui aux intercommunalités pour aider à la structuration de l'offre** et la **planification** en affirmant son rôle de « ressource ». En complément, Il assure la **complémentarité** entre les offres du territoire (et non pas la structuration en tant que telle qui reste du domaine des EPCI) dans une logique d'attractivité renforcée.

Pour cela le Pôle métropolitain vise les objectifs opérationnels suivants :

- Assurer une observation territoriale à même de produire des éléments de connaissance et des supports de promotion des savoir-faire et potentiels locaux ;
- Proposer une mise en récit et assurer la promotion des stratégies locales en trouvant le juste équilibre entre singularités locales et cohérence globale ;
- Réinventer la promotion du territoire en valorisant les savoir-faire territoriaux (entreprises, emplois / compétences...) sans pour autant renoncer à toute ambition d'implantation exogène en cohérence avec les capacités (et contraintes) d'accueil du territoire et ses orientations stratégiques ;
- Accompagner l'effort de transformation de l'offre d'accueil territoriale au regard des enjeux de transition écologique et de sobriété foncière.

Axes de projets prioritaires portés par le Pôle métropolitain

- Maintenir une présence lors d'**événements fédérateurs** et rendant visible les potentiels économiques du Genevois français : Forum des Affaires franco-suisse, Tables rondes du Grand-Genève...
- **Mettre en place un observatoire territorial des filières stratégiques (économie circulaire, alimentation durable, transition énergétique, ...)** ;
- **Engager une démarche de marketing territorial pour la promotion des savoir-faire des entreprises et des écosystèmes économiques / intercommunalités membres ;**
- **Mettre en place une AMO « Zéro Artificialisation Nette » pour traiter les questions d'aménagement durable des ZAE (requalification, densification, verticalisation, expérimentation en faveur de la TE...).**



5. Une gouvernance charpentée pour garantir l'efficacité du pacte

Le pacte économique du Pôle métropolitain repose sur la mobilisation d'un écosystème partenarial particulièrement fourni, multiscalair et multilatéral. De ce fait, sa gouvernance constitue un **rouage majeur** de la capacité collective à atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels. Par conséquent, le Pôle métropolitain a fait le choix fort d'une gouvernance **coconstruite**⁴ afin de jeter des bases de fonctionnement à la fois pragmatiques et consensuelles.

La gouvernance du pacte économique se fonde sur trois principes directeurs :

- L'**évaluation** tout au long de la vie du pacte. Qu'elle soit *ex-ante*, *in itinere* ou *ex-post*, elle constituera un fil directeur du pacte et contribuera à son agilité ;
- La **clarté** et la **mise en visibilité** du pacte, au sein et en dehors du territoire du genevois français ;
- La **simplicité** dans le fonctionnement, lié notamment à l'appui sur les instances existantes et quelques ajustements sur ses modes d'action.

Le Pôle métropolitain et les intercommunalités ont tiré parti de leurs pratiques actuelles en matière de gouvernance sur les thématiques économiques pour la faire progresser dans le cadre du pacte économique.

5.1. L'évaluation : clef de voute de la gouvernance

L'évaluation sera un outil clef dans le fonctionnement du pacte et de sa gouvernance et même plus, un **principe**. La mise en œuvre de la démarche évaluative sera de la **responsabilité principale du Pôle métropolitain** mais elle devra rester accessible et ouverte aux intercommunalités voire aux partenaires selon la nature des projets traités.

L'évaluation se traitera à deux niveaux :

- D'une part, **en cours de vie** du pacte sous la forme d'un bilan annuel, préparé lors des ateliers des développeurs économiques, acté et enrichi lors des conférences économiques ;
- D'autre part, **à l'issue de ses 3 grandes échéances** à savoir les tournées de mi-mandat et de début de mandat (voir 5.3) et à la fin du pacte.

L'**évaluation in itinere** se fixe pour objectif de :

- Rendre la démarche transparente ;
- Mesurer l'efficacité de l'action du pacte au fil de l'eau ;
- Procéder aux réajustements nécessaires en cours de parcours ;
- Préparer le cadre d'évaluation globale du pacte *ex-post* ;
- Disposer d'un cadre homogène d'évaluation pour toutes les actions.

Pour être efficace, cette dernière gagnera à être associée à des **outils précis** : grille d'évaluation par action, tableau de bord et de suivi, indicateurs... Une attention particulière sera portée à la **production d'indicateurs communicants, faciles à renseigner et coconstruits** avec les intercommunalités et les acteurs économiques. A l'instar des outils d'évaluation, ils devront être pensés dès la prise d'effet du pacte.

⁴ Cf. Atelier dédié à cette thématique tenu le 15 mars 2024



Un effort particulier sera porté sur la communication de **l'évaluation**. Cette dernière peut être parfois relativement technique et institutionnelle. Pour éviter cet écueil, le pacte se fixe pour objectif de produire des indicateurs clairs et qui auront vocation à être communiqués, contribuant ainsi à un effort plus large de pédagogie quant à l'action engagée. C'est aussi à travers cette communication que l'évaluation transverse (notamment en cours de route) permettra de concentrer les efforts sur les actions les plus stratégiques.

5.2. La clarté et la mise en visibilité comme ADN du mode de fonctionnement du pacte

Le souhait de clarté du pacte économique renvoie à une nécessaire vigilance dans la fabrique des **décisions** du Pôle métropolitain, de manière à les rendre **parfaitement transparentes et partagées**. Les processus décisionnaires devront ainsi permettre de retracer les éléments ayant présidé au maintien, au réajustement, au changement d'échelle ou encore à l'abandon de certaines actions.

Cette **transparence** se matérialisera *a minima* à trois niveaux :

- **La gestation de la décision** : cette exigence de clarté suppose une rigueur de haut vol dans la structuration et la transmission des **éléments préparatoires** aux instances décisionnelles (objectifs et arbitrages attendus, données d'entrée, historique des décisions, dates et listes des participants...). Tous les arbitrages devront être communiqués de manière **lisible** et archivés de façon à rester **accessibles** à tous les partenaires. À tout moment, chacun aura la faculté d'accéder aux arguments ayant présidé aux prises de décision. Une plateforme dédiée au pacte économique⁵ permettrait de manière simple la diffusion au plus grand nombre des décisions prises et un archivage rigoureux de ces dernières. Cette préparation suppose elle-même l'existence d'une **évaluation** particulièrement efficace et congruente (voir *supra*) ;
- **Le portage de la décision** : la transparence sera d'autant plus forte que le **binôme Pôle métropolitain-intercommunalités copilote** efficacement et de façon investie le pacte. L'inclusion des intercommunalités dans le dispositif permet en outre de conforter leur fonction clef de courroie de distribution du pacte au sein du territoire et auprès de ses acteurs économiques (en premier lieu les agences de développement mais aussi le monde privé) ;
- **Les modalités pratiques de décision** : la transparence exigera la construction de **schémas de validation clairs** et permettant d'inclure les orientations des intercommunalités et d'une traçabilité des décisions.

La visibilité de la gouvernance permettra aussi d'assurer la **bonne mobilisation** des partenaires du pacte tout au long de sa vie.

⁵ Ni le principe ni le choix d'un tel outil n'ont fait l'objet d'une validation au cours de la phase d'élaboration du pacte économique.



5.3. Une comitologie pragmatique tirant le meilleur parti de l'existant

Le Pôle métropolitain, les intercommunalités et leurs partenaires disposent **déjà d'instances de gouvernance économique**. Le pacte économique s'intègre en continuité de cet existant en y greffant ses ordres du jour spécifiques pour procéder aux décisions nécessaires :

- Bureau et Comité syndical ;
- Conférence économique ;
- Atelier des développeurs économique ;
- Autres instances de projets *ad-hoc*.

L'élaboration du pacte représente en outre l'opportunité de revisiter le format de certaines instances. Les bureaux, comités syndicaux et conférences économiques ne sont pas spécifiques à l'action économique mais devront tout même prendre en considération les arbitrages nécessaires pour faire progresser le pacte.

Les **bureaux et comités syndicaux**, non spécifiques à l'action économique, resteront les instances finales de validation des orientations du pacte économique. Intangibles dans leur fonctionnement et leur fréquence, ils intégreront à leur ordre du jour les arbitrages à produire pour continuer de faire avancer le pacte économique : les affaires courantes. **Chaque année, une session pourra cependant proposer un focus sur la thématique économique avec un ordre du jour dédié.**

Les **conférences économiques** seront remobilisées pour en faire de véritables **pivots** de la démarche. Leur fréquence sera resserrée à **deux sessions annuelles**. Une pourra être dédiée à l'appropriation des constats et bilans dressés par les ateliers des développeurs économiques et une seconde pourra être orientée sur la validation des résultats de l'évaluation.

L'**atelier des développeurs économiques** sera reconfiguré sur un mode plus participatif, moins descendant, pour permettre notamment **une détection** plus aisée **des initiatives** des territoires et les partages d'expérience. Orienté vers un format plus **participatif**, il permettra par exemple de préfigurer le HUB des transitions (axe de travail dédié au sujet du développement économique et des transitions) et permettre l'exploration des sujets économiques liés à la transition écologique du territoire, voire de la formation collective autour de ces sujets.

Au-delà des bureaux, comités syndicaux et ateliers des développeurs économiques, les actions spécifiques du pacte pourront être coordonnées via des **comités de projet ad-hoc**. Ces comités de projets sont pensés pour être le levier d'**agilité du pacte** : ils peuvent être mobilisés **à la fréquence la plus pertinente pour le projet** et disposer, au-delà d'une équipe cœur, d'un volant de partenaires mobilisés pour telle ou telle étape du projet. Ces comités de projets (techniques ou de pilotage) peuvent être l'occasion de mobiliser la Région, des acteurs économiques privés, des partenaires suisses... si les projets le nécessitent. Ils pourront se déployer en comités **techniques** et de **pilotage**.

Enfin, au-delà des instances présentées, le pacte économique s'appuiera sur deux nouveaux formats :

- Des **tournées des territoires** : véritables temps forts pour **aller vers les territoires**, elles se tiendront **tous les 2 ans**, soit 3 par mandat en moyenne. Les prochaines pouvant être envisagées **en 2024** (soit environ aux 2/3 du mandat actuel), **puis en 2026** au plus tard (soit en fin de mandat et dans une perspective de préparation du suivant). Ces dernières viseront à **échanger en profondeur avec chaque intercommunalité sur les sujets et enjeux économiques**. Cette prise de pouls en direct sera un moyen efficace de s'assurer de la remontée efficace des initiatives, besoins à accompagner et permettre au Pôle métropolitain d'opérer un croisement entre les situations des intercommunalités. Ces tournées seront aussi **un temps d'échange technique sur la mise à jour des indicateurs** (particulièrement utile en cours de dispositif).



- Une « **Journée métropolitaine de l'économie** » : en marge de la comitologie mobilisant principalement le binôme Pôle métropolitain – EPCI, il est proposé de programmer annuellement un **temps fort économique permettant de mobiliser plus largement l'ensemble de l'écosystème économique** : partenaires locaux, partenaires institutionnels, opérateurs privés, représentants des entreprises... Inspiré de la *Journée métropolitaine de l'habitat du Genevois français*, cette *Journée métropolitaine de l'économie du Genevois français* pourra **s'articuler autour de conférences, ateliers, tables rondes, meet-up et autres moments de convivialité...** Cet évènement fédérateur pourrait dès lors être un excellent relais d'information et de sensibilisation vis-à-vis du monde économique, ainsi qu'un espace de dialogue nourrissant l'effort de veille et de prospective.

Le tableau ci-dessous synthétise les composantes de cette comitologie.

Instances actuelles	Participants	Fonctions actuelles	Fonctions renouvelées / complémentaires envisagées dans le Pacte	Fréquence et périodicité de rencontre
Bureaux et comités syndicaux	Elus référents des EPCI membres et Pôle métropolitain	Instances décisionnelles du Pôle métropolitain. Arbitrer sur les actions économiques du territoire.	Arbitrer sur les orientations stratégiques du pacte à l'aune des enjeux économiques du territoire. Le pacte sert ici à prioriser les actions de portée métropolitaine.	Gestion des affaires courantes + 1 session par an dédiée à la thématique économique
Conférences économiques	Elus référents développement économique des EPCI membres Responsables développement économique des EPCI membres Élus référents et équipe économique du Pôle métropolitain	Définir les grands objectifs de l'action économique ; Orienter les actions économiques de portée métropolitaine.	Procéder aux évaluations du pacte ; Associer les élus d'autres conférences à l'opportunité selon les sujets ; Intégrer les orientations des EPCI ; Préparer les bureaux et comités syndicaux.	2 fois par an (1 fois pour prendre connaissance des retours ateliers développeurs et 1 fois pour procéder aux arbitrages préalables aux bureaux et comités syndicaux)
Tournée des EPCI	Elus référents développement économique des EPCI membres Vice-Président Développement Économique du Pôle métropolitain	<i>Initiative spécifique à l'élaboration du Pacte économique</i>	Prendre connaissance des réalisations, des enjeux et des projets économiques de chaque EPCI. Partager le bilan de l'action économique du Pôle métropolitain (cf. évaluation). Identifier d'une part les besoins d'accompagnement et/ou de co-construction communs avec les autres EPCI (cf. offre socle) et d'autre part les besoins spécifiques au-delà de l'offre socle.	1 fois tous les 2 ans



Ateliers des développeurs économiques	Responsables développement économique des EPCI membres Agences de développement économique Équipe économique du Pôle métropolitain	Echanger sur les enjeux économiques du territoire ; Valoriser les expériences locales ; Identifier des enjeux économiques spécifiques.	Faire un point sur l'avancée des actions du pacte ; Détecer et remonter des initiatives terrain ; Partager des retours d'expérience (actions qui pourraient être diffusées, essaimées dans le cadre du pacte) ; Se former collectivement sur des sujets exploratoires ; Préparer les conférences économiques.	A minima 2 fois par an
Instances de projets économiques – à la carte (ex. Cotech et Copil thématiques)	<i>Selon les projets</i>	Suivre l'avancement de projets.	Assurer le suivi continu des projets selon les besoins ; Regrouper les <i>task-forces</i> projets (selon projets : référent pacte PMGF + référent pacte EPCI + pilote de projet (PMGF, EPCI, partenaire institutionnel, représentation du privé...)) ; Préparer les ateliers des développeurs économiques.	Autant que nécessaire selon les projets
Journée métropolitaine de l'économie	Elus référents et services développement économique des EPCI membres Agences de développement économique Élus référents et équipe économique du Pôle métropolitain Autres opérateurs économiques agissant sur le territoire Entreprises et leurs représentants	<i>Initiative nouvelle issue de l'élaboration du Pacte économique</i>	Proposer un temps et un espace de rencontre et de mise en réseau de l'écosystème économique du Genevois français. Informer sur l'action économique du Pôle métropolitain, des EPCI et des agences de développement du Genevois français. S'informer, sensibiliser, se former autour de thématiques économiques à enjeux pour le territoire et son écosystème d'acteurs. Porter collectivement une réflexion prospective et se nourrir des initiatives et des retours d'expériences des acteurs en pointe sur les sujets à enjeux.	1 fois par an A partir de 2025



Envoyé en préfecture le 12/12/2024

Reçu en préfecture le 12/12/2024

Publié le 12/12/2024



ID : 074-200011773-20241210-BC_2024_0139-DE

GENEVOIS
FRANÇAIS Pôle
métropolitain

