

Genève

2050



REPUBLIQUE
ET CANTON
DE GENEVE

POST TENEBRAS LUX

Version du rapport Genève 2050 en date du 27 Juin 2018

En vue de la consultation

Sommaire

Sommaire	2
Préface	3
Fil rouge	6
Synthèse	10
Des futurs possibles	11
Une vision de futur souhaitable	14
« La suite »	17
Identifier.....	19
Toile de fond	20
Tendances	21
Dilemmes	31
Questions clés.....	36
Explorer	38
Vue d'ensemble	39
Scénario 1 : Une métropole, des territoires	44
Scénario 2 : Décroissance économique... et développement humain	51
Scénario 3 : Prix du baril et hautes tensions.....	58
Scénario 4 : Abondance et rareté : à la croisée des chemins	63
Construire	71
Vue d'ensemble	72
Définition d'une vision de futur souhaitable	74
Quatre ambitions pour une Genève résiliente	77
Ambition Genève prospective	81
Ambition Genève innovante	85
Ambition Genève durable	89
Ambition Genève apprenante	93
Déployer	97
Articulation des politiques publiques.....	97
Genève 2050 : une démarche dans la durée.....	100
Conclusions	109
Annexes	110

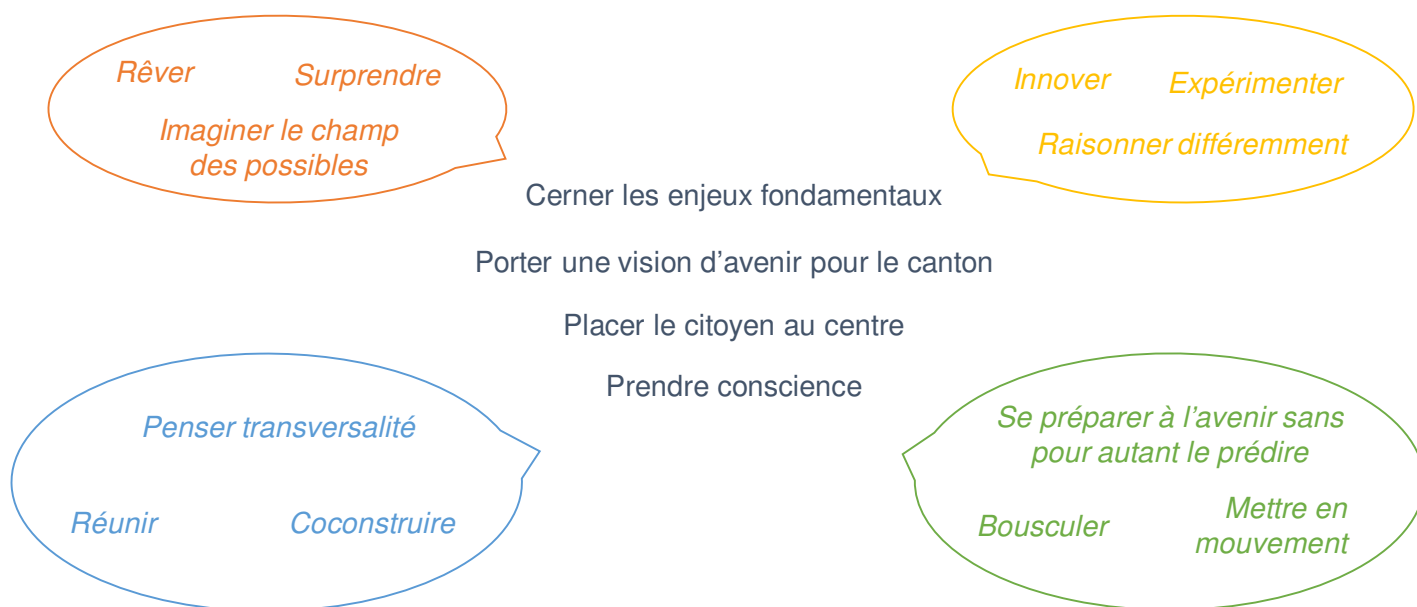
Préface

Au cours des trois prochaines décennies, le canton de Genève et sa région vont se transformer en véritable pôle métropolitain. À l'heure où la Confédération encourage les cantons à développer une stratégie de développement territorial durable, le Conseil d'État soutient la démarche prospective Genève 2050.

La démarche Genève 2050, exercice inédit dans le canton, se veut exploratoire et transverse à toutes les politiques publiques. Elle a pour but :

- D'ouvrir de nouvelles pistes de réflexion dans le champ complexe des modes de vie, des déterminants de leur évolution et de leurs impacts ;
- D'explorer le champ des possibles au moyen de « scénarios de société contrastés » ;
- De proposer un outil de construction de choix collectifs ;
- D'acter la nécessité d'agir aujourd'hui pour construire l'avenir.

Ce projet suscite l'espoir en de multiples transformations :



En l'espace d'une année, la démarche Genève 2050 a permis de doter l'État :

- D'une capacité collective à anticiper, se préparer aux grands enjeux à venir, saisir les nouvelles opportunités et faire face aux nouvelles menaces
- Des bases pour une vision transverse et partagée de la direction où il est souhaitable d'aller, avec des ambitions et objectifs communs et pertinents quel que soit le cours des événements à venir
- D'un outil qui renforce l'efficacité et la cohérence des actions envisagées dans les différentes politiques publiques
- D'un patrimoine et d'un vocabulaire communs : le processus de co-construction auquel ont participé cadres de l'État, experts externes et parties prenantes du canton, est tout aussi important que le présent rapport, qui n'est qu'un commencement.

Le présent rapport a été acté par le Conseil d'État le 20 Juin 2018 et constitue une première base de réflexion amenée à évoluer.

Il est important de souligner les éléments suivants pour faciliter la lecture et la compréhension de ce document :

- Les scénarios de futurs possibles présentés ne sont ni des prévisions ni des projections quant à l'avenir et ne reflètent donc pas la vision du Conseil d'État pour le futur du canton. Ces scénarios constituent des hypothèses à propos des transformations qui pourraient advenir dans notre environnement.
- L'exploration rigoureuse de futurs possibles permet de se familiariser avec ces transformations et ainsi éclairer les décisions à venir pour se donner les moyens de construire une Genève résiliente, c'est-à-dire apte à faire face avec succès à des chocs et à des changements conséquents, à s'adapter et à se développer positivement.
- Ce projet n'a pas vocation à se substituer aux travaux de planification de l'administration cantonale mais est complémentaire à ces dernières.
- Le présent rapport constitue un premier jalon qui s'inscrit dans un processus dans la durée : la démarche va être approfondie dans les mois à venir et élargie à davantage de partenaires.
- Le travail de mise en forme et d'identité visuelle du présent rapport va être mené durant l'été 2018 avec des partenaires académiques.

Les travaux ont été menés grâce à la participation de nombreux contributeurs dont des membres de l'administration représentant toutes les politiques publiques. La méthode a été proposée et mise en œuvre par l'équipe prospective de la Haute École de Gestion de Genève.

Préambule

« *Regarder un atome le change, regarder un homme le transforme, regarder l'avenir le bouleverse* »

Gaston Berger¹ / Phénoménologie du temps et prospective

La prospective sert à éclairer l'action présente à la lumière des futurs possibles et souhaitables, pour permettre de prendre des décisions qui auront un impact sur l'avenir. Selon les mots de l'un de ses fondateurs, Gaston Berger, la prospective nous invite à “voir loin”, à porter un regard sur le long terme, afin de mettre à nu puis de comprendre, autant que faire se peut, la dynamique profonde des systèmes sociaux, économiques, politiques, technologiques, écologiques etc.

Elle nous propose également de “voir large”. C’est une approche globale qui s’efforce de reconnaître que l’objet qu’elle étudie - une administration publique, une entreprise etc. - fait système avec son environnement et ses parties prenantes - les citoyens, les clients etc. “Voir large” est un prérequis pour pouvoir déceler dans les signaux faibles révélés par l’analyse prospective la possibilité de ruptures à venir.

Elle nous propose enfin de “voir ensemble”. La démarche se veut participative en incluant les points de vue du plus grand nombre possible d’actrices et d’acteurs représentant l’éventail le plus large possible de disciplines. La prospective permet ainsi d’identifier les grands enjeux pour l’avenir de manière consensuelle.

Si la prospective est solidement ancrée en France depuis les années 1950, sa pratique est moins courante en Suisse romande. Chahutées par un environnement de plus en plus complexe et incertain, un nombre croissant d’organisations publiques et privées s’intéressent aux apports de la prospective. Les administrations, fédérale et cantonales, perçoivent son intérêt pour préparer l’élaboration de nouvelles politiques publiques. Les entreprises réalisent qu’elle peut leur être utile pour formuler puis déployer une nouvelle stratégie.

À titre d’exemple, la Chancellerie fédérale a déjà conduit deux démarches de prospective (Perspectives 2025 en 2011 puis Perspectives 2030 en 2014). “Tous les quatre ans, l’État-major de prospective de l’administration fédérale élabore, sur mandat du Conseil fédéral et à titre de document de base pour le programme de la législature, une vue d’ensemble des principaux thèmes déterminants pour la future politique fédérale”². Plus proche de Genève, l’État de Vaud a mis en place une Commission de prospective qui élabore, elle aussi, des documents censés “alimenter la réflexion des autorités cantonales”. “Alors que la législature 2012-2017 touche à sa fin, la Commission de prospective présente son rapport qui constituera l’une des sources du programme de législature 2017-2022”³.

Au sein de l’État de Genève, l’intérêt pour la prospective progresse. En 2015 il s’est manifesté par la mise en place d’un programme d’initiation à la veille et à la prospective. En deux ans et demi, une cinquantaine de cadres de l’État ont suivi cette formation.

¹ Philosophe français (1896-1960)

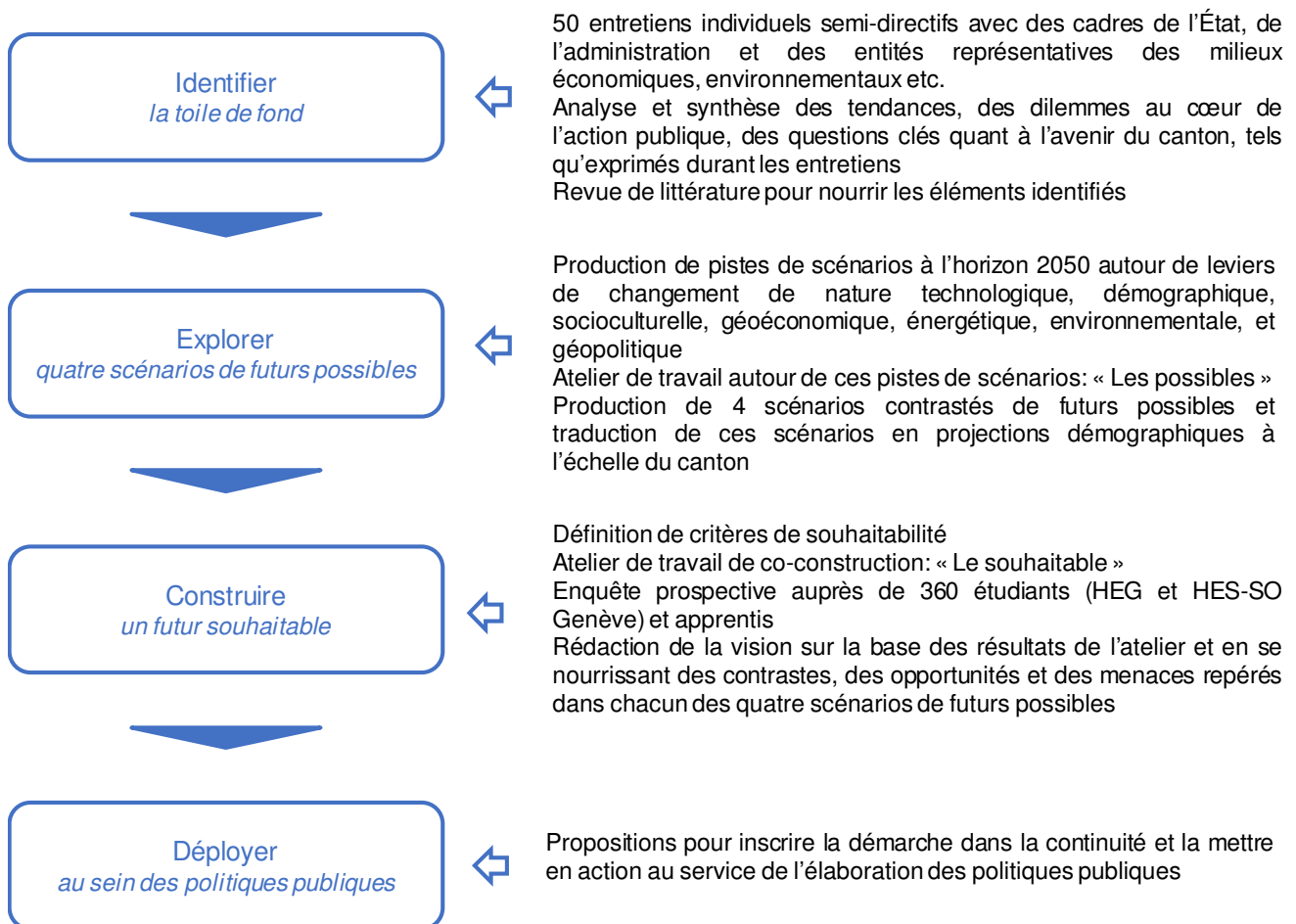
² Perspectives 2030 : Opportunités et dangers pour la Confédération, <https://www.news.admin.ch/news/message/attachments/37756.pdf> (page consultée le 14 janvier 2018)

³ Vaud 2035 : Rapport de la Commission de prospective, http://www.scris.vd.ch/Data_Dir/ElementsDir/8607/1/F/03_Rapport_commission-prospective_2017.pdf (page consultée le 14 janvier 2018)

Fil rouge

Le présent rapport est composé de quatre livrets. Chaque livret correspond à une étape de la démarche.

Vue d'ensemble de la démarche et de la méthode telle que proposée et mise en œuvre par l'équipe prospective de la Haute École de Gestion de Genève



Identifier

Pour développer plusieurs scénarios de futurs possibles, il est nécessaire de commencer par identifier les éléments qui permettent de tisser la toile de fond de chaque scénario. Ceux-ci incluent les tendances et les signaux faibles, à même de provoquer ou d'annoncer un changement de paradigme dans les modes de vie, de consommation, de production etc. La toile de fond intègre également les dilemmes rencontrés lorsque l'on s'efforce de penser le futur de l'action publique, et les questions clés que se posent les cadres de l'État à propos de l'avenir du canton de Genève.

Le livret « Identifier » présente ces éléments qui permettent de tisser la toile de fond des scénarios de futurs possibles.

Les tendances, dilemmes et questions clés ont été identifiés au cours de 50 entretiens individuels semi-directifs avec des cadres de l'État et des entités représentatives des milieux économiques, environnementaux etc. Une revue de littérature est venue nourrir les éléments ainsi identifiés.

Explorer

Au cours de la démarche Genève 2050, plusieurs futurs possibles ont été explorés sous la forme de scénarios contrastés. Ce faisant, la démarche a permis :

- De reconnaître l'existence de plusieurs futurs possibles plutôt qu'imaginer qu'il n'y aurait qu'un seul futur qu'il s'agirait de découvrir
- D'explorer des tendances à l'œuvre et des événements plausibles, porteurs d'opportunités ou de menaces et leurs conséquences possibles sur la société et le territoire genevois
- De montrer que n'importe quel futur possible, aussi sombre soit-il, est porteur d'évolutions positives
- De développer la capacité collective d'anticiper et de se préparer à saisir des opportunités et à faire face à des menaces

La réflexion a été menée en deux temps.

Le premier temps a consisté à produire des pistes de scénarios à partir de leviers de changement, eux-mêmes construits sur la base des tendances, des faits porteurs d'avenir et des dilemmes développés plus loin dans le présent document. Chaque piste de scénario met l'accent sur un levier, de nature technologique, démographique, socioculturelle, géoéconomique, énergétique, environnementale ou géopolitique. Un atelier de travail « Les possibles » autour de ces pistes de scénarios a été mené afin d'explorer les événements et les jeux d'acteurs qui pourraient mener à ces futurs.

Le second temps a consisté à imaginer quatre scénarios contrastés de futurs possibles. La méthode utilisée s'appuie sur les travaux du Centre de recherche en prospective de l'Université d'Hawaï⁴, qui fait partie des pôles d'excellence en la matière. Ces recherches ont montré que les scénarios de futurs possibles produits dans le cadre d'une démarche de prospective tendent naturellement à s'inscrire dans quatre types de récits⁵, ayant chacun une philosophie et une logique propres.

Les quatre scénarios de futurs possibles couvrent le champ des questionnements sur le futur exprimés lors des entretiens menés. Ils explorent chacun à leur manière des dilemmes rencontrés, des tendances à l'œuvre et des événements plausibles, porteurs d'opportunités ou de menaces, et leurs conséquences possibles sur la société et le territoire genevois. Ils se nourrissent ainsi des éléments présentés dans le livret « Identifier » et des réflexions menées durant l'atelier de travail « Les possibles » sur les pistes de scénarios.

⁴ Hawaii Research Center for Futures Studies

⁵ <http://www.ifs.tku.edu.tw/14-2/A01>

Le livret « Explorer » présente les quatre scénarios contrastés de futurs possibles sous la forme de récits. Chaque scénario est étayé au moyen d'illustrations démographiques établies par l'Université de Genève. Les évolutions possibles de quelques indicateurs démographiques sont ainsi présentées pour chaque scénario.

Une synthèse des événements ou tendances à l'œuvre dans chaque scénario, porteurs d'opportunités ou de menaces, est également proposée. Toute évaluation de projet ou prise de décision à l'avenir pourrait être nourrie par une réflexion quant à la capacité dudit projet à saisir les opportunités ou à être résilient face aux menaces.

Construire

Le livret « Construire » propose une vision de futur souhaitable pour Genève à l'horizon 2050. Dans le cadre de la présente démarche, la vision est entendue comme la direction, porteuse de sens, où il est souhaitable d'aller.

Tandis que les scénarios de futurs possibles embrassent des transformations globales (sociales, écologiques, économiques, technologiques etc.), la vision se focalise à dessein sur le canton de Genève et confère un rôle central à la capacité transformatrice de l'action publique. Elle propose des ambitions et des objectifs pertinents quel que soit le cours des événements à venir.

La vision du futur souhaitable est le fruit de toutes les réflexions menées durant les entretiens et un atelier de co-construction (« Le souhaitable ») du futur souhaitable, avec des cadres de l'État et d'entités représentatives des milieux économiques, environnementaux etc. Elle se nourrit des contrastes, des opportunités et des menaces repérés dans chacun des quatre scénarios de futurs possibles. Enfin, elle est éclairée par les résultats d'une enquête menée auprès d'étudiant-e-s de la Haute École de Gestion et des autres Hautes Écoles Spécialisées de Suisse Occidentale à Genève, et d'apprenti-e-s à Genève. L'enquête avait pour but de sonder l'avis des participant-e-s sur la souhaitabilité et la plausibilité de 50 affirmations sur Genève en 2050.

Le livret « Construire » présente la vision du futur souhaitable, qui s'articule autour de quatre ambitions et douze objectifs.

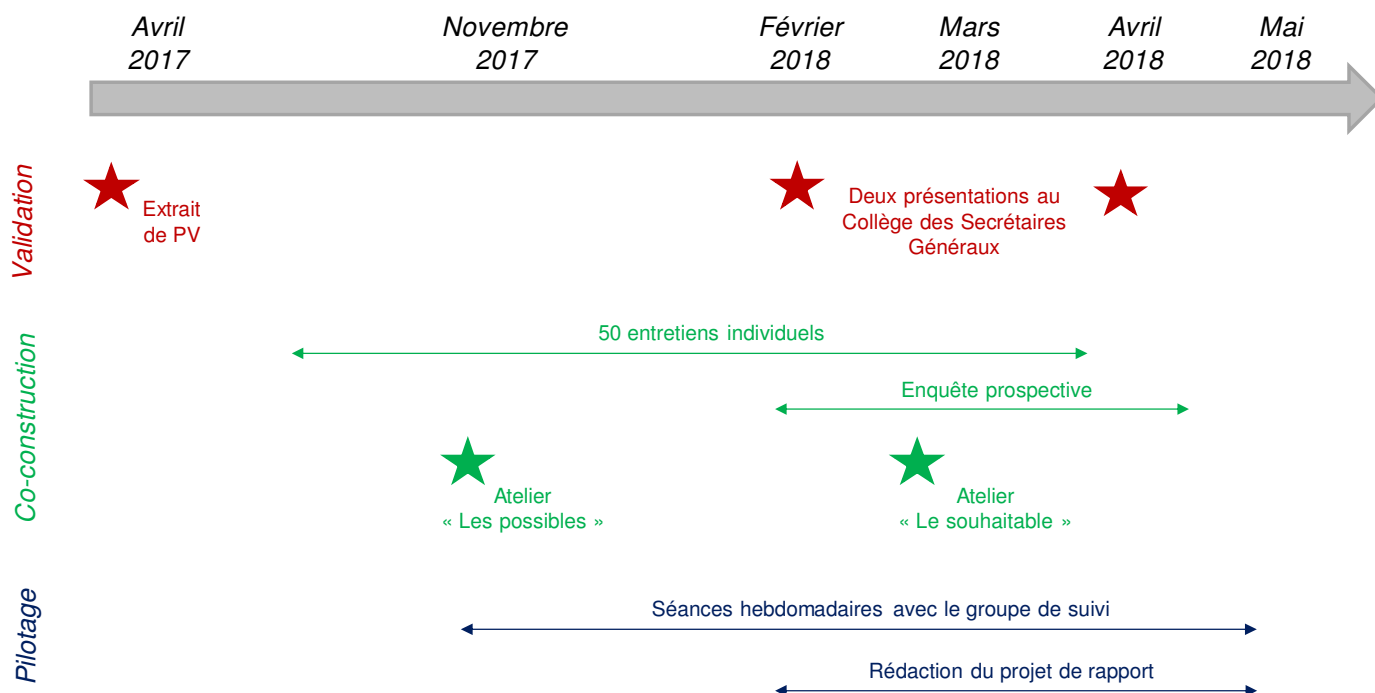
Déployer

À ce stade, la démarche Genève 2050 a permis de construire une vision, qui pourra, dans un deuxième temps, être mise en action au service de l'élaboration des politiques publiques dans le but de définir comment atteindre la direction souhaitée. Des moyens sont ainsi proposés pour inscrire la démarche dans la continuité et doter les départements de l'administration cantonale d'un guide et d'outils communs qu'ils pourront utiliser lors des différentes étapes de l'élaboration des politiques publiques. Ces outils seront au service de la co-construction de choix collectifs, tout en garantissant la cohérence entre les objectifs affichés et les actions envisagées.

Le livret « Déployer » présente les moyens proposés, ainsi que deux exemples de fiches qui illustrent comment une politique publique pourra se nourrir de la vision du futur souhaitable et des enjeux sous-jacents. Il ébauche également les synergies entre les politiques publiques qu'il s'agira de construire et de mettre en œuvre.

Planning

Le schéma ci-dessous présente les grands jalons de la démarche depuis son initiation.



Synthèse

Des futurs possibles

La démarche Genève 2050 a permis d'explorer quatre scénarios contrastés de futurs possibles.

Ils intègrent chacun à leur manière des éléments de toile de fond identifiés durant les premières étapes du projet : les tendances et les signaux faibles, les dilemmes que les décideurs politiques et l'administration doivent intégrer dans toute prise de décision, les questions quant à l'avenir du canton que se posent les parties prenantes (cadres de l'État, entités représentatives des milieux économiques, environnementaux etc.). *Cette toile de fond est consultable dans le livret « Identifier ».*

Les scénarios proposés sont volontairement contrastés. Ils visent à couvrir, autant que faire se peut, le champ des possibles. Une collaboration avec l'Université de Genève a permis d'illustrer chaque scénario de futur possible par des indicateurs démographiques. *Les scénarios détaillés ainsi que les illustrations démographiques sont consultables dans le livret « Explorer ».*

Synthétiser des scénarios qui embrassent les multiples facettes d'une société et de son environnement est un exercice complexe.

Aussi l'esprit de cette synthèse est de :

- Donner envie à la lectrice ou au lecteur de se plonger dans les récits exposés par la suite
- Reconnaître l'existence et chercher à explorer plusieurs futurs possibles plutôt qu'imaginer qu'il n'y aurait qu'un seul futur qu'il s'agirait de découvrir
- Montrer que n'importe quel futur possible, aussi sombre soit-il, est porteur d'évolutions positives
- Faire s'interroger la lectrice ou le lecteur sur des événements qui pourraient se dérouler ou tendances qui pourraient se développer à l'avenir, porteurs d'opportunités et / ou de menaces ; tout projet porté par l'action publique devrait alors pouvoir se saisir des opportunités ou se montrer résilient face aux menaces.

Scénario « Une métropole, des territoires »

Scénario de type « Continuation » :
les tendances déjà observables au présent se poursuivent

Éléments clés du récit :

Contexte de globalisation et de remodelage des flux d'activités autour des métropoles
Métropole sans stratégie territoriale assumée
Émergence de deux classes sociales : oisifs et désœuvrés
Divorce entre lieu de production et lieu d'habitation
Limites et contradictions d'une expansion mal maîtrisée
Politique nationale et gouvernance territoriale : deux pouvoirs en recomposition

Éléments de projections démographiques :

Migration spécialisée en hausse	Hausse de la part des emplois dans le secteur tertiaire
Forte augmentation de la population	Augmentation du niveau de formation (degré tertiaire)

Scénario « Décroissance économique... et développement humain »

Scénario de type « Limites et discipline » :
les comportements doivent s'adapter pour faire face aux contraintes environnementales ou aux limites du monde physique.

Éléments clés du récit :

Mondialisation entravée par la pénurie de combustibles
Réorganisation de l'approvisionnement autour des productions locales
Régulation de l'économie dans un contexte de rareté
Mobilités limitées et partagées
De la remise en cause des systèmes de solidarité à l'éclosion de nouvelles solidarités
Renouvellement du système éducatif
Splendeur internationale et difficultés locales : une gouvernance contrastée

Éléments de projections démographiques :

Hausse du niveau de santé de la population (âgée)	Constitution de regroupements solidaires fonctionnels
Bonne qualité de vie	Augmentation du niveau de formation de la population

Scénario « Prix du baril et hautes tensions »

Scénario de type « Effondrement » :

des dégradations systémiques et l'échec des tentatives de régulation provoquent un recul significatif du niveau de vie, qui peut aller jusqu'à un effondrement civilisationnel.

Éléments clés du récit :

Pénurie de ressources géologiques clés
Spirale de crise économique par la demande
Modèle étatique en difficulté
Diminution de l'échelle du monde
Émergence de nouveaux potentats
Chaos géopolitique mondial

Éléments de projections démographiques :

Taux de fécondité en légère hausse	Constitution de regroupements solidaires fonctionnels
Retour notable aux métiers de production locale et agricole	

Scénario « Abondance et rareté : à la croisée des chemins »

Scénario de type « Transformation » :

la combinaison de nouvelles formes d'organisations et d'échanges commerciaux, de nouvelles technologies et d'une dynamique de transformations socioculturelles permettent à la société de se transformer, et ce faisant, d'accroître significativement sa capacité d'action.

Éléments clés du récit :

Irruption de l'intelligence artificielle dans le capitalisme néolibéral
Économie à coût marginal zéro et politique post-libérale
Révolutions des usages et évolutions technologiques
Politique genevoise volontariste en matière de transition écologique
Évolutions anthropologiques et sociologiques spectaculaires

Éléments de projections démographiques :

Hausse de la qualité de vie	Retour notable aux métiers de production locale et agricole
Nouvelles solidarités intragroupes	

Une vision de futur souhaitable

La définition de critères de souhaitabilité d'un futur à l'échelle d'un État constitue la base implicite de toute réflexion à portée politique. Les critères suivants ont été proposés dans le cadre de la démarche Genève 2050 : concorde, cohérence territoriale, sécurité, rayonnement et influence, projet de société, santé et bien-être, prospérité économique.

Le présent rapport propose une vision de futur souhaitable pour Genève à l'horizon 2050, la vision étant entendue comme la direction, porteuse de sens, où il est souhaitable d'aller. La démarche pourra ultérieurement être mise au service de la déclinaison de la vision en plan stratégique, qui quant à lui vise à définir comment atteindre la direction souhaitée.

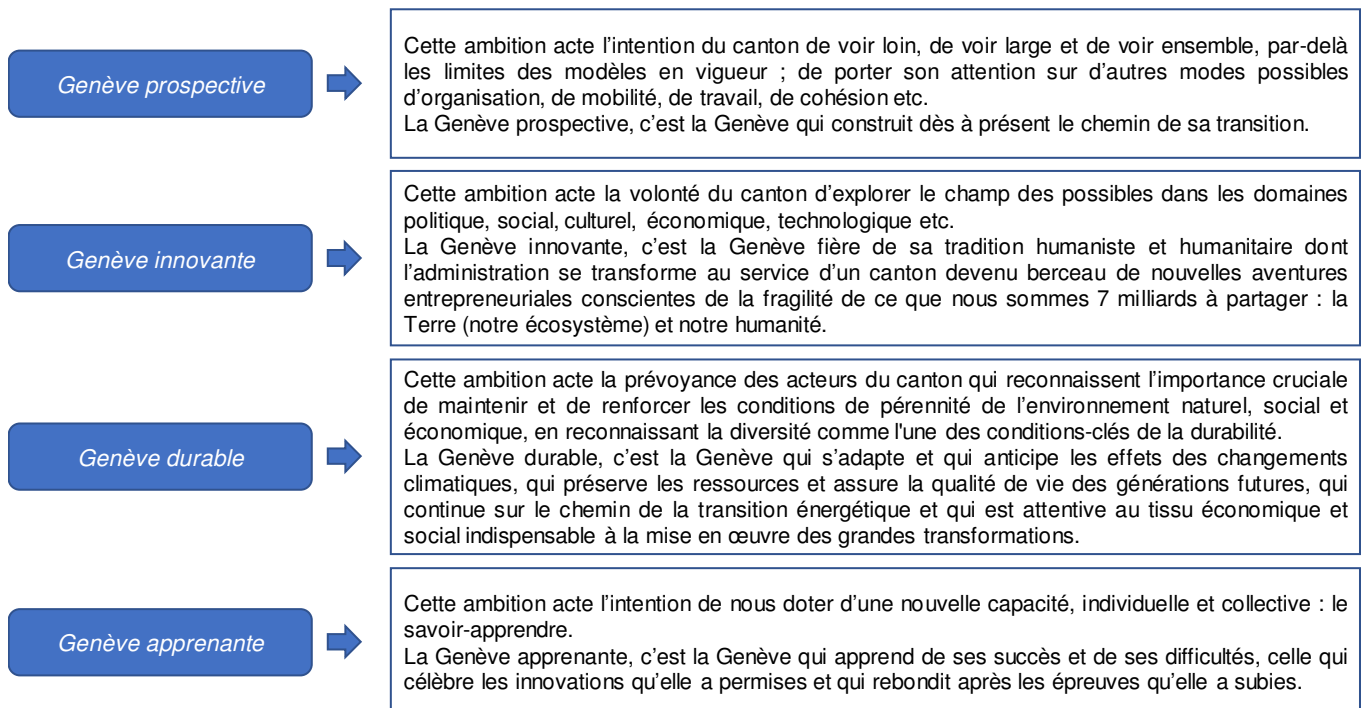
Tandis que les scénarios de futurs possibles embrassent des transformations globales (sociales, écologiques, économiques, technologiques etc.), la vision se focalise à dessein sur le canton de Genève, confère un rôle central à la capacité transformatrice de l'action publique, et se nourrit des contrastes, des opportunités et des menaces repérés dans chacun des quatre scénarios de futurs possibles.

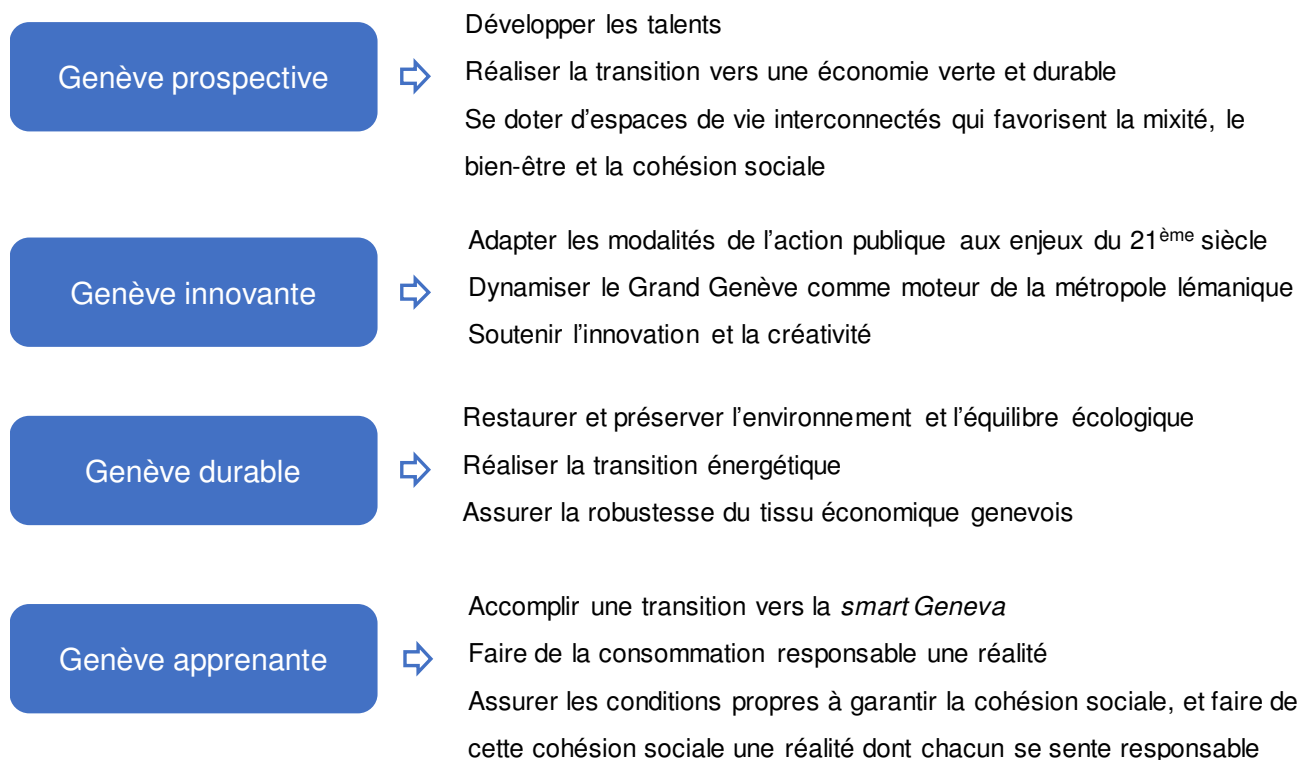
Pour faire face à un environnement de plus en plus incertain⁶, dans lequel de nombreuses opportunités - et tout autant de menaces - ne manqueront pas d'éclore, il paraît essentiel que **Genève devienne résiliente**, c'est-à-dire apte à faire face avec succès à des chocs et à des changements conséquents, à s'adapter et à se développer positivement. Les scénarios de futurs possibles dressent un panorama d'événements et de tendances porteurs de changements conséquents (climatiques, environnementaux, sociétaux, culturels, économiques, politiques etc.).

⁶ Environnement de plus en plus interconnecté et interdépendant, où le rythme des évolutions (de tout ordre) s'accélère

Pour ce faire, la vision de futur souhaitable s'articule autour de quatre ambitions et douze objectifs :

Quatre ambitions pour une Genève résiliente





La vision du futur souhaitable est le fruit de toutes les réflexions menées durant les entretiens et de l'atelier de co-construction « Le souhaitable », avec des cadres de l'État et d'entités représentatives des milieux économiques, environnementaux etc. Les objectifs de la vision de futur souhaitable proposés sont issus des travaux menés lors de l'atelier. Les ambitions sont structurantes pour la vision de futur souhaitable et font écho à l'essence-même de la prospective. Les noms des ambitions ont été retenus sur la base de mots clés identifiés lors de l'atelier. Si chaque objectif nourrit *in fine* les quatre ambitions, il a été rattaché à une ambition principale en accord avec les conclusions de l'atelier.

La vision du futur souhaitable est éclairée par les résultats d'une enquête menée auprès d'étudiant-e-s de la Haute École de Gestion et des autres Hautes Écoles Spécialisées de Suisse Occidentale à Genève, et d'apprenti-e-s à Genève. L'enquête avait pour but de sonder l'avis des participant-e-s sur la souhaitabilité et la plausibilité de 50 affirmations sur Genève en 2050.

Deux constats issus de l'enquête doivent faire l'objet d'une préoccupation constante :

- Les répondant-e-s (avec lequel-le-s il a été possible d'interagir) expriment une réelle difficulté à considérer comme souhaitable une affirmation qu'ils ne jugent par ailleurs pas plausible. Ils ont dû être encouragés à dissocier l'évaluation de la souhaitabilité et de la plausibilité.
- Une fois l'écueil précédent dépassé, on remarque alors un décalage, systématique et souvent très marqué, entre la souhaitabilité et la plausibilité accordées par les répondant-e-s aux affirmations proposées. Autrement dit, les répondant-e-s ont de la peine à croire que leurs souhaits puissent devenir une réalité.

L'intégralité de la vision du futur souhaitable est consultable dans le livret « Construire ».

« La suite »

Par essence-même, la vision souhaitable pour le futur de Genève met résolument la transversalité entre politiques publiques au cœur des préoccupations et de l'action.

L'articulation ci-dessous n'en est qu'une illustration, elle est une ébauche des synergies qu'il faudra construire et mettre en œuvre par la suite. Ce tableau souligne les objectifs de la vision du futur souhaitable qui concernent directement une politique publique. Celle-ci peut alors se saisir des enjeux sous-jacents et

Politique publique	GE prospective			GE innovante			GE durable			GE apprenante		
	P1	P2	P3	I1	I2	I3	D1	D2	D3	A1	A2	A3
Formation	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Emploi	X	X		X	X	X			X			X
Action sociale	X	X	X	X		X					X	X
Personnes âgées			X	X	X	X						X
Handicap			X	X	X	X				X		X
Environnement	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Aménagement et logement	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Sécurité et population			X	X	X	X				X		X
Justice				X	X	X				X		X
Mobilité			X	X	X	X	X	X		X	X	X
Santé	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X
Économie	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X
Finance et impôts		X		X	X	X			X		X	X
Culture, sports et loisirs	X	X	X	X	X	X					X	X
Autorités et gouvernance			X	X	X	X						X
États-majors et prestation de moyens		X		X	X	X				X		X
Énergie	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

contribuer aux chantiers à venir pour œuvrer à la construction et à la mise en œuvre du futur souhaitable.

P1 : Développer les talents

P2 : Réaliser la transition vers une économie verte et durable

P3 : Se doter d'espaces de vie interconnectés qui favorisent la mixité, le bien-être et la cohésion sociale

I1 : Adapter les modalités de l'action publique aux enjeux du 21^{ème} siècle

I2 : Dynamiser le Grand Genève comme moteur de la métropole lémanique

I3 : Soutenir l'innovation et la créativité

D1 : Restaurer et préserver l'environnement et l'équilibre écologique

D2 : Réaliser la transition énergétique

D3 : Assurer la robustesse du tissu économique

A1 : Accomplir une transition vers la *smart Geneva*

A2 : Faire de la consommation responsable une réalité

A3 : Assurer les conditions propres à garantir la cohésion sociale et faire de cette cohésion sociale une réalité dont chacun se sente responsable

La démarche Genève 2050 peut devenir un instrument au service de la co-construction de choix collectifs, tout en garantissant la cohérence entre les objectifs affichés et les actions envisagées. Des moyens sont ainsi proposés pour mettre la prospective en action au service de l'élaboration des politiques publiques, pour définir comment atteindre la direction souhaitée et pour doter les départements de l'administration cantonale d'un outil qu'ils pourront utiliser lors des différentes étapes de l'élaboration des politiques publiques :



La Commission de prospective "Genève 2050" intègre des représentants des différents départements qui traitent de l'ensemble des politiques publiques impactant le territoire, ainsi que des représentant-e-s des milieux académiques compétent-e-s en matière de prospective. Un extrait de PV, approuvé le 27 Juin 2018, précise son organisation, ses compétences et ses tâches et des premiers jalons jusqu'à la fin 2019.

Identifier

Toile de fond

Établir des scénarios de futurs possibles requiert d'identifier en premier lieu les éléments qui permettent de tisser la toile de fond de chaque scénario.

Ceux-ci incluent les tendances et les faits porteurs d'avenir, à même de provoquer un changement de paradigme dans les modes de vie, de consommation, de production etc.

La toile de fond intègre également les dilemmes rencontrés lorsqu'il s'agit de penser le futur de l'action publique, et les questions clés que se posent les cadres de l'État à propos de l'avenir du canton de Genève.

Les tendances, dilemmes et questions clés ont été identifiés au travers de 50 entretiens individuels semi-directifs avec des cadres de l'État et des entités représentatives des milieux économiques, environnementaux etc. Une revue de littérature est venue nourrir les éléments ainsi identifiés.

Sont ici succinctement présentés :

- Les 33 tendances au cœur des réflexions de l'État genevois
- Les 13 dilemmes
- Les 37 questions clés

Tendances

Les tendances au cœur des réflexions de l'État genevois sont toutes à même de provoquer un changement de paradigme dans les modes de vie. D'autres caractéristiques varient selon les tendances : échelles géographiques où elles sont observables, horizon temporel, degré de réversibilité, degré de perceptibilité (en particulier en Suisse).

Le tableau ci-dessous récapitule les tendances évoquées lors des entretiens et développées ci-après. Il n'a pas vocation à être exhaustif ni à couvrir l'ensemble des tendances à l'œuvre.

Pour certaines d'entre elles des réflexions prospectives sur leurs conséquences sont proposées.

Catégorie	Tendances	Echelle géographique
Systémique	Accroissement des coûts de la santé Changement climatique Destruction de l'environnement Diminution des rendements agricoles Accroissement des capacités en intelligence artificielle Numérisation des relations Modification des règles de marché et d'échange Accroissement des inégalités Augmentation de la conscience globale et écologique	Suisse Monde Monde Monde Monde Monde Monde Monde Monde
Démographie	Vieillesse de la population Modification de la structure des ménages Migrations économiques et migration de réfugiés Migration de réfugiés Accroissement des flux pendulaires et frontaliers	Europe Europe Monde Monde Canton
Energie	Accroissement de la part d'énergies renouvelables Arrêt du nucléaire et fragilisation de l'autonomie électrique Raréfaction des ressources fossiles et minérales	Europe Suisse Monde
Modes de production et de consommation	Relocalisation de la production Robotisation / Automatisation Financiarisation Transformation des modes de travail Modification des modes de consommation	Occident Monde Monde Occident Monde
Politique	Inertie décisionnelle Repli identitaire et accroissement des populismes Affaiblissement des États Poussées autonomistes / indépendantistes Distanciation entre la population et l'État Poussées sécuritaires et diminution des libertés individuelles	Monde Occident Monde Europe Europe Occident
Spatial	Urbanisation Étalement urbain Densification urbaine Renforcement de l'attractivité genevoise Ségrégation spatiale et gentrification	Monde Monde Europe Canton Monde

Tendances systémiques

Accroissement des coûts de la santé

La tendance à l'accroissement des coûts de la santé se poursuit, en l'absence d'une politique de réduction des coûts et compte tenu de la volonté de proposer une très haute qualité de soins pour tous et à tous les moments de la vie.

Ceux-ci vont augmenter plus rapidement avec le vieillissement de la population, compte tenu du fait que la majorité des coûts de la santé sont associés aux soins prodigués entre dix ans et six mois avant le décès. Selon les projections de l'Administration fédérale des finances, en Suisse les dépenses publiques consacrées aux soins de longue durée tripleront entre 2011 et 2045⁷.

D'après l'étude EY Dying Surviving or Thriving publiée en 2017⁸, les coûts de santé devraient augmenter de 60 % d'ici 2030, à CHF 116 milliards, et les primes d'assurance maladie devraient être multipliées par deux d'ici 2030 pour monter au-delà des CHF 800 par mois et par personne.

Changement climatique

L'accroissement des températures va provoquer la fonte des glaces et l'augmentation du niveau de la mer, accroître la fréquence et l'intensité des événements climatiques extrêmes (ouragans, inondations, précipitations intenses, vagues de chaleur, sécheresses etc.). Les conséquences de ces événements sont potentiellement désastreuses : destruction des lieux de vie et des productions agricoles, propagation de maladies, migrations forcées etc.⁹.

L'Office Fédéral de l'Environnement (OFEV) a mené des études sur les conséquences du changement climatique dans plusieurs cantons, dont le canton de Genève, et a publié une synthèse à l'échelle nationale¹⁰. Pour le canton de Genève comme pour l'ensemble du Grand Genève, l'étude souligne les risques importants sur la santé, les infrastructures et bâtiments, la biodiversité, l'eau, l'agriculture et les forêts.

Destruction de l'environnement

Elle menace les services écosystémiques rendus par la biodiversité. L'accélération du rythme de disparition des espèces pourrait mener à une rupture de certains services, comme par exemple la disparition des abeilles menacerait la pollinisation¹¹.

Diminution des rendements agricoles

Les conséquences combinées du changement climatique, de l'érosion et de la pollution des sols, de la dépendance aux engrais, aux pesticides et aux carburants, vont produire une baisse significative des rendements agricoles. Ce phénomène va contribuer à transformer les habitudes alimentaires. À terme, il pourrait également provoquer des pénuries locales voire globales¹².

⁷ Etat des lieux et perspectives dans le secteur des soins de longue durée, Rapport du Conseil Fédéral du 25 Mai 2016

⁸ <http://www.ey.com/ch/fr/newsroom/news-releases/communiqu-de-presse-ey-l-explosion-des-couts-menace-la-base-existentielle-des-assureurs-maladie-suisse>

⁹ Sur la question, voir Ahmed, N. M. (2016). *Failing States, Collapsing Systems: BioPhysical Triggers of Political Violence* (1st ed. 2017 edition). New York, NY: Springer.

¹⁰ <https://www.bafu.admin.ch/bafu/fr/home/themes/climat/info-specialistes/adaptation-aux-changements-climatiques/strategie-du-conseil-federal-de-l-adaptation-aux-changements-cli/analyse-des-risques-et-des-opportunites-lies-aux-changements-cli.html>

¹¹ Sur le sujet, voir notamment Steffen, W., Richardson, K., Rockström, J., Cornell, S. E., Fetzer, I., Bennett, E. M., ... Sörlin, S. (2015). Planetary boundaries: Guiding human development on a changing planet. *Science*, 1259855. <https://doi.org/10.1126/science.1259855> et Meadows, D. H., Randers, J., & Meadows, D. L. (2004). *Limits to Growth: The 30-Year Update* (3 edition). White River Junction, Vt: Chelsea Green Publishing.

¹² Sur le sujet, consulter recherche, résultats de Servigne, P. (2014). *Nourrir l'Europe en temps de crise : Vers des systèmes alimentaires résilients*. Jambes: Nature et progrès.

Accroissement des capacités en intelligence artificielle et robotisation

Fruits des développements les plus récents en matière d'intelligence artificielle, des algorithmes d'un genre nouveau sont désormais capables d'autonomie, même partielle : ils apprennent par eux-mêmes et peuvent, au besoin, se répliquer. La compréhension des systèmes techniques par leurs concepteurs diminue à mesure que l'autonomie des programmes informatiques s'accroît.

La tendance à l'automatisation et à la robotisation se poursuit. Avec le développement de l'intelligence artificielle, de plus en plus de services peuvent désormais être accomplis par des machines. Dans le processus, de nombreux emplois risquent d'être supprimés, ce qui créerait de fortes tensions sociales.

Numérisation des relations

Le canal numérique offre une appréhension différente de l'espace, du temps, de la connaissance, et des relations humaines de tous ordres. L'usage généralisé de ce médium permet la réorganisation des activités existantes, et d'imaginer des activités nouvelles. Si la numérisation produit des gains d'efficacité immédiats, elle accroît la vulnérabilité générale des systèmes et les coûts liés à leur protection. L'augmentation régulière des achats de biens et de services effectués en ligne pose également un défi pour la régulation du commerce et le maintien du tissu économique local.

Modification des règles de marché et d'échange

Les logiques concurrentielles issues de la numérisation des activités impliquent un renouvellement des modalités concurrentielles, impliquant des distorsions géographiques (*dumping*, recherche de la chaîne de valeur optimale), informationnelles (ubérisation, boycott, *fake news*), technologiques (stratégie de contournement ou d'encerclement technologique). Les logiques de marché se complexifient à mesure qu'elles s'intriquent dans les logiques consuméristes, technologiques et informationnelles. La concurrence apparaît de manière inattendue, rendant incertaine la sécurité économique des organisations.

De plus en plus, les producteurs et les consommateurs de services échangent directement les uns avec les autres. Ce phénomène amène notamment à des tensions sur le marché du travail qui créent à leur tour des tensions sociales, ce qui pose un double défi aux États (régulation et taxation).

Accroissement des inégalités

Ce phénomène va se poursuivre d'autant plus fortement que le taux de croissance économique sera inférieur à celui de la rémunération du capital, et en l'absence de mesure de redistribution de la richesse produite. À terme, ce phénomène pourrait entraîner la disparition de la classe moyenne¹³.

Augmentation de la conscience globale et écologique

Une grande partie de l'humanité constate qu'elle est liée par un même destin et les initiatives concrètes pour plus de justice et d'égalité entre tous les êtres humains marquent le champ politique et économique de manière déterminante. La prise de conscience collective porte également sur les enjeux de protection de développement durable, de l'environnement, de responsabilité sociale, vers une nouvelle éthique qui pourrait radicalement changer les marchés et les comportements des consommateurs. À l'avenir, l'économie, l'écologie et l'engagement social seront autant de dimensions derrière la notion de croissance durable.

¹³ Sur le sujet, consulter Scheidel, W. (2017). *The Great Leveler: Violence and the History of Inequality from the Stone Age to the Twenty-First Century*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.

Tendances démographiques

Vieillesse de la population

La démographie régionale influe fortement sur les potentialités d'un territoire, mais également sur ses besoins en biens et en services.

La tendance au vieillissement de la population se poursuit en Europe et en Suisse. Selon les projections établies par l'Office fédéral de la statistique, la proportion de personnes de 65 ans ou plus passera de 17,1 à 24,2 % de 2010 à 2030¹⁴. En 2045, la proportion des plus de 65 ans va continuer d'augmenter à 26,4 %¹⁵. Parallèlement, il y aura davantage de personnes de 80 ans ou plus : leur proportion parmi les personnes de 65 ans ou plus passera de 28,4 à 32,4 % sur la même période et à 39,2 % d'ici à 2045. L'accroissement de l'espérance de vie s'est accompagné d'une augmentation du temps de forte médicalisation des personnes en fin de vie, généralement dix ans avant leur décès. Le nombre de personnes dépendant de soins augmente en conséquence ; celles-ci représentent actuellement environ 13 % des 80-84 ans et plus de 34 % des plus de 85 ans. Cette tendance pose de nombreuses questions : financement des retraites, des coûts de la santé etc.

Le vieillissement de la population s'accompagne d'une évolution des rôles des seniors, de plus en plus actifs dans la société et l'économie.

Modification de la structure des ménages

La structure des ménages, soit leur distribution selon des types définis par les relations entre les personnes qui les composent, représente l'une des caractéristiques principales de l'organisation de la société. Elle reflète les cycles de vie des individus, qui eux-mêmes sont influencés par des normes sociales. Le risque de pauvreté, les privations matérielles, ainsi que la satisfaction dans la vie en général peuvent varier selon le type ménage dans lequel vivent les individus.

En Suisse, entre 1990 et 2015, la part des ménages d'une personne, celle des couples sans enfants, celle des pères et mères seuls avec enfant(s) et celle des ménages non familiaux de plusieurs personnes ont augmenté. La part des couples avec enfant(s) a quant à elle diminué¹⁶.

Migrations économiques

Le prestige et l'attractivité de Genève font converger des populations en quête d'un meilleur avenir économique.

Dépendante de la croissance mondiale, cette tendance devrait se maintenir dans le contexte économique actuel, voire s'accroître dans le cas d'une récession.

L'Office Cantonal de la Statistique (OCSTAT) a développé quatre scénarios régionaux de solde migratoire à l'horizon 2040¹⁷ :

Le scénario I s'inscrit dans un contexte de croissance économique dynamique de l'Espace transfrontalier genevois avec une relative concentration du surplus migratoire de l'Espace transfrontalier dans le canton de Genève. Le solde migratoire annuel atteint + 3 050 personnes.

¹⁴ Office fédéral de la statistique (2010) : Scénarios 2010-2060 de l'évolution de la population de la Suisse (scénario A-00-2010 « moyen »).

¹⁵ Office fédéral de la statistique (2015) : Scénarios 2015-2045 de l'évolution de la population de la Suisse (scénario A-00-2015 « moyen »).

¹⁶ Office fédéral de la statistique (2017) : Relevé structurel

¹⁷ Observatoire statistique transfrontalier - fiche 3 – 2016, Projections démographiques 2016 – 2040, Juillet 2016

Le scénario II correspond à deux situations opposées pour l'Espace transfrontalier genevois : croissance économique dynamique avec une relative diffusion de l'apport migratoire et croissance économique faible avec une relative concentration du solde migratoire dans le canton de Genève. Dans ce scénario, le canton de Genève parvient à accélérer le mouvement de la construction de logements et peut absorber un excédent migratoire annuel de 2 300 personnes.

Le scénario III s'inscrit dans un contexte de croissance économique faible de l'Espace transfrontalier genevois avec une relative diffusion du solde migratoire global dans les trois régions de l'Espace. Le solde migratoire du canton se limite à + 1 600 personnes par an en moyenne.

Un scénario IV, dit « portes fermées » et jugé comme irréaliste, décrit l'évolution qui se produirait en l'absence de migrations sur la période 2016-2040. Dans ce scénario, la dynamique de la population genevoise serait entièrement déterminée par la fécondité et la mortalité.

Migration de réfugiés

La conséquence de l'instabilité mondiale ou des déstabilisations régionales est un maintien, voire un accroissement des flux de réfugiés d'une région en crise vers des zones plus sûres.

Avec les effets du réchauffement climatique, cette tendance pourrait encore s'accroître, à travers trois phénomènes : l'augmentation du niveau des océans, la perte des rendements agricoles et la propagation de maladies par suite d'événements climatiques extrêmes.

Accroissement des flux pendulaires et frontaliers

Corollaire de l'accroissement de la position de "ville-centre" du canton de Genève, l'activité économique exige un flux croissant de travailleurs.

Compte tenu de la taille réduite du territoire genevois, les travailleurs sont logés à l'extérieur, principalement dans le canton de Vaud et en France voisine, y compris au-delà des frontières de l'agglomération.

Tendances liées à l'énergie

Accroissement de la part d'énergies renouvelables

La part d'énergies renouvelables dans le mix énergétique suisse continue de s'accroître. Toutefois, cela n'est pas sans problèmes techniques (intermittence, stockage, réseaux électriques intelligents etc.).

Parfois, cet accroissement semble contre-productif, par exemple lorsqu'il nécessite de construire des centrales à charbon ou à mazout pour faire face aux problèmes techniques de l'intermittence et du stockage.

Toutefois, le développement des énergies renouvelables se poursuit sans autre alternative possible.

Arrêt du nucléaire et fragilisation de l'autonomie électrique

Suivant la décision du Conseil fédéral et l'entérinement de la Stratégie énergétique 2050 par le peuple, le nucléaire suisse devrait prendre fin en 2034.

La perte occasionnée pourrait être compensée par la construction de centrales à charbon, gaz ou mazout, voire par une importation de courant allemand (de source renouvelable) ou français (de source nucléaire).

Dans ce dernier cas, la souveraineté électrique de la Suisse ne serait plus assurée.

Raréfaction des ressources fossiles et minérales

La diminution de la matière extractible ou l'insuffisance des infrastructures de production posent le risque de raréfaction de ces ressources et par conséquent de l'augmentation des prix de celles-ci.

Tendances liées aux modes de production et de consommation

Relocalisation de la production

Promue par des mouvements hétéroclites (écologistes, souverainistes etc.) et rendue nécessaire à cause de la raréfaction des ressources et des énergies nécessaires au transport, la production locale, industrielle et alimentaire, va jouer un rôle de plus en plus important. L'impression 3D jouera probablement un rôle clé dans les nouvelles unités de production relocalisées.

Financiarisation

La tendance à l'accroissement de la valeur totale des actifs financiers et des transactions financières se poursuit. L'économie réelle ne bénéficie quant à elle pas d'une telle dynamique. Le rôle et le pouvoir des acteurs financiers se renforcent tandis que la valeur réelle créée par de nombreuses opérations financières est proche de zéro. Ce clivage est à la source d'une contestation sociale qui s'accroît.

Transformations des modes de travail

L'unité de lieu et de temps, caractéristique de l'ère industrielle, tend à disparaître sous l'effet notamment du déploiement des technologies de communication à travers toute la société et de l'évolution de la société d'une société industrielle à une société de la connaissance. La contractualisation et la répartition des tâches entre acteurs connaissent également une importante transformation.

Modification des modes de consommation

L'intégration des technologies de communication tout le long des chaînes de valeur impacte fortement les habitudes des consommateurs. L'usage est désormais privilégié par rapport à la propriété. La transformation des mobilités en est un exemple : la possession d'un véhicule individuel n'est plus un impératif ; la mobilité se veut multimodale pour répondre à l'évolution des besoins en déplacements et aux attentes vis-à-vis d'une mobilité plus économique, plus confortable et plus durable.

Tendances politiques

Inertie décisionnelle

Dans les organisations aussi bien publiques que privées, la prise de décision est trop lente par rapport à la vitesse des transformations auxquelles il faut faire face. Parfois, plusieurs années peuvent s'écouler entre la reconnaissance d'un problème, l'identification d'une solution et la mise en application des mesures correctives. Cette tendance trouve ses racines dans une culture organisationnelle encore trop souvent descendante. Dans le cas de la Suisse les processus démocratiques contribuent également au ralentissement des prises de décision, compte tenu du temps nécessaire pour faire aboutir des projets concertés.

Repli identitaire et accroissement des populismes

La tendance à la spécialisation, l'accroissement des écarts de revenus et l'ouverture économique génèrent des "perdants de la mondialisation". En réaction, ceux-ci se replient sur leur identité culturelle, dans une opposition aux symboles de leur marginalisation. De plus en plus d'individus, qui ne se reconnaissent pas dans les discours de la mondialisation, rejoignent ces groupes et alimentent les rangs des formations populistes.

Censés répondre aux laissés pour compte de la mondialisation, les discours et les formations politiques populistes visent à réintroduire le contrôle des frontières, à instaurer des politiques répressives contre toute forme de « déviance », et à retourner à une forme de culture "originelle". Les succès rencontrés par divers mouvements populistes dans plusieurs pays européens et ailleurs attestent de l'échec des politiques libérales actuelles.

Affaiblissement des Etats

Confrontés à l'affaiblissement de la croissance économique mondiale, à la diminution des revenus fiscaux ainsi qu'à la complexification et à la numérisation de la société, les États ont de plus en plus de peine à contrôler leur territoire et les activités qui y prennent place. D'autres facteurs tels que la montée des actes terroristes, la diminution prévue des rendements agricoles, ainsi que les potentielles crises énergétiques à venir pourraient accroître le phénomène.

Poussées autonomistes / indépendantistes

Les projets nationaux sont remis en question par des peuples qui n'ont pas été entièrement assimilés ou acquis à la cause commune. À l'intérieur des États, les identités régionales se développent, les revendications pour une "réparation fiscale" prolifèrent, et la grogne anti-centralisation s'accroît. Avec la montée des populismes et la tendance sécuritaire et répressive des États (surtout les plus centralisés d'entre eux), ces tendances vont fortement s'accroître. À terme, c'est la construction européenne qui sera de plus en plus mise à mal.

Distanciation entre la population et l'Etat

À mesure que la société et les problèmes qui la composent se complexifient, la population a de plus en plus de mal à les comprendre. La tendance est à la complexification. Seuls certains spécialistes maîtrisent leur domaine et seul l'État possède une vue d'ensemble (quoique partielle). Dans ce cadre, les populations se sentent de plus en plus dépossédées, marginalisées et isolées de l'État dont elles ne saisissent plus les rationalités, alors que celui-ci est porté par une technocratie toujours plus imposante. Cette tendance est observée à travers l'Europe, et ressentie par un certain nombre de cadres de l'État de Genève.

Poussées sécuritaires et diminution des libertés individuelles

L'accroissement de la menace terroriste, la peur face aux mouvances violentes et la méfiance de l'État vis-à-vis des citoyens entraînent l'augmentation des dispositifs sécuritaires dans l'espace public même lorsque l'efficacité de ceux-ci n'est pas démontrée. Conséquence de ces politiques, les libertés individuelles sont

rabotées au profit de mesures de surveillance. Si cette tendance s'observe dans les pays voisins, cette inquiétude a tout de même été évoquée lors des entretiens.

Tendances liées à l'organisation spatiale

Urbanisation

La forte tendance à l'urbanisation enregistrée au 20^{ème} siècle se poursuit au 21^{ème} siècle. Malgré des perspectives professionnelles incertaines et des conditions de vie précaires, les populations continuent d'affluer vers les villes.

Les villes connaissent une renaissance en tant que forme de vie et de culture. Les villes du futur devraient être plus de diversité, tout en étant davantage mises en réseau, plus « vertes » et plus agréables à vivre.

Étalement urbain

La tendance à l'étalement urbain se poursuit avec l'installation de populations modestes toujours plus à la périphérie des villes, et l'exode rural de populations aisées à la campagne dans des maisons individuelles.

Cette tendance générerait un fort accroissement du trafic individuel en cas d'accès limité aux régions rurales en transports publics.

Densification urbaine

La tendance à une rationalisation de l'occupation de l'espace urbain se poursuit.

Elle cherche principalement à augmenter le nombre d'individus, d'entreprises et de services par unité de surface.

Cette tendance dépend tout particulièrement des décisions politiques.

Renforcement de l'attractivité genevoise

Grâce à l'innovation, le haut niveau de formation et les services de haute qualité qu'il propose, le canton enregistre une croissance économique, démographique et culturelle supérieure à ses voisins directs. Le poids politique du canton en est démultiplié.

Ségrégation spatiale et gentrification

La tendance à la ségrégation des populations selon leur revenu, origine, religion, niveau socio-culturel etc. continue de s'accroître. Quelle soit imposée ou recherchée, elle peut donner lieu à l'émergence de ghettos. La gentrification¹⁸ est un amplificateur de ce phénomène.

¹⁸ Phénomène urbain par lequel des personnes plus aisées s'approprient un espace initialement occupé par des habitants ou usagers moins favorisés, transformant ainsi le profil économique et social du quartier au profit exclusif d'une couche sociale supérieure

Dilemmes

Les décideurs politiques et l'administration font face à de nombreux dilemmes qu'il leur faut intégrer dans toute prise de décision et dans sa mise en œuvre. Treize dilemmes majeurs qui se présentent à l'aune d'une prise de décision de l'État ont été mis en lumière durant les entretiens menés avec les cadres de l'État. L'essence des dilemmes est présentée ci-après, étant entendu qu'il existe des alternatives complémentaires menant à une palette encore plus large de possibilités. Affiner la compréhension des dilemmes et de leurs alternatives constituerait un travail intéressant à mener ultérieurement dans le cadre de la mise en action de la prospective au service des politiques publiques, telle que proposée dans la dernière partie du rapport.

Rembourser la dette, soutenir l'activité ou faire des économies ?

L'endettement cantonal est une contrainte structurelle avec laquelle il faut composer.

L'État peut se concentrer sur le remboursement de sa dette ou continuer à privilégier l'endettement afin de soutenir l'activité économique ou faire des économies sur son budget de fonctionnement.

Une société centrée sur les seniors ou sur les actifs ?

Selon les projections établies par l'Office fédéral de la statistique, la proportion de personnes de 65 ans ou plus passera de 17,1 à 24,2 % de 2010 à 2030¹⁹. En 2045, la proportion des plus de 65 ans va continuer d'augmenter à 26,4 %²⁰. Selon l'OCSTAT²¹, dans le canton de Genève la proportion des personnes de 65 ans ou plus dans la population totale passera ainsi de 16,4 % en 2015 à un chiffre variant entre 20,8 % et 30 % selon les scénarios de solde migratoire.

L'âge de départ et le mode de financement des retraites devront être adaptés graduellement afin de garantir un équilibre budgétaire malgré la diminution de la part des actifs dans la société. Le vieillissement de la population rendra également nécessaire un effort d'adaptation des infrastructures sanitaires et urbaines aux besoins spécifiques des seniors.

Dans la priorisation des politiques publiques, l'alternative réside entre l'adaptation de la société aux seniors ou la valorisation du rôle moteur des actifs dans la dynamique sociale.

¹⁹ Office fédéral de la statistique (2010) : Scénarios 2010-2060 de l'évolution de la population de la Suisse (scénario A-00-2010 « moyen »).

²⁰ Office fédéral de la statistique (2015) : Scénarios 2015-2045 de l'évolution de la population de la Suisse (scénario A-00-2015 « moyen »).

²¹ COMMUNICATIONS STATISTIQUES – PROJECTIONS DÉMOGRAPHIQUES N° 53 – JUILLET 2016 – « Projections démographiques pour le canton de Genève : Population résidente de 2016 à 2040 »

Apprentissage de contenus ou nouvelle pédagogie sur le « comment apprendre » ?

Le SRED a réalisé des projections d'effectifs d'élèves à l'horizon 2040, à travers une démarche prospective qui s'appuie sur les différents scénarios démographiques de l'OCSTAT²². Le nombre d'élèves scolarisés dans l'enseignement obligatoire devrait augmenter de +17.9% à +29.8% entre 2015 et 2040 selon le scénario. Le nombre d'élèves suivant une formation de l'enseignement secondaire II devrait augmenter de +26.9% à 33.9% entre 2015 et 2040 selon le scénario. Le nombre d'élèves suivant une formation de l'enseignement secondaire II devrait augmenter de +26.9% à 33.9% entre 2015 et 2040 selon le scénario.

La formation initiale devra adapter ses contenus à une société d'information surabondante, où la capacité à s'informer et à se former efficacement soi-même sera le principal levier de réussite.

Pour répondre aux défis de demain, l'alternative se situe entre un système scolaire numérisé, décentralisé et axé sur les projets et les méthodes d'apprentissage plutôt que sur les contenus d'une part, et une adaptation continue du système scolaire actuel, centralisé et basé sur l'apprentissage de contenus, vers une offre plus individualisée et professionnalisante d'autre part.

Les jeunes suisses qui sont entrés en 2017 sur le marché du travail changeront en moyenne sept fois d'emploi au cours de leur carrière, ce qui impose la prise en considération des besoins en formation des actifs tout au long de leur vie professionnelle.

Loger les genevois ou rénover le parc immobilier ?

La pénurie de logements produit une dynamique inflationniste : le prix du mètre carré (bâti ou non) a doublé dans le canton entre 2000 et 2015. Cette tendance structurelle impacte également l'attractivité du territoire en rendant difficile l'installation de nouveaux ménages et en contribuant à la congestion des infrastructures de transport.

La rénovation énergétique du parc immobilier existant constitue un levier d'économie d'énergie potentielle : 50% de l'énergie utilisée dans le canton (hors aéroport) est issue de la consommation des bâtiments.

Si construire de nouveaux logements et rénover le parc immobilier existant sont deux axes nécessaires pour répondre aux besoins, le dilemme se place au niveau de l'intensité des efforts et investissements consentis pour ces deux axes.

Fonctionnement en silo ou transversalité administrative ?

L'administration fonctionnalisée et bureaucratique héritée du XIX^{ème} siècle présente des bénéfices pour les usagers mais elle entraîne des doublons et un éclatement des compétences ; ce faisant elle entrave la conception et la mise en œuvre de projets transverses au sein de l'administration.

Lorsque les capacités financières sont réduites ou lorsque les projets requièrent des compétences transverses, la fonctionnalisation constitue un facteur d'inertie et parfois de gaspillage des ressources.

Une administration agile, organisée de sorte à pouvoir mettre en œuvre des projets transverses, pourrait être souhaitable.

²² DIP, SRED, Note de service « Projections d'effectifs d'élèves à long terme », 27 Février 2018

Réglementation a minima ou protection maximale ?

Le législateur entend protéger les citoyens en créant des règles et des procédures dans tous les domaines de l'action publique.

Il existe un stade où le degré de régulation atteint produit plus de contraintes et engage plus de moyens qu'il n'augmente le bien-être de la population. Une réglementation excessive constitue en outre un facteur d'inhibition de l'esprit d'initiative et d'entreprise.

Entre exigence politique de protection maximale des citoyens et protection de leur liberté d'action collective et individuelle, comment faire ?

Convergence ou divergence politico-administrative ?

Le temps politique s'est accéléré sous l'effet de l'émergence de l'information instantanée et des réseaux sociaux.

Le temps administratif n'a pas connu de mutation analogue, si bien que la divergence des agendas devient critique pour le fonctionnement du couple politico-administratif.

Inadaptation des processus décisionnels ?

Le rythme des changements économiques et sociétaux s'est accéléré, ce qui pose la question de l'adaptation des procédures décisionnelles actuellement en vigueur.

En matière de politique, cette inadaptation affleure lorsque la démocratie directe aboutit à un immobilisme nourri par les antagonismes et par la facilité d'obtention d'une minorité de blocage.

En matière administrative, la lenteur des processus décisionnels, notamment en matière d'innovation, péjore le niveau du service rendu aux usagers lorsque celui-ci ne bénéficie pas des potentialités ouvertes par les progrès techniques.

Plus d'efficacité politico-administrative pourrait se payer d'une perte de démocratie.

Investissements dans le réseau de transport ou meilleure gestion des affaires courantes ?

Les investissements en infrastructures de transport (routier, ferroviaire etc.) et en services de transport public sont nécessaires pour adapter le réseau aux besoins. Néanmoins ils peuvent également être perçus comme une option curative parmi d'autres dans le traitement des problèmes de mobilité.

La réussite de programmes d'optimisation des usages atteste de l'existence d'alternatives douces et peu coûteuses pour contrer l'engorgement des réseaux de transport. Celles-ci intègrent la coordination des efforts de toutes les parties prenantes qui utilisent les réseaux de transport sans changer radicalement la structure de ces derniers.

Une augmentation de la capacité des infrastructures, en particulier routières, peut s'apparenter à une incitation contradictoire vis-à-vis l'impératif de développement durable. Dès lors, l'alternative qui vise à maintenir voire à diminuer le niveau d'utilisation des réseaux existants est peut-être souhaitable.

Le temps long comme limite à la rationalité administrative ?

Les décisions stratégiques doivent souvent être prises par anticipation sans avoir toutes les informations en main pour les étayer rationnellement.

La recherche de l'agilité peut contribuer à remédier aux limites de la rationalité en augmentant la réversibilité des décisions administratives. Toutefois, la gestion agile sert souvent de prétexte à l'absence de prise de décisions stratégiques nécessairement critiquables *a posteriori*.

Limites institutionnelles ou territoire fonctionnel ?

La définition du périmètre de l'action publique peut procéder de différentes logiques. Une logique institutionnelle envisage les bornes de l'action publique à l'aune des limites strictes de la circonscription. Une approche par territoire fonctionnel envisage au contraire les compétences des autorités publiques à l'aune des besoins humains qui s'expriment dans un bassin de vie.

Genève, au travers de son Projet d'agglomération, doit intégrer dans sa logique d'action le fait qu'à Genève le territoire fonctionnel dépasse les limites institutionnelles, et sensibiliser, convaincre de cette réalité.

Gérer des migrations pendulaires ou accueillir de nouveaux actifs résidents ?

Les migrations constituent un enjeu majeur pour Genève et le Grand Genève. La capacité du territoire à accueillir davantage de travailleurs pendulaires est questionnée par la congestion des infrastructures de transport. L'accueil de nouveaux résidents permanents, bien que strictement encadré, fait figure de levier pour contrecarrer le vieillissement démographique de la population du canton. Mais cette installation de population pose d'importants problèmes d'accès au logement et aux équipements publics.

Si les migrations des deux types constituent une problématique réelle, le soutien à l'activité économique impose de faciliter celles-ci. Les investissements à associer à chaque type de migration sont pour partie de nature différente et auront des implications politiques majeures. Une organisation territoriale multipolaire avec un réseau de transports collectifs maillé constitue une alternative.

Les trois scénarios de solde migratoire développés par l'OCSTAT²³ illustrent ces implications :

Le scénario I s'inscrit dans un contexte de croissance économique dynamique de l'Espace transfrontalier genevois. Dans ce premier scénario cantonal, on anticipe une relative concentration du surplus migratoire de l'Espace transfrontalier dans le canton de Genève. Le solde migratoire annuel atteint + 3 050 personnes. Si ce solde est de 10 % inférieur à la moyenne des quinze dernières années, l'accroissement du parc de logements qu'il implique sera néanmoins significatif. D'un point de vue actuel, ce scénario peut être considéré comme un scénario-limite, car en postulant un solde migratoire supérieur sur la durée, on entrerait en contradiction avec les contraintes en matière d'aménagement imposées aujourd'hui par le cadre légal et réglementaire. Cela étant, ce cadre n'est pas immuable et certaines de ces contraintes pourraient à terme être assouplies.

Le scénario II correspond à deux situations opposées pour l'Espace transfrontalier genevois : d'une part, le scénario haut de l'Espace (croissance économique dynamique), pour lequel, contrairement au scénario I, on anticipe une relative diffusion de l'apport migratoire de l'Espace transfrontalier dans ses trois composantes ; d'autre part, le scénario bas (croissance économique faible), où l'on pose l'hypothèse d'une relative concentration du solde migratoire dans le canton de Genève. Dans ce scénario, le canton de Genève parvient à accélérer le mouvement de la construction de logements et peut absorber un excédent migratoire annuel de 2 300 personnes. Même si ce solde migratoire est clairement inférieur à celui postulé dans le scénario I, il s'agit tout de même d'un scénario optimiste. Ainsi, l'apport migratoire dépasse de 37 % la migration nette de la période 1980-1999 et l'agrandissement du parc des logements s'accélère significativement.

²³ Observatoire statistique transfrontalier - fiche 3 – 2016, Projections démographiques 2016 – 2040, Juillet 2016

Le scénario III s'inscrit dans un contexte de croissance économique faible de l'Espace transfrontalier genevois. Ce scénario cantonal prévoit une relative diffusion du solde migratoire global dans les trois régions de l'Espace. Le solde migratoire du canton se limite à + 1 600 personnes par an en moyenne. Ce scénario anticipe une évolution comparable à celle observée dans les années 1980 et 1990, quand l'apport migratoire se situait en moyenne à + 1 700 personnes.

Réseau en hub ou réseau décentralisé ?

Le concept de hub de transport désigne une plateforme multimodale centrale desservie par un ensemble de vecteurs convergents depuis des points d'activités périphériques. Une organisation en hub présente l'avantage de desservir parfaitement le centre névralgique d'un territoire, mais la polarisation des flux en direction de ce dernier rend les connexions entre zones périphériques plus délicates.

La mise en œuvre d'un réseau décentralisé peut jouer un rôle facilitateur dans une politique de déconcentration urbaine, mais présuppose que les besoins en transport ne soient pas polarisés vers un point central.

Dans le cas du territoire genevois, il est possible de renforcer le phénomène de hub autour de Genève. On peut également imaginer la mise en œuvre d'une déconcentration à partir de l'amélioration de l'interconnexion des espaces périphériques. Dans tous les cas le réseau de transport ne peut qu'être corrélé aux besoins en aménagement. La question du degré de (dé-) centralisation du territoire se pose plus globalement.

Questions clés

L'avenir du canton soulève de nombreuses questions, évoquées lors des 50 entretiens individuels semi-directifs avec des cadres de l'État et des entités représentatives des milieux économiques, environnementaux etc.

Les scénarios de futurs possibles et la vision de futur souhaitable proposée explorent en partie ce champ de questionnement, qui sera au cœur des réflexions à venir pour les politiques publiques.

Modalités d'action publique

- Quelle évolution de la fonction publique ? Quel fonctionnement de l'État ?
- Quelle stabilité institutionnelle ?
- Quelles relations entre Genève et ses partenaires (Confédération, France voisine etc.) ?
- Quel avenir pour l'entité Grand Genève ?
- Quelles ressources pour l'État ?
- Quel financement du service public ?

Espaces de vie et mobilité

- Quelle croissance économique et démographique pour le canton ?
- Quels besoins en aménagement ?
- Quelles formes d'habitat ?
- Quelles évolutions de la mobilité ?
- Quel degré de polarité dans le canton et quels besoins en infrastructures de transport ?
- Quelle qualité de vie (bien-être et bien-vivre) ?

« Terreau fertile » (innovation, formation, économie)

- Quelle attractivité économique et quelle évolution de l'économie ?
- Quelles évolutions du monde du travail ? Quel rapport au travail ?
- Quels nouveaux métiers ?
- Quelles évolutions de la formation, de l'enseignement, de l'institution scolaire ?
- Quelles compétences clés à développer ?
- Quel futur pour la Genève internationale ?
- Quel futur pour Genève : territoire d'accueil, de création, d'innovation et d'entrepreneuriat ?

Transition énergétique, environnement et équilibre écologique

- Quel accès aux ressources et aux matières premières ?
- Quelle durabilité énergétique et quelle performance environnementale de nos espaces urbains ?
- Quel état des lieux pour nos ressources naturelles locales ?
- Quelles évolutions de l'agriculture et des outils de production énergétique ?
- Quelle qualité de vie et quelles conditions sanitaires permises par notre environnement ?
- Quel modèle de société ?

Consommation et modes de vie

- Quelle évolution de notre rapport à la consommation ?
- Quels rapports entre moyens, temps libre et loisirs ?

Cohésion sociale

- Quelle place et quel avenir pour les jeunes dans la société ?
- Quel modèle de cohésion sociale ? Quelles solidarités ?
- Quelle éthique et quelle place pour l'éthique ?
- Quelle forme pour la démocratie ?
- Quelle définition de la citoyenneté en 2050 ?
- Quelles sécurités garanties et quels impacts des politiques de sécurité ?
- Quel modèle de gestion du vieillissement de la population ?
- Quelles prestations sociales ?
- Quel niveau de sécurité alimentaire ?
- Quel mariage entre technologie et société ? Quel niveau d'automatisation et d'intelligence artificielle dans la société ?

Explorer

Vue d'ensemble

La démarche Genève 2050 a conduit à explorer, de manière participative, des futurs possibles au moyen de scénarios contrastés. Elle permet ainsi :

- De reconnaître l'existence de plusieurs futurs possibles plutôt que d'imaginer qu'il n'y aurait qu'un seul futur qu'il s'agirait de découvrir
- D'explorer des tendances à l'œuvre et des événements plausibles, porteurs d'opportunités ou de menaces, et leurs conséquences possibles sur la société et le territoire genevois
- De montrer que n'importe quel futur possible, aussi sombre soit-il, est porteur d'évolutions positives
- De développer la capacité collective à anticiper et à se préparer à saisir des opportunités et à faire face à des menaces

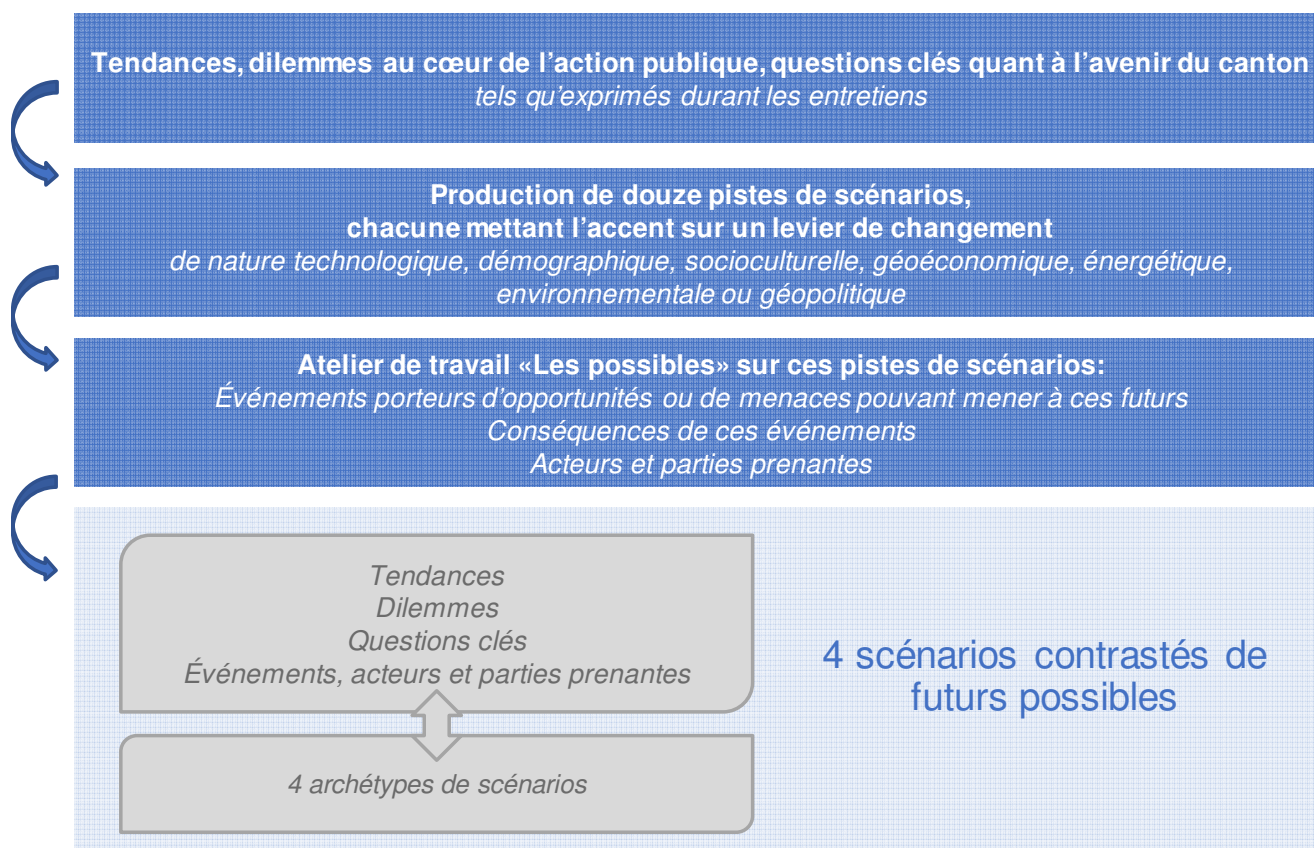
La méthode choisie pour développer des scénarios de futurs possibles repose sur les recherches menées au Centre de recherche en prospective de l'Université d'Hawaï²⁴. Ces recherches ont montré que les scénarios de futurs possibles produits dans le cadre d'une démarche de prospective tendent naturellement à prendre la forme de quatre récits archétypes²⁵ :

1. Dans les scénarios de type « *Continuation* » : les tendances déjà observables aujourd'hui se poursuivent.
2. Dans les scénarios de type « *Limites et discipline* » : les comportements doivent s'adapter pour faire face aux contraintes environnementales ou aux limites du monde physique.
3. Dans les scénarios de type « *Déclin et effondrement* » : des dégradations systémiques et l'échec des tentatives de régulation provoquent un recul significatif du niveau de vie, qui peut aller jusqu'à un effondrement civilisationnel.
4. Dans les scénarios de type « *Transformation* » : la combinaison de nouvelles formes d'organisations et d'échanges commerciaux, de nouvelles technologies et d'une dynamique de transformations socioculturelles permettent à la société de se transformer, et ce faisant, d'accroître significativement sa capacité d'action.

Le contenu des quatre scénarios de futurs possibles se nourrit des éléments présentés dans le livret « Identifier » et des réflexions menées durant l'atelier de travail « Les possibles », comme illustré dans le schéma ci-dessous :

²⁴ Hawaii Research Center for Futures Studies

²⁵ <http://www.ifs.tku.edu.tw/14-2/A01>



Chacun des quatre scénarios articule entre eux plusieurs événements et plusieurs tendances qui pourraient signifier pour Genève de nouvelles opportunités et de nouvelles menaces vis-à-vis desquelles l'action publique pourrait avoir un rôle important à jouer. Toute évaluation de projet ou prise de décision à l'avenir pourrait être nourrie par une réflexion quant à la capacité dudit projet à saisir les opportunités ou à être résilient face aux menaces. Une synthèse de ces événements et tendances est proposée à la suite de chaque scénario. Cette synthèse ne classe volontairement pas les événements et les tendances selon s'ils sont porteurs d'opportunités ou de menaces. Souvent, un événement ou une tendance renfermera simultanément plusieurs opportunités et plusieurs menaces.

En complément, une collaboration avec l'Université de Genève a permis d'agrémenter les quatre scénarios de futurs possibles avec des aspects socio-démographiques. L'exercice n'a pas vocation à fournir des projections précises sur la situation de la population en 2050. Il s'agit plus modestement d'illustrer, au moyen de données chiffrées, certaines transformations possibles au sein de chaque scénario.

Cet exercice permet d'obtenir des ordres de grandeur des variations possibles de quelques indicateurs d'un scénario à un autre. Les indicateurs retenus sont :

- Structure de la population par classe d'âges
- Proportion de personnes vivant seules selon l'âge
- Évolution du niveau de formation de la population
- Population desservie par les transports publics par jour et nombre de voyages par jour

Des graphiques sont proposés à la suite de chaque scénario. Une note méthodologique est disponible en annexe pour plus d'informations.

Il est ici proposé une synthèse des quatre scénarios contrastés de futurs possibles :

Scénario de type « Continuation » :
les tendances déjà observables au présent se poursuivent

Éléments clés du récit :

Contexte de globalisation et de remodelage des flux d'activités autour des métropoles
Métropole sans stratégie territoriale assumée
Émergence de deux classes sociales : oisifs et désœuvrés
Divorce entre lieu de production et lieu d'habitation
Limites et contradictions d'une expansion mal maîtrisée
Politique nationale et gouvernance territoriale : deux pouvoirs en recomposition

Éléments de projections démographiques :

Migration spécialisée en hausse	Hausse de la part des emplois dans le secteur tertiaire
Forte augmentation de la population	Augmentation du niveau de formation (degré tertiaire)

Une métropole, des territoires

Décroissance économique... et développement humain

Scénario de type « Limites et discipline » :
les comportements doivent s'adapter pour faire face aux contraintes environnementales ou aux limites du monde physique.

Éléments clés du récit :

Mondialisation entravée par la pénurie de combustibles
Réorganisation de l'approvisionnement autour des productions locales
Régulation de l'économie dans un contexte de rareté
Mobilités limitées et partagées
De la remise en cause des systèmes de solidarité à l'éclosion de nouvelles solidarités
Renouvellement du système éducatif
Splendeur internationale et difficultés locales : une gouvernance contrastée

Éléments de projections démographiques :

Hausse du niveau de santé de la population (âgée)	Constitution de regroupements solidaires fonctionnels
Bonne qualité de vie	Augmentation du niveau de formation de la population

Prix du baril et hautes tensions

Scénario de type « Effondrement » :

des dégradations systémiques et l'échec des tentatives de régulation provoquent un recul significatif du niveau de vie, qui peut aller jusqu'à un effondrement civilisationnel.

Éléments clés du récit :

Pénurie de ressources géologiques clés
Spirale de crise économique par la demande
Modèle étatique en difficulté
Diminution de l'échelle du monde
Émergence de nouveaux potentats
Chaos géopolitique mondial

Éléments de projections démographiques :

Taux de fécondité en légère hausse	Constitution de regroupements solidaires fonctionnels
Retour notable aux métiers de production locale et agricole	

Abondance et rareté : à la croisée des chemins

Scénario de type « Transformation » :

la combinaison de nouvelles formes d'organisations et d'échanges commerciaux, de nouvelles technologies et d'une dynamique de transformations socioculturelles permettent à la société de se transformer, et ce faisant, d'accroître significativement sa capacité d'action.

Éléments clés du récit :

Irruption de l'intelligence artificielle dans le capitalisme néolibéral
Économie à coût marginal zéro et politique post-libérale
Révolutions des usages et évolutions technologiques
Politique genevoise volontariste en matière de transition écologique
Évolutions anthropologiques et sociologiques spectaculaires

Éléments de projections démographiques :

Hausse de la qualité de vie	Retour notable aux métiers de production locale et agricole
Nouvelles solidarités intragroupes	

Scénario 1 : Une métropole, des territoires

Le scénario 1 est un scénario de type « *Continuation* » : les tendances déjà observables au présent se poursuivent ; les transformations sont curatives à défaut d'être structurelles

Un contexte de globalisation et de remodelage des flux d'activités autour des métropoles

En 2050, la globalisation a reconfiguré les espaces mondiaux autour de puissantes métropoles. Celles-ci, véritables « villes mondiales », ont accru leur polarisation des flux d'activités des territoires à leur profit, assignant à leurs périphéries des fonctions subalternes. Les métropoles basent leur prospérité sur des infrastructures de communication et une organisation logistique performante, garantes de leur puissance territoriale et de la synchronisation des flux à l'échelle globale. La concentration des activités stratégiques (politiques, financières, industrielles, commerciales, culturelles etc.) confère à ce réseau de métropoles mondiales une forme de cohérence supérieure à celle que les États tentent de maintenir à l'échelle de leur territoire. La puissance des villes mondiales s'est donc construite au détriment de la puissance des États.

D'un point de vue économique, la Suisse demeure une place financière incontournable, dans les domaines qui ont fait sa réputation tels que le commerce des matières premières, les services internationaux à haute valeur ajoutée²⁶ etc. Cette tendance à l'ouverture économique s'est renforcée d'autant plus que la Suisse a bénéficié d'une croissance sans égale parmi les pays d'Europe. L'attractivité suisse se fonde sur la synergie d'activités industrielles et tertiaires localisées dans les métropoles.

L'expansion du mode de vie consumériste à l'échelle planétaire a posé plusieurs défis, que Genève s'est efforcée de relever. L'humanité se trouve confrontée à la finitude des ressources. Elle doit composer avec des dommages environnementaux majeurs. La pollution atmosphérique et le changement climatique sont plus que jamais des enjeux géopolitiques et sanitaires structurants en 2050.

²⁶ Tels que les services bancaires internationaux (courtage, trading), les services d'ingénierie financière, de conseil ou d'audit

Une métropole sans stratégie territoriale assumée

La Genève de 2050 a vu son aura internationale s'accroître grâce au prestige des organisations non gouvernementales qui y sont établies et dont le rayonnement se nourrit en partie de la dynamique d'affaiblissement des États. L'économie genevoise a su s'adapter aux mutations technologiques. Les laboratoires impriment désormais organes et tissus en 3D, tandis que les investisseurs institutionnels²⁷ ont largement intégré les apports de *fintech* et de l'intelligence artificielle afin de positionner leurs services à la pointe de la création de valeur. Revers de la médaille, la transition réussie de ses secteurs clés n'a pas donné à Genève l'opportunité de réfléchir à un changement de cap de son modèle économique.

Cette attractivité genevoise a un coût : suivant une logique déjà à l'œuvre au début du 21^{ème} siècle, la concentration urbaine a atteint un niveau critique pour le canton, au détriment notamment de l'agriculture. L'attractivité du canton provoque l'expansion de la nappe urbaine sur les territoires voisins. Les projets de coopérations interurbaines et d'investissement dans l'adaptation des réseaux de transport se sont révélés trop lents pour accompagner le développement des activités à Genève. Faute d'entente entre partenaires français et suisses en vue de la constitution d'une véritable métropole transnationale (au-delà de la métropole que constitue le canton de Genève), les logiques d'aménagement repoussent les externalités toujours plus loin, entraînant mitage du territoire et engorgement des réseaux de transport.

Afin de lutter contre les externalités négatives du mode de vie consumériste, le canton a massivement investi dans des moyens curatifs (traitement des eaux usées, valorisation des déchets etc.). Il n'a cependant pas assumé un tournant préventif (médecine préventive, réduction du trafic routier, contraintes environnementales etc.) jugé trop handicapant pour la compétitivité genevoise, ce qui entraîne une dégradation de l'environnement lémanique, de l'état sanitaire de la population et de sa qualité de vie²⁸.

L'émergence de deux classes sociales : oisifs et désœuvrés

Les progrès des algorithmes et de la robotique sont tels que Genève, à l'instar de nombreuses métropoles mondiales, connaît une pénurie de travail peu qualifié. Le chômage structurel est désormais aligné sur le voisin français, tandis que l'accès à l'emploi devient un marqueur sociologique fort. Les populations les moins intégrées au marché du travail constituent une classe désœuvrée, qui n'a bien souvent d'autres choix que de quitter la ville-mère, victime de la gentrification provoquée par l'attractivité genevoise. L'économie grise et les activités criminelles augmentent fortement.

Les propriétaires rentiers constituent également une classe sociale à part entière ; souvent oisifs, vivant de leurs confortables rentes immobilières ou autres rentes patrimoniales, ils sortent enrichis du mécanisme de ségrégation spatiale. L'agglomération de Genève demeure attractive pour les seules populations fortunées, soucieuses de diriger une partie de leur patrimoine vers des investissements immobiliers et de résider au plus près des centres de pouvoir économique et politique.

Ces forts contrastes sociaux provoquent des irruptions spontanées de violences urbaines, face auxquelles les mesures de maintien de l'ordre ne sont qu'un pis-aller. Les sociabilités sont polarisées et les individus fortement déterminés par le patrimoine de leurs parents. Ce hiatus social figure en bonne place parmi les externalités qui contraignent fortement les capacités de l'action publique genevoise. Les mécanismes de redistribution et de solidarité sont éprouvés par l'accroissement des inégalités sociales. Un certain vieillissement démographique explique l'allocation prioritaire des ressources au financement de la politique sanitaire et au versement des rentes. La liberté d'action du canton va s'amenuisant.

²⁷ Tels que les fonds de pension, les banques etc.

²⁸ Au sens du bien-être et du bien-vivre

Divorce entre lieu de production et lieu d'habitation

Entre les deux extrêmes, désœuvrés d'un côté, oisifs de l'autre, se maintient une classe moyenne dont l'activité consiste essentiellement en des services peu automatisables. Ces travailleurs sont soit résidents, soit pendulaires. Ce sont ces derniers qui exercent de la pression sur les réseaux de transport genevois.

Assurant les aménités offertes par le canton de Genève destinées aux riches résidents, aux *businessmen* de passage ou aux touristes, les pendulaires suisses et les travailleurs frontaliers sont indispensables à celles-ci. Cependant, leur mobilité individuelle se révèle coûteuse pour la collectivité du point de vue des infrastructures comme des externalités (pollution, encombrement) quel que soit le mode de transport utilisé. La banalisation des voitures électriques autonomes a certes atténué certains problèmes comme le parking ou la pollution aérienne. Mais faute d'avoir eu une politique ambitieuse et concertée avec les partenaires territoriaux pour trouver une solution globale et cohérente, les bénéfices sont décevants comparés aux promesses initiales.

Ces externalités, longtemps non perceptibles ou simplement non prises en compte, se paient désormais par une nette baisse de la qualité de vie (dégradations environnementales, développement de maladies chroniques liées à la pollution etc.).

Du lien incertain entre emploi et politique de formation

Le système éducatif genevois n'évolue pas significativement entre 2018 et 2050. Il est en grande partie préservé par des ajustements curatifs qui visent à en corriger les principaux déséquilibres. Si les matières traditionnelles font l'objet d'une actualisation et l'apprentissage de l'informatique se développe, d'autres compétences qui facilitent l'accès au marché du travail (intelligence collective, acquisition et évaluation d'information, gestion de projet etc.) restent peu enseignées.

Afin de lutter contre le déclassement et d'assurer les meilleures chances à tous, l'accent est mis sur la formation continue. La formation professionnelle tout au long de la vie permet de mettre en œuvre les conditions d'un reclassement professionnel efficace. L'accès à celle-ci est largement numérisé. Néanmoins, elle n'aide véritablement que ceux qui ont déjà accès aux réseaux professionnels et au marché de l'emploi.

Le secteur de l'éducation n'échappe pas à une deuxième vague d'ubérisation qui touche dès le milieu des années 2020 les services à forte valeur ajoutée : les travailleurs hautement qualifiés se mettent en contact direct avec leur clientèle. Le phénomène est concomitant à Genève avec l'essor de l'intelligence artificielle dans le milieu bancaire, propre à gérer la plupart des opérations courantes, laissant à un vaste contingent de cadres le loisir d'exercer des activités complémentaires de développement des affaires, mise en relation, ingénierie bancaire, etc. Ce dernier tournant est riche d'enseignement car symptomatique de l'effacement graduel du modèle de l'entreprise comme matrice de l'activité professionnelle ; il révèle également une certaine désuétude de la plupart des enseignements, qu'ils soient professionnels, techniques ou scientifiques.

Limites et contradictions d'une expansion mal maîtrisée

Genève demeure une place forte financière à l'influence et à l'attractivité mondiale. Très densément peuplée malgré le départ pour la périphérie des populations les plus démunies, le canton cherche à soulager ses infrastructures en encourageant notamment le travail à domicile. Si le télétravail constitue une alternative, ses impacts sociaux, économiques et sanitaires (sédentarité, isolement, manque à gagner pour le commerce de proximité etc.) n'en font pas une panacée.

Surtout, il encourage les employeurs à limiter le coût de leur implantation en ne créant plus ou en créant moins d'emplois dans un bassin genevois aux salaires jugés prohibitifs. La qualité de vie tend à décroître : attirer les « cerveaux » vers Genève en est d'autant plus coûteux pour ces acteurs. À l'ère des hologrammes et des réunions en réalité virtuelle, certaines organisations discutent la pertinence de conserver leurs implantations genevoises.

La prolongation des tendances du début du XXI^{ème} siècle ne manque pas de susciter la contestation de laissés pour compte nombreux (chômeurs, retraités paupérisés...), tandis que la part d'actifs a sensiblement diminué dans la société. Le vieillissement de la population pose d'importants problèmes d'allocation des finances publiques, d'autant qu'il n'est plus possible de jouer la carte de la croissance expansionniste pour élargir les capacités d'action de l'Etat. Faute de renouvellement du modèle de financement de l'action publique, la gamme et le montant des prestations de redistribution se réduisent.

Politique nationale et gouvernance territoriale : deux pouvoirs en recomposition

L'essor des villes mondiales constitue un défi politique pour le modèle confédéral suisse. Ce dernier voit monter en puissance les métropoles (au rang desquelles Genève), dont les intérêts socio-économiques divergent de plus en plus de ceux de la Confédération. Les consensus politiques se raréfient à l'échelle de la Suisse.

Du point de la gouvernance du territoire genevois, les partenariats entre acteurs publics et prestataires privés sont devenus la norme gestionnaire. Ce modèle de gouvernance présente l'avantage de simplifier la gestion administrative et d'en réduire les coûts par la délégation de pans entiers d'activité de services publics voire régaliens²⁹, mais contribue à renforcer les inégalités d'accès aux services dans un contexte marqué par l'accroissement des inégalités sociales.

Les mandats de services publics profitent largement aux acteurs de l'économie numérique, désireux d'assurer leur ancrage dans l'économie physique et dans les arcanes régaliens. Les délégations à des plateformes étrangères de la gestion de l'assurance chômage et de la formation professionnelle genevoises ont suscité une vive émotion. Au-delà de l'aspect symbolique, la gouvernance de la métropole est encore davantage entravée par la capacité d'influence d'acteurs privés.

²⁹ Par exemple mise en place d'opérateurs privés pour gérer des infrastructures et équipements publics

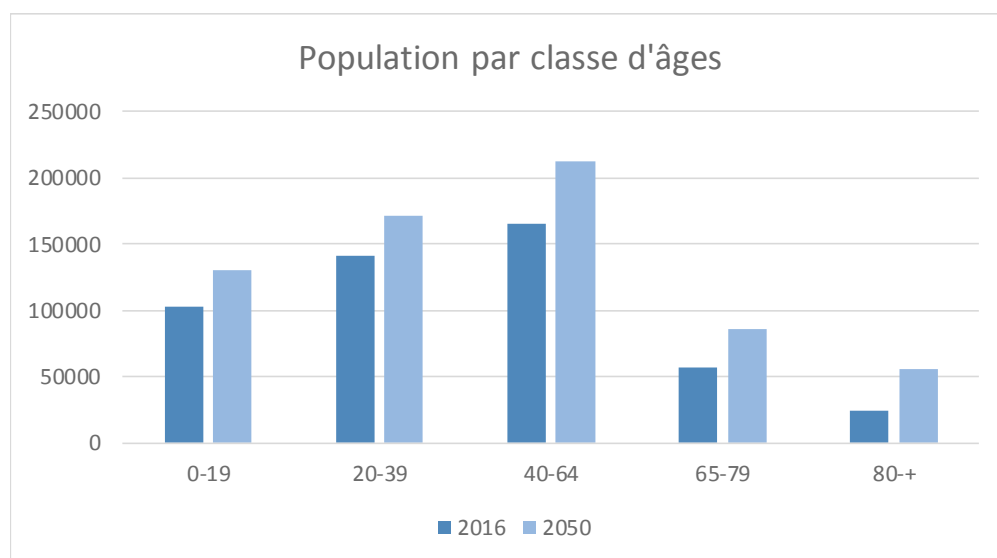
Scénario 1 : Synthèse des événements ou tendances porteurs d'opportunités et de menaces avec lesquelles l'action publique pourrait être amenée à composer

Intitulé	Description
Essor des villes mondiales	Polarisation des flux d'activités au profit d'un réseau de métropoles Explosion des inégalités villes - périphéries
Libéralisation économique	Renforcement de la place boursière et financière suisse Position dominante de la Confédération en Europe sur le <i>trading</i> de matières premières et sur les services internationaux à haute valeur ajoutée
Expansion consumériste	Prolongement des excès actuels de la société de consommation Aggravation significative des dommages environnementaux
Impression 3D	Adoption généralisée de l'impression 3D dans le processus de création de valeur (biens finaux, pièces de machines-outils, tissus cellulaires, etc.)
Règles de la <i>Fintech</i>	Éclatement de la chaîne de valeur des activités bancaires et financières sous l'effet de la numérisation de pans entiers de l'activité Instabilité des acteurs de ces secteurs en conséquence
Surdensification	Atteinte d'un niveau critique de densité urbaine dans le canton de Genève, entraînant notamment l'augmentation du trafic routier
Pénurie de travail peu qualifié	Adoption généralisée de l'intelligence artificielle et destructions d'emplois peu qualifiés, aggravant le chômage des classes populaires
Economie de rente	Accroissement significatif du nombre des Genevois rentiers du fait des logiques patrimoniales et de l'inflation immobilière
Gentrification	Extension géographique et intensification des logiques de ségrégation spatiale en fonction du revenu à Genève
Sénescence	Accroissement significatif de la proportion des personnes âgées dans la population résidente à Genève
Pendularité	Amplification du phénomène du travail pendulaire à Genève, impliquant une forte tension sur les infrastructures de transports
Voiture électrique autonome	Déploiement d'une flotte urbaine de voitures électriques autonomes, permettant de pourvoir aux besoins en déplacement urbains des Genevois
Pollution aérienne	Accroissement du volume des émissions de particules fines et de gaz à effet de serre, ce qui irait à l'encontre des objectifs du plan OPair et du Plan Climat cantonal
Informatisation des enseignements	Numérisation d'une partie des enseignements pouvant être désormais dispensés à distance Renforcement des enseignements informatiques
Ubérisation des services à forte VA	Substitution de l'activité de la plupart des cadres du secteur tertiaire par des modèles intelligents et l'intelligence artificielle
Télétravail	Travail informatique depuis le domicile, à un taux variable selon les besoins de l'activité et la situation du travailleur
Réunions virtuelles	Révolution des communications liée à l'essor des hologrammes et de la réalité virtuelle, qui permet de dispenser les travailleurs de nombreux déplacements
PPP	Établissement des partenariats entre acteurs publics et prestataires privés comme la norme gestionnaire de la plupart des activités de service public
Irruption d'acteurs du numérique	Contractualisation avec des émanations de l'économie numérique pour déployer des services de ville intelligente Problèmes de gouvernance

Scénario 1 : Illustration *via* des indicateurs démographiques³⁰

Hypothèses et résultats

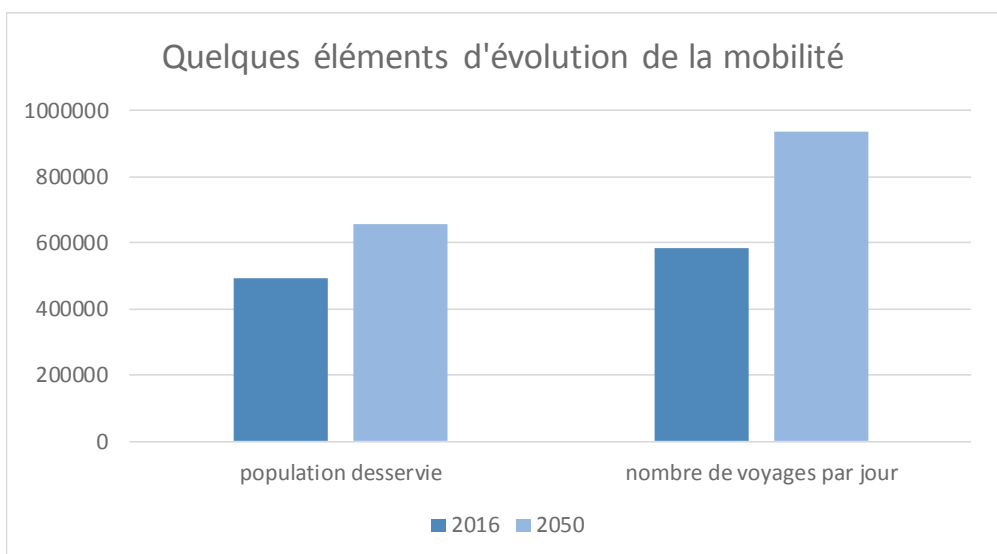
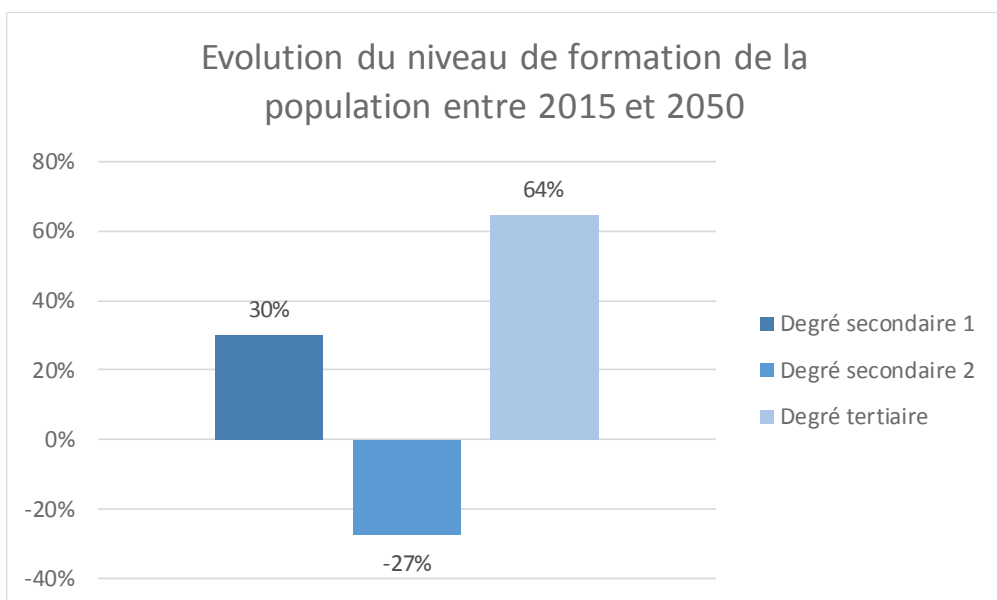
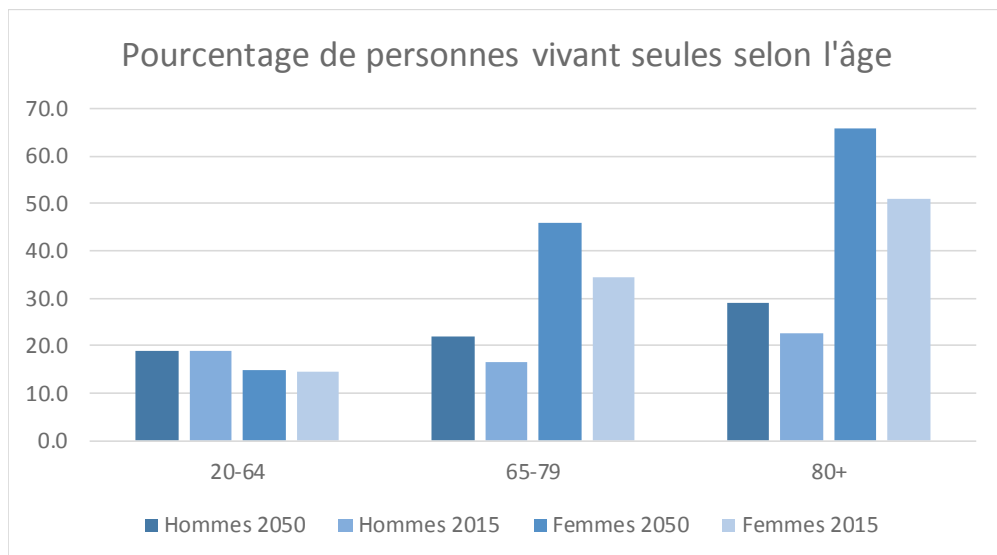
Hypothèses	Scénario 1
Tendances de la migration	En hausse Migration spécialisée
Tendances de l'espérance de vie	Stabilisation
Tendances de la fécondité	Stable
Résultats anticipés	Scénario 1
Evolution de la population	Forte augmentation
Part de la population âgée	En forte hausse
Niveau de santé de la population (âgée)	En baisse
Qualité générale de la vie (bien-être)	Stress
Rapports sociaux	Individualisme croissant
Niveau d'éducation	Stable
Répartition de la structure économique : Part des emplois dans le domaine tertiaire	En hausse, avec une segmentation croissante



Total 2016 : 491'000

Total 2050 : 655'000

³⁰ Développée en collaboration avec l'UNIGE ; il ne s'agit pas de projections officielles ni précises, mais d'illustrations des transformations démographiques possibles dans ce scénario (cf. page 40)



Scénario 2 : Décroissance économique... et développement humain

Le scénario 2 est un scénario de type « *Limites et discipline* » : les comportements doivent s'adapter pour faire face aux contraintes environnementales ou aux limites du monde physique.

La mondialisation entravée par la pénurie de combustibles et le trou d'air européen

Annoncée de longue date, la pénurie de combustibles fossiles à l'échelle mondiale a bien eu lieu au début des années 2040. Le recours au gaz de schiste a permis un temps de repousser la perspective du pic pétrolier et du pic de gaz, mais ne fit rétrospectivement que retarder la transition énergétique et alourdir la facture environnementale.

La raréfaction des ressources géologiques et halieutiques³¹ se traduit géopolitiquement par une augmentation des tensions pour le contrôle de celles-ci. Les difficultés d'approvisionnement en uranium provoquent une forte tension sur les ressources énergétiques, en Suisse comme dans les pays limitrophes.

La fuite en avant technologique, incarnée notamment par la numérisation de l'économie, la généralisation des véhicules individuels électriques, le recours à la chaîne de blocs (*blockchain*) ou à l'intelligence artificielle, devient inopérante : les capacités de production d'électricité sont insuffisantes pour satisfaire le marché. Les coûts associés au nécessaire débrayage technique sont importants et l'activité économique se rétracte. Les chaînes de valeur mondialisées, autorisées par l'abondance énergétique et informationnelle du 20^{ème} siècle se raccourcissent. Le manque de ressources énergétiques ouvre l'ère *low tech*³².

³¹ Ressources vivantes aquatiques

³² Sommaire, rudimentaire

N'ayant pu trouver de solutions face à la consommation énergétique élevée des infrastructures de la société de la connaissance, les Européens sont contraints à une sobriété subie. Leur capacité à consommer des biens et des services (y compris informationnels) diminue drastiquement. L'Europe et la Suisse doivent également composer avec un vieillissement démographique dont la gestion sanitaire et sociale mobilise moyens financiers et humains. Le modèle urbain basé sur la mobilité individuelle s'efface et laisse place à des noyaux citadins à la fois vécus comme lieux de production et lieux de vie.

Réorganisation de l'approvisionnement autour des productions locales

Privés de combustibles fossiles bon marché, les Européens ont vu le cours des denrées alimentaires augmenter, d'autant plus que la production agricole nécessite des intrants (engrais notamment) dont la production et l'acheminement sont également consommateurs d'énergie. Les autorités européennes et genevoises prennent dès le milieu des années 2020 la mesure des risques politiques associés à des problèmes d'approvisionnement. Elles organisent la transition vers un retour à la production et la consommation régionale, en privilégiant la production végétale sur la production animale. L'annonce et le déploiement de cette stratégie sont dans l'ensemble bien accueillis par la population ; laquelle adhère à la relocalisation et rejette les excès de la globalisation.

Les pénuries locales liées à la volatilité du cours des matières alimentaires sur le marché mondial ont conduit les autorités à adopter des mesures protectionnistes. Prenant en main leur devenir alimentaire, les Genevois initient l'agriculture urbaine³³ et réinventent les circuits de distribution locaux selon une logique de préférence régionale. Actifs et seniors trouvent à s'employer dans cette nouvelle révolution agricole et alimentaire. Moins attractives et moins densément peuplées que quelques décennies auparavant, les villes du canton de Genève reverdisent.

Les rendements céréaliers ont largement décliné à cause des sécheresses répétées et de l'érosion des sols héritée de 70 ans de pratique d'agriculture intensive. A l'instar de la majorité des Européens, les Genevois se félicitent à la fin des années 2040 de la mise en œuvre d'un système généralisé d'agriculture écologique et durable.

La question énergétique est devenue prégnante dans ce contexte de rareté des combustibles fossiles. Le choix suisse en la matière est double. Il consiste à promouvoir l'accroissement de la part des solutions de moindre intensité technologique (biomasse, méthanisation etc.) dans le mix énergétique, et à réduire la facture énergétique du bâti et de l'appareil productif.

Réguler l'économie dans un contexte de rareté

Le ralentissement de l'activité économique mondiale est moins sensible à Genève qu'ailleurs grâce notamment au maintien dans le canton d'organisations internationales qui contribuent à soutenir l'activité tertiaire malgré un contexte difficile. Le secteur bancaire est en pleine mutation. Après s'être largement reposé sur les capacités des algorithmes et de l'intelligence artificielle, il doit organiser sa transition *low tech*³⁴ afin de limiter sa consommation énergétique. Dans cette ère de la désintensification, le travail humain concurrence désormais celui des machines : souple et adaptable, son coût horaire a l'avantage de ne pas être indexé sur celui des combustibles disponibles³⁵.

³³ Ville comme centre de production alimentaire à part entière : exploitation des espaces urbains publics et privés afin d'entretenir une biodiversité locale et de subvenir aux besoins en agrément et en approvisionnement des citoyens

³⁴ Sommaire, rudimentaire

³⁵ Ceci n'est vrai que dans le cadre proposé dans le scénario : alimentation locale, de saison, peu transformée, essentiellement végétale et produite de manière écologique

L'État joue un rôle central dans la réorganisation des activités et dans l'allocation des ressources. Ce système de gestion rappelle celui des économies de guerre dans l'Europe du 20^{ème} siècle. Le canton régule, et parfois même planifie, une bonne part des activités économiques dans le but de limiter les gaspillages. L'État genevois encourage également le retour à la terre, sur le territoire du Grand Genève, d'une partie des urbains qui ne trouvent plus d'activité professionnelle dans les villes. Un nouveau contingent de travailleurs assure ainsi la transition vers un système agricole et artisanal pérenne. Les années 2050 sont celles des territoires résilients, organisés autour des activités économiques locales et bénéficiant de compléments d'activités industrielles et servicielles assurés par les villes alentours.

L'attractivité résiduelle du canton suscite plusieurs vagues migratoires régionales et internationales, qui contribuent au rajeunissement de la main d'œuvre. La décroissance économique mondiale n'affecte pas dramatiquement le développement humain des sociétés européennes et genevoise qui ont su se réorganiser tel que décrit plus haut.

Mobilités limitées et partagées

La nature des mobilités disponibles ne diffère guère entre 2020 et 2050. Les principales évolutions concernent l'intensité des déplacements des hommes et des marchandises.

Les mobilités individuelles héritées du 20^{ème} siècle sont en grande partie limitées par la nouvelle organisation socio-économique (locale, dé-tertiarisée et agricole) décrite plus haut. Les solutions de partage et les logiques d'accès prennent le pas sur la propriété individuelle des moyens de transport.

L'impératif de sobriété énergétique implique la prévalence des mobilités douces et des transports en commun. À l'échelle de la Suisse, le transport ferroviaire conserve une place de choix dans l'offre de transport, même si le nombre de passagers tend à décroître. Le train permet d'assurer le maillage territorial et de faire transiter l'essentiel des marchandises, reprenant l'ascendant sur le transport routier.

Avions, voitures individuelles ou poids lourds n'ont pas disparu pour autant. Ces solutions devenues trop onéreuses ont vu leur attrait économique diminuer graduellement. La relocalisation des activités et de la production a permis de limiter leur utilisation.

De la remise en cause des systèmes de solidarité à l'éclosion de nouvelles solidarités

À l'échelle du canton de Genève, les évolutions de la structure économique et démographique rendent inadaptés les filets de sécurité mis en place pour lutter contre les effets néfastes du libéralisme, assurance maladie, assurance chômage, retraite etc. Le spectre des compétences cantonales s'est resserré autour de la régulation de l'activité économique.

Afin de parer au risque de déclassement social, de nouvelles solidarités intergénérationnelles se mettent en place, émanant d'initiatives portées par la société civile. Les ménages redeviennent ainsi largement plurigénérationnels. La participation des individus aux activités marchandes n'est plus une condition *sine qua none* à leur subsistance ni un marqueur social incontournable³⁶. Les solidarités se trouvent renforcées par la collaboration. De larges pans des échanges économiques ont lieu hors marché.

³⁶ La société étant désormais post-industrielle, et le marqueur social basé sur les activités marchandes étant une invention de la société industrielle.

Renouvellement du système éducatif : entre hacking et humanisme

La sortie du paradigme de la société de la connaissance et de l'économie tertiariée a fortement impacté les besoins en formation de la population genevoise. La société civile aspire également à jouer un rôle accru dans l'offre de formation, dans des perspectives à la fois utilitaire (répondre aux nouveaux besoins en compétences) et philanthropique. L'offre éducative se décentralise, devient collaborative et s'adapte aux besoins locaux. Les structures scolaires s'assouplissent considérablement. En pleine mutation, l'école n'en demeure pas moins un lieu de vie et de projets partagés.

Les enseignements techniques, qui incluent une forte dimension pratique, sont valorisés et majoritairement assurés par des professionnels venus susciter des vocations. Les accès aux réseaux informationnels, en particulier Internet, sont plus restreints mais demeurent suffisants pour jouir de l'héritage numérique de la société de l'information. La culture du *hacking*³⁷ et le primat de la technique et de la pratique sur la science marquent la période.

Les sciences humaines se révèlent quant à elles essentielles. Couplées à l'enseignement des langues, elles contribuent à une forme de compréhension mutuelle et de concorde sur un territoire où coexistent natifs et migrants. Les enseignements spirituels, y compris religieux, participent également de la vitalité de ce nouvel humanisme.

Splendeur internationale et difficultés locales : une gouvernance contrastée

Les dégradations environnementales, qui aggravent les tensions géopolitiques internationales, contribuent à intensifier l'activité diplomatique et caritative à Genève. La place de pivot diplomatique mondial occupée par Genève est un réel atout pour le canton qui jouit d'un prestige et d'une aura internationale en décalage avec les difficultés locales.

L'inadaptation des infrastructures de transport en commun est érigée en symbole des entraves à la libre détermination des citoyens. Le passage d'une logique de mobilité à une logique de sobriété ne va pas sans générer frustrations individuelles et nostalgie des libertés d'antan.

³⁷ « Bidouillage » : état d'esprit qui ne cherche pas à parvenir à un résultat par le savoir mais par l'expérimentation et le « do-it-yourself »

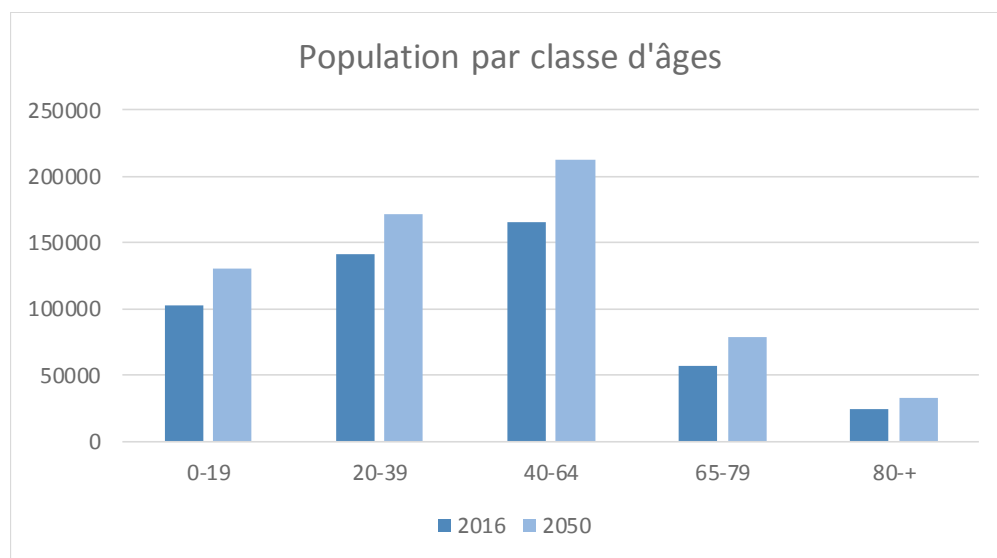
Scénario 2 : Synthèse des événements ou tendances porteurs d'opportunités et de menaces avec lesquelles l'action publique pourrait être amenée à composer

Intitulé	Description
Pic pétrolier	Pic du cours des hydrocarbures (raréfaction de la ressource conjuguée à une forte demande) Ralentissement du commerce mondial et augmentation généralisée des prix à la consommation
Hypo-tension	Pénurie d'uranium et difficultés de fourniture d'électricité impactant toute l'Europe
Baisse de la mobilité	Accroissement du prix des énergies et effacement du modèle d'urbanisme basé sur la mobilité pendulaire Augmentation du recours aux mobilités douces et aux transports en commun
Régionalisation des productions	Organisation par les autorités de la transition vers un retour à la production et la consommation régionales, pour éviter des problèmes d'approvisionnement
Agriculture urbaine	Ville comme centre de production alimentaire à part entière Exploitation des espaces urbains publics et privés afin d'entretenir une biodiversité locale et de subvenir aux besoins en agrément et en approvisionnement des citoyens
Crise agricole et volatilité des cours	Forte pression sur les récoltes suite aux dégradations climatiques et à l'épuisement du modèle agricole productiviste Accroissement significatif du prix des denrées alimentaires
Réduction de l'impact énergétique	Politique énergétique volontariste en Suisse : accroissement de la part des solutions à faible intensité technologique dans le mix Politique de rénovation énergétique du bâti, et de régulation de la consommation énergétique de l'appareil productif
Désintensification du travail	Renouveau de la compétitivité du travail humain face à celui des algorithmes et des machines
Résurgence de l'Etat planificateur	Retour d'un Etat planificateur, propre à définir les priorités productives et à orienter les choix d'allocations, dans un contexte de rareté des ressources
Vagues migratoires	Importants mouvements de populations du fait du changement climatique, qui se polarisent vers l'Europe
Décroissance économique	Baisse sensible et tendancielle du Produit Mondial Brut sous l'effet des dommages environnementaux et de l'accroissement du prix des énergies
Fin de l'État-providence	Inadaptation des filets de sécurité mis en place pour lutter contre les effets néfastes du libéralisme – assurance maladie, assurance chômage, retraite par redistribution etc., à l'échelle du canton de Genève
Ménages pluri-générationnels	Retour des ménages pluri-générationnels comme modèle social dominant par recomposition des solidarités
Renouvellement de l'enseignement technique	Renouvellement et valorisation de l'enseignement de disciplines techniques du fait des besoins d'une société plus sommaire et à faible intensité technologique
Ralentissement de l'activité diplomatique	« Démondialisation » sous l'effet de l'augmentation du prix des énergies, ce qui ralentit considérablement les initiatives internationales

Scénario 2 : Illustration *via* des indicateurs démographiques³⁸

Hypothèses et résultats

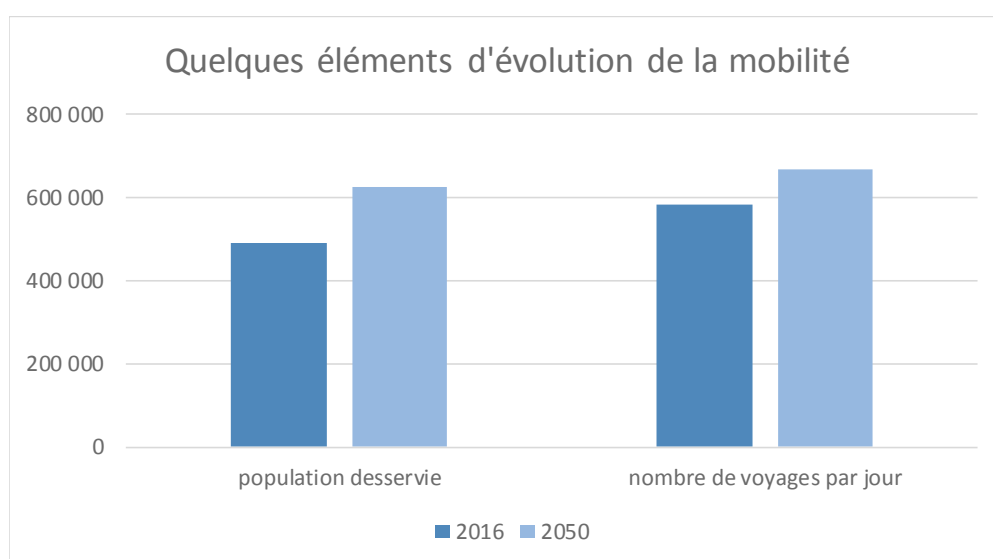
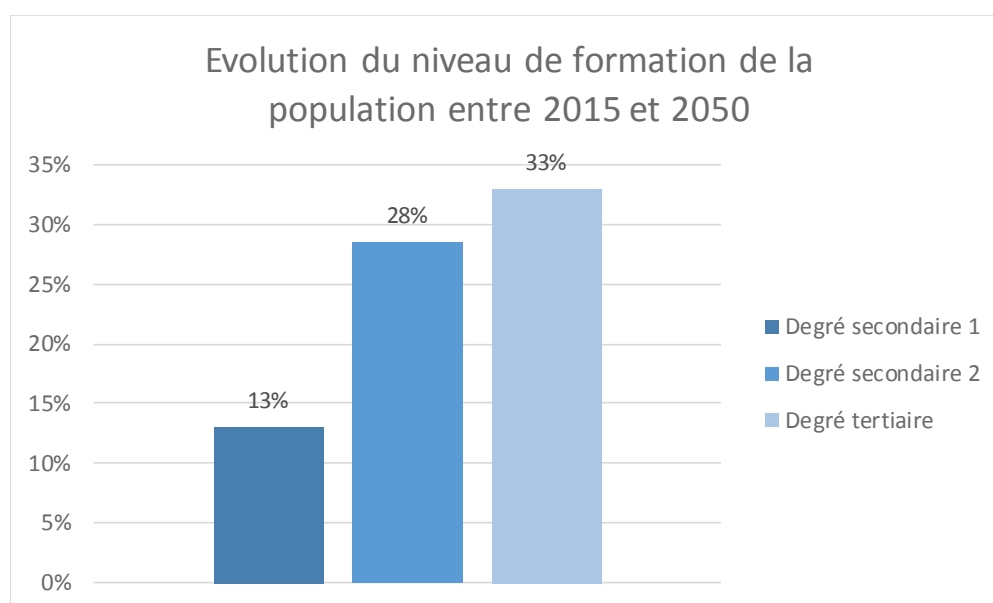
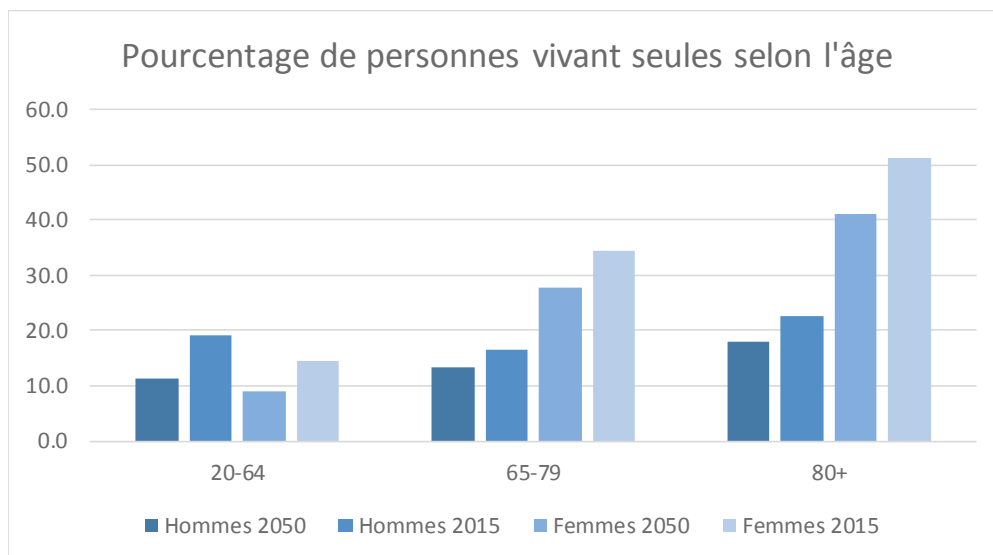
Hypothèses	Scénario 2
Tendances de la migration	Stable ; mixte
Tendances de l'espérance de vie	En légère baisse
Tendances de la fécondité	Stable
Résultats anticipés	Scénario 2
Evolution de la population	Augmentation moyenne
Part de la population âgée	En légère hausse
Niveau de santé de la population (âgée)	En hausse grâce à l'utilisation des ressources locales et végétales
Qualité générale de la vie (bien-être)	Bonne
Rapports sociaux	Regroupements solidaires fonctionnels
Niveau d'éducation	Stable
Répartition de la structure économique : Part des emplois dans le domaine tertiaire	En baisse



Total 2016 : 491'000

Total 2050 : 627'000

³⁸ Développée en collaboration avec l'UNIGE ; il ne s'agit pas de projections officielles ni précises, mais d'illustrations des transformations démographiques possibles dans ce scénario (cf. page 40)



Scénario 3 : Prix du baril et hautes tensions

Le scénario 3 est un scénario de type « *Déclin et effondrement* » : des dégradations systémiques et l'échec des tentatives de régulation provoquent un recul significatif du niveau de vie, qui peut aller jusqu'à un effondrement civilisationnel.

Une pénurie de ressources géologiques clés

Les instances de gouvernance internationale échouent à faire adopter des mesures significatives en matière de réduction de l'empreinte écologique de l'activité humaine. À l'échelle mondiale, la surconsommation de ressources naturelles (énergétiques, végétales, halieutiques³⁹ etc.) s'accroît jusqu'au milieu des années 2020.

La raréfaction des gisements de combustibles fossiles commodément exploitables entraîne une volatilité accrue des cours du pétrole et du gaz naturel. Cette volatilité gêne considérablement les échanges économiques. Les chaînes de valeur des marchandises sont encore largement mondialisées, et les filières locales ne peuvent pas subvenir à elles seules aux besoins en biens de consommation dans les pays développés et émergents.

Le cours boursier de nombreux métaux augmente considérablement au cours de la décennie 2020-2030 sous l'effet de la raréfaction des ressources disponibles et de la spéculation. Partant, les producteurs de biens manufacturés voient leurs coûts de production s'envoler. L'économie circulaire, renforcée à la hâte par l'édiction de normes de production internationales contraignantes, ne permet de recycler que 20% des métaux utilisés chaque année, et ne joue donc qu'à la marge.

Une dernière ressource géologique clé se raréfie significativement à la fin des années 2030 dans certaines zones géographiques : le sable. En conséquence, les coûts de construction de toute nouvelle infrastructure augmentent sensiblement, ce qui contribue d'autant au ralentissement de l'économie mondiale.

³⁹ Ressources vivantes aquatiques

Une spirale de crise économique par la demande

Les difficultés d'approvisionnement en combustibles fossiles se répercutent en premier lieu sur le prix des denrées agricoles, lui-même dépendant de celui des intrants pétrochimiques qui servent à fertiliser la terre. La tendance à la hausse du prix des biens alimentaires est renforcée par la multiplication d'aléas climatiques qui impactent localement les récoltes, ainsi que par la diminution des rendements liée à l'érosion des sols qui devient un problème critique au début des années 2030. Plusieurs épisodes climatiques extrêmes entraînent des envolées ponctuelles des cours des céréales. La dépendance des cultures aux pesticides et des cheptels aux antibiotiques pose également d'importants problèmes sanitaires sur le continent européen, dont une vulnérabilité épidémiologique. La décennie 2040-2050 est donc marquée par une insécurité alimentaire mondiale croissante, d'autant que les ressources halieutiques diminuent elles aussi fortement.

Les coûts de production industrielle augmentent également fortement. L'économie européenne connaît plusieurs épisodes critiques d'inflation et de déflation à l'origine de faillites en série d'acteurs industriels.

Le secteur tertiaire n'est pas épargné par la crise. Les activités de service sont largement évincées des dépenses de consommation au profit de la satisfaction des besoins primaires : alimentation et chauffage.

Le système économique mondial entre dans un cycle de crise, entretenu notamment par la faiblesse de la demande. Dans ce contexte chaotique, plusieurs places boursières cèdent à la panique et voient les cotations s'effondrer. La crise devient alors financière. Des faillites en cascade d'entreprises privées affectent profondément le système bancaire. Assez rapidement, de nombreux États sont en défaut de paiement. À la fin des années 2040, la majorité des États européens et mondiaux ont fait banqueroute, entraînant une désorganisation globale des relations internationales.

Un modèle étatique en difficulté

À Genève comme ailleurs en Europe, les revenus fiscaux sont lourdement grevés tandis que les dépenses publiques explosent. La spirale de crises économiques accroît régulièrement le nombre de chômeurs. L'état sanitaire d'une population genevoise vieillissante se dégrade des suites de plusieurs vagues de chaleur, de la baisse d'efficacité des antibiotiques et d'autres facteurs aggravants. Grâce à un tissu économique robuste et diversifié, la situation de Genève demeure malgré tout l'une des plus enviables en Europe, et les organisations internationales ne remettent pas en cause leur implantation sur le canton.

L'État genevois n'est plus en mesure de garantir l'ensemble des prestations sociales. La plupart des systèmes étatiques de solidarité et de redistribution finissent par être abandonnés faute de financement, ce qui creuse de manière significative le fossé entre classes populaires et population mieux nantie. La solidarité intergénérationnelle permet d'atténuer les effets de déclassement, tandis que certaines populations choisissent de quitter les centres urbains pour trouver subsistance dans les campagnes.

La période est marquée dans les centres urbains par la structuration de mouvements de protestations sociales, qui donnent lieu à des explosions sporadiques de violence anarchiste ou xénophobe. Dans ce contexte, les extrêmes politiques prospèrent.

La diminution de l'échelle du monde

La désorganisation généralisée des systèmes économiques et des chaînes de valeur entraîne une diminution significative des échanges. La fragilité de certains territoires trop spécialisés économiquement est ainsi exposée. Les systèmes économiques se tournent sensiblement vers des productions de subsistance. La Suisse, qui a très tôt privilégié les circuits alimentaires courts, bénéficie d'une avance appréciable en la matière.

La dépression économique et le prix élevé des combustibles limitent considérablement les déplacements à grande échelle des hommes et des marchandises. À l'échelle urbaine, les mouvements des travailleurs pendulaires se réduisent sensiblement à cause de la décroissance économique. Les réseaux de transport voient leur nombre d'utilisateurs et leur rentabilité se réduire. Les habitants des centres urbains adaptent quant à eux leurs déplacements et se tournent davantage vers les mobilités douces.

Les réseaux de communication suivent une trajectoire analogue au cours des décennies 2030-2050. À terme, les services se dégradent et les dommages subis par les réseaux ne peuvent être réparés rapidement, faute de moyens financiers. Pour finir, les capacités de déplacement et d'information des citoyens diminuent inexorablement, tandis que la sécurité des biens, des personnes et des informations devient un enjeu prioritaire.

L'émergence de nouveaux potentats

Les épisodes de pénuries alimentaires mondiales se succèdent dans les années 2030. De nombreux États tentent d'intervenir pour réguler les prix des denrées de subsistance tandis que le marché noir se développe. Des émeutes de la faim agitent les couches sociales les plus défavorisées.

Démunis, la plupart des territoires européens se tournent vers de riches bienfaiteurs locaux. Entreprises ou donateurs privés, ils constituent chacun leur clientèle, à qui ils fournissent protection et moyens de subsistance en échange de leur soutien politique et de leur force de travail. Le canton de Genève n'échappe pas à ce mouvement de réorganisation des systèmes politico-économiques européens.

Un chaos géopolitique mondial

Les difficultés d'approvisionnement contribuent à une instabilité géopolitique croissante. Les dommages environnementaux sont en grande partie responsables de ces difficultés. Il est désormais impossible de maintenir certaines populations sur des territoires régulièrement touchés par des catastrophes climatiques. Les années 2030 – 2050 sont marquées par de très nombreuses vagues de migrations climatiques qui aggravent la confusion et les violences entre groupes ethniques et religieux.

L'ordre géopolitique international devient illisible à mesure que les États s'enfoncent dans les crises. Il donne lieu à une intense activité diplomatique, dont Genève reste l'un des centres de gravité. Les tentatives internationales qui visent à assurer l'ordre et les initiatives de relance économique restent toutefois sans effet. La lutte pour l'appropriation des ressources fait rage à plusieurs échelles. La multiplication des conflits dans le monde précipite la dégradation des infrastructures de communication qui, à son tour, entrave les efforts en faveur du maintien de la paix.

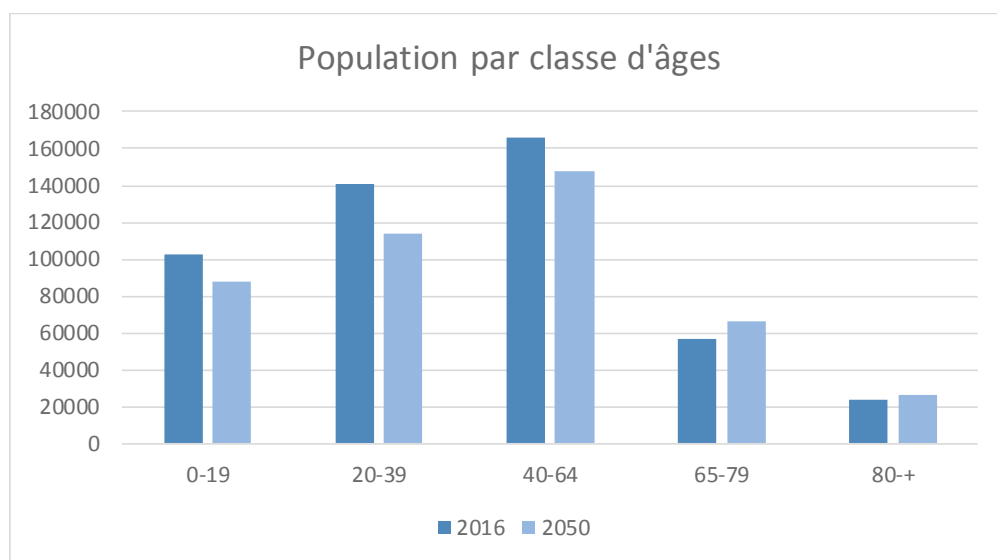
Scénario 3 : Synthèse des événements ou tendances porteurs d'opportunités et de menaces avec lesquelles l'action publique pourrait être amenée à composer

Intitulé	Description
Explosion du cours des métaux	Augmentation considérable du cours boursier de nombreux métaux sous l'effet de la raréfaction des ressources disponibles et de la spéculation
Raréfaction du sable	Augmentation du coût de construction de toute infrastructure, contribuant au ralentissement de l'économie mondiale
Démondialisation	Désorganisation chronique des chaînes de valeur économiques liées à de fortes fluctuations boursières et à des crises productives (agricoles, industrielles) déséquilibrant les échanges mondiaux
Paniques boursières et banqueroutes nationales	Panique boursière mondialisée sur le modèle de la crise des <i>subprimes</i> de 2008 Entraînement du système bancaire international dans une spirale de faillite et banqueroute de nombreux Etats
Vagues de chaleur	Multiplication d'épisodes longs et aiguës de canicule en Suisse, mettant en lumière des impacts considérables sur la santé publique, l'agriculture, les modes de production et de consommation, l'habitat, le régime des eaux, l'énergie etc.
Résurgence de l'extrémisme politique	Mouvements de protestations sociales par les populations laissées pour compte Explosions sporadiques de violence anarchiste ou xénophobe
Fin de la société de la communication	Réseaux physiques et virtuels de communication et de télécommunication en surcapacité et en sous-rentabilité sous l'effet de la crise économique, ce qui justifie une diminution des services
Chaos géopolitique international	Illisibilité de l'ordre géopolitique international à mesure que de nombreux États font banqueroute et ne sont plus en mesure d'aider leurs populations à subvenir à leurs besoins

Scénario 3 : Illustration *via* des indicateurs démographiques⁴⁰

Hypothèses et résultats

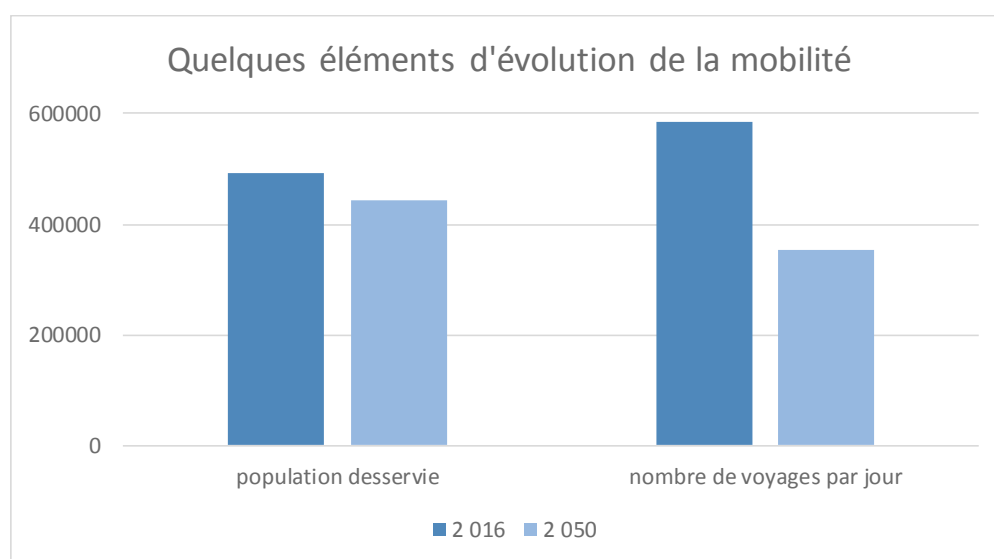
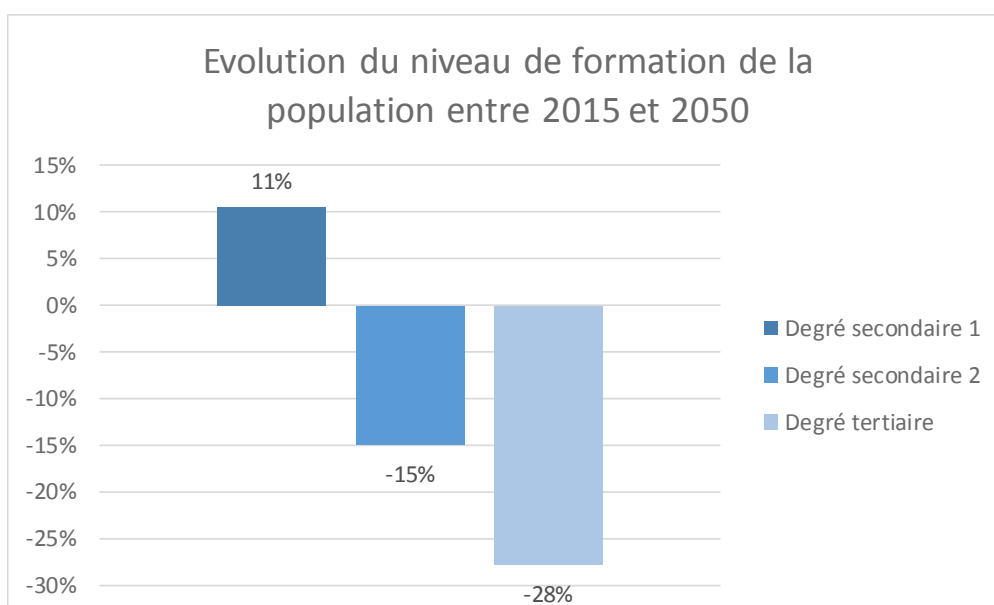
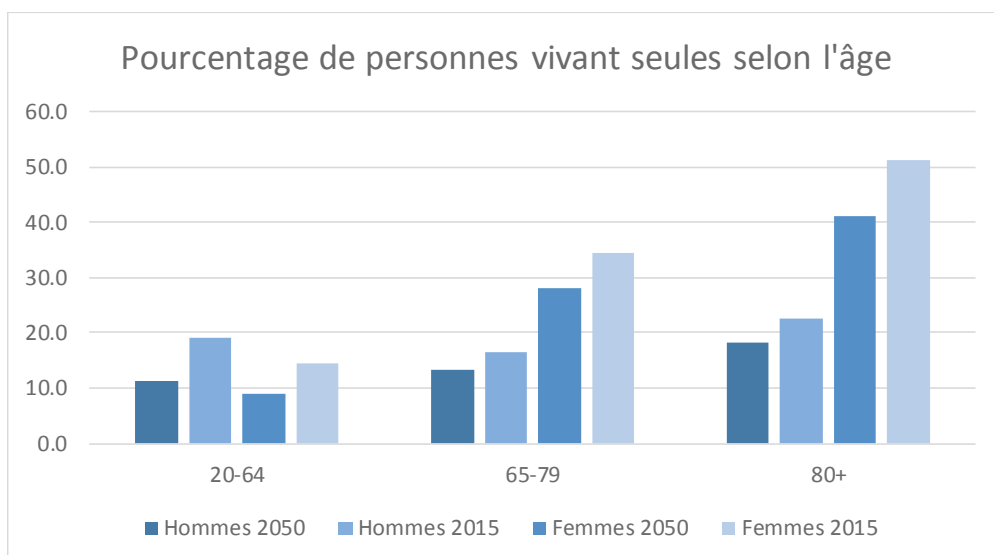
Hypothèses	Scénario 3
Tendances de la migration	En baisse dû au manque d'attractivité, mais de possibles fort mouvements de population
Tendances de l'espérance de vie	En forte baisse
Tendances de la fécondité	En légère hausse, les couples ayant plus de « place » (en termes d'espaces naturels, de taille du logement)
Résultats anticipés	Scénario 3
Evolution de la population	Diminution nette
Part de la population âgée	En légère hausse
Niveau de santé de la population (âgée)	En forte baisse
Qualité générale de la vie (bien-être)	En forte baisse
Rapports sociaux	Regroupements solidaires fonctionnels Compétition intergroupe en hausse
Niveau d'éducation	En hausse dans le primaire, en forte baisse dans le tertiaire
Répartition de la structure économique : Part des emplois dans le domaine tertiaire	En très forte baisse, fort retour à la production locale et à l'agriculture



Total 2016 : 491'000

Total 2050 : 443'000

⁴⁰ Développée en collaboration avec l'UNIGE ; il ne s'agit pas de projections officielles ni précises, mais d'illustrations des transformations démographiques possibles dans ce scénario (cf. page 40)



Scénario 4 :

Abondance et rareté :

à la croisée des

chemins

Le scénario 4 est un scénario de type « *Transformation* » : la combinaison de nouvelles formes d'organisations et d'échanges commerciaux, de nouvelles technologies et d'une dynamique de transformations socioculturelles permettent à la société de se transformer, et ce faisant, d'accroître significativement sa capacité d'action.

Survivre à l'abondance : l'irruption de l'intelligence artificielle dans le capitalisme néolibéral

Les systèmes économiques, malades de la financiarisation, connaissent une phase d'obsession informationnelle culminant au milieu des années 2020. Le risque accepté par les marchés est polarisé par les émanations de l'économie numérique, tandis que les activités industrielles et servicielles traditionnelles sont en proie à de graves difficultés de financement faute de rassurer les investisseurs.

Les secteurs d'activité tels que la banque, l'assurance, les transports, le conseil et la production de biens manufacturés sont bouleversés par les acteurs du numérique. Tantôt ces derniers s'allient aux acteurs traditionnels, tantôt ils se substituent à eux. Dans tous les cas de figure, ils finissent par s'imposer dans les chaînes de valeur qu'ils pénètrent. Néanmoins, l'économie numérique ne peut pas susciter à elle seule la croissance. Dans les pays développés, la création effective de richesse stagne. À la recherche de nouveaux gisements de profitabilité, les entreprises multinationales investissent alors plus que jamais dans une course technologique qui aboutit rapidement au recours massif à des solutions d'intelligence artificielle (IA).

Des IA toujours plus performantes permettent l'automatisation des activités tertiaires, détruisant de nombreux emplois de cadres et de prestataires de services. La compétition économique fait rage entre des géants du numérique engagés dans une course à l'IA ; maîtrisée, celle-ci permet en effet de tirer les coûts de production au minimum pour remporter les marchés. La baisse tendancielle de la profitabilité des entreprises qui résulte de cette concurrence acharnée par les prix finit par entraîner la faillite de plusieurs géants de l'économie numérique. Sur les marchés nécessitant d'importants investissements de départ, des cartels se constituent afin de maintenir un taux de profit acceptable. Sur d'autres, les logiques économiques d'éviction aboutissent à la création de monopoles. Dans le même temps, l'économie est déprimée par l'affaiblissement des capacités de consommation des ménages, à mesure que le contingent de chômeurs augmente.

L'abondance de biens et de services produits à coût marginal quasi nul grâce aux IA entraîne une crise profonde du capitalisme dont les instances régulatrices (marchés, États, organisations transnationales) ont été conçues pour gérer l'allocation des ressources dans un contexte de rareté. Le capitalisme de l'abondance naît donc dans la douleur en l'absence d'un système qui permettrait de réguler cette production à coût marginal zéro. Il est temps pour les États et les territoires de reprendre la main.

Économie à coût marginal zéro et politique post-libérale

Avec la crise de l'économie à coût marginal zéro, la dynamique de mondialisation ralentit considérablement. Le recours généralisé aux IA se substitue aux marchés globalisés dans la gestion des informations et la définition des prix. La Suisse et les autres États européens remettent de l'ordre dans les systèmes économiques et reprennent progressivement la main.

Les interventions de l'État dans le système économique contribuent à mieux satisfaire les besoins humains. La relocalisation des productions est encouragée. Monopoles et cartels issus de la course à l'IA finissent par être durement taxés et parfois démantelés. La reprise économique s'appuie sur la prise en charge des externalités engendrées par les excès de la société néolibérale. Les dégradations de l'environnement et du tissu social figurent désormais au premier chef des préoccupations des États et des acteurs économiques.

L'administration tire profit des possibilités offertes par le numérique. Elle adopte à son tour, au moins partiellement, une logique de plateforme dans le but d'améliorer les services traditionnels et d'en proposer de nouveaux. Les administrés jouent un rôle central dans une dynamique inédite d'innovation ouverte. Moyennant l'adhésion de leurs projets à un cahier des charges, ils peuvent bénéficier des ressources et des données administratives afin de proposer eux-mêmes de nouveaux services d'intérêt général.

La transition vers un nouveau système économique voit la généralisation des modes d'organisation qui étaient portés en germe dans l'économie du partage. La distinction entre production domestique et production marchande s'efface : IA et impression 3D permettent à tout un chacun de produire aisément un large éventail de biens et de services. Le perfectionnement des blockchains permet un contrôle décentralisé de ces productions et des échanges subséquents de biens et de services. Les formes de production de biens manufacturés mutent radicalement en Europe : au début des années 2050, des structures de petite taille peuvent répondre localement aux besoins de la plupart des marchés.

Des algorithmes et des hommes : révolutions des usages et évolutions technologiques

Les années 2030 – 2050 sont marquées par plusieurs mutations technologiques à impact majeur pour l'organisation des sociétés. La première d'entre elle est l'émergence et la généralisation des IA, formidables outils de création de valeur. On parle d'une « nouvelle électricité », qui catalyse les autres innovations techniques.

Le développement de l'ordinateur quantique a fourni à l'IA les moyens de révolutionner le système économique. Outre la démultiplication des capacités de calcul, les ordinateurs quantiques contribuent à diminuer considérablement la facture énergétique liée aux applications de l'IA, leur permettant de se propager dans tous les secteurs d'activité. La gestion de systèmes apprenants d'objets connectés, la coordination des moyens de transport autonomes, le fonctionnement des blockchains qui permettent de garantir l'authenticité d'un nombre toujours croissant de transactions sont quelques exemples d'activités qui dépendent de l'essor des IA et qui bénéficient à plein de leur diffusion rapide.

En 2050, la mobilité en tant que service est devenue réalité. Les déplacements personnels et professionnels, largement multimodaux, sont entièrement déterminés et optimisés au moyen de puissants algorithmes. Dans le même temps, le transport de marchandises s'est largement accru. Il porte désormais sur de petites quantités, expédiées directement du producteur au consommateur. En 2050, le rôle de l'État de Genève est de centraliser l'offre en transport et d'arbitrer entre les différents prestataires de mobilité.

Tandis que la mobilité a été largement transformée, la production de biens manufacturés et de denrées alimentaires a également été reconfigurée. En 2050, elle s'organise autour de fermes urbaines et d'unités d'impression 3D. La production de biens manufacturés et de denrées alimentaires en zone urbaine représente désormais 25 % de la consommation domestique, tandis que les terrains agricoles périphériques sont largement cultivés en permaculture. La production de biens manufacturés est elle aussi relocalisée au plus près des lieux de vie et de travail grâce aux possibilités ouvertes par l'impression 3D. Les usines intelligentes permettent d'aligner au plus près la production sur la demande. Ce modèle supprime les gaspillages de ressources inhérents à la production en grandes séries. D'autre part, il contribue à raccourcir les chaînes d'approvisionnement et à réduire d'autant la facture énergétique liée au transport de marchandises sur grandes distances.

Une politique genevoise volontariste en matière de transition écologique

Les autorités genevoises décident dès le début des années 2020 de revoir à la hausse les objectifs de leur politique énergétique. Ambition affichée : 100% de consommation énergétique renouvelable à l'horizon 2050. Pour ce faire, Genève promeut le développement des filières solaire, hydroélectrique et géothermique. La rénovation énergétique des bâtiments devient contraignante au début des années 2030, transformant progressivement la majorité du parc immobilier en bâtiments à énergie positive.

Les biocarburants de 3^{ème} génération voient également leur développement encouragé par les autorités genevoises. Ils contribuent au maintien des capacités de mobilité individuelle et à la réduction de la dépendance genevoise aux importations énergétiques. Le moteur à explosion ne disparaît pas totalement face aux voitures électriques : les deux types de motricité sont perçus comme complémentaires.

La société genevoise parvient graduellement à diminuer son empreinte écologique. En 2050, elle doit composer avec les dommages environnementaux hérités de l'ère industrielle, mais son mode de vie est désormais pérenne.

Des évolutions anthropologiques et sociologiques spectaculaires

Le canton de Genève est le théâtre d'évolutions sociologiques majeures durant la période 2020 – 2050. La période est marquée par la lassitude vis-à-vis de l'individualisme et du consumérisme hérités du 20^{ème} siècle.

Ces évolutions majeures touchent aussi bien les noyaux urbains que les campagnes alentours. De nombreux jeunes actifs choisissent par exemple de s'engager professionnellement vers des activités de productions agricoles respectueuses de l'environnement. Ces décisions procèdent d'une quête personnelle de sens autant que de choix affirmés en matière de politique territoriale et agraire. Ce mouvement prend à revers la concentration au centre de la métropole des actifs et contribue à la revitalisation économique et culturelle de territoires périphériques autrefois délaissés.

L'évolution anthropologique majeure du milieu du 21^{ème} siècle consiste en la disparition progressive de la tension entre tradition et modernité. Le souci du bien vivre figure en bonne place parmi les préoccupations des Genevois. La recherche d'une alimentation de qualité, le retour de la spiritualité, l'équilibre entre les activités de production, de loisir et de développement personnel comptent parmi les tendances marquantes de l'époque.

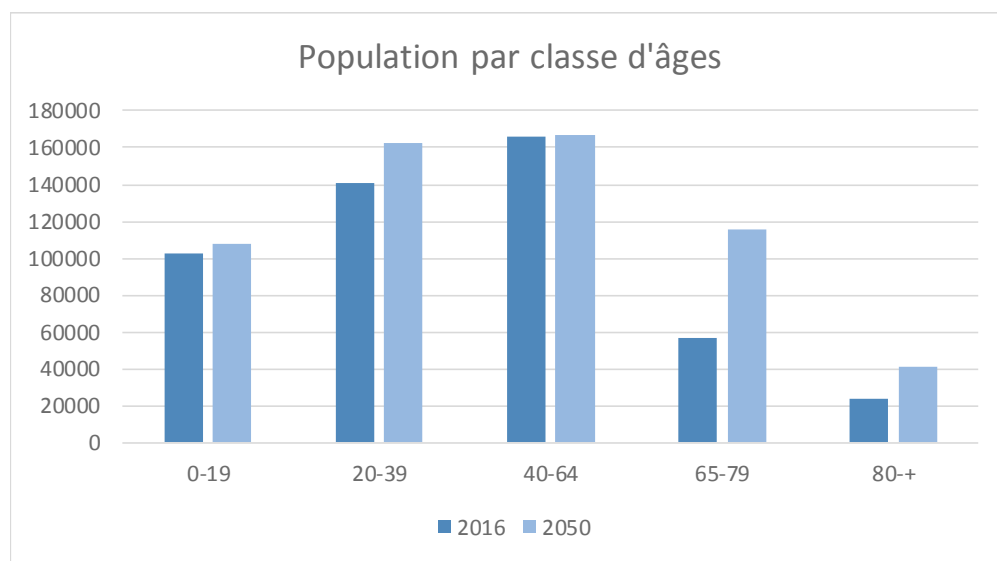
Scénario 4 : Synthèse des événements ou tendances porteurs d'opportunités et de menaces avec lesquelles l'action publique pourrait être amenée à composer

Intitulé	Description
Course à l'intelligence artificielle	Automatisation des activités détruisant de nombreux emplois de cadres et de prestataires de service Guerre des prix entre des géants du numérique engagés dans une course à l'intelligence artificielle
Administration ouverte	Constitution des administrations, grâce aux progrès de l'intelligence artificielle, en plateformes propres à encourager et réguler les projets citoyens (libération et mise à disposition des ressources de l'administration)
Recomposition du capitalisme	Mutations radicales des formes de production sous les effets conjugués des généralisations de l'intelligence artificielle et de l'impression 3D Marchés desservis localement par des structures de petites tailles
Ordinateurs quantiques	Démultiplication des capacités de calcul et forte diminution de la consommation énergétique des applications de l'intelligence artificielle et des services digitaux en général
La mobilité : un service	Optimisation des déplacements personnels et professionnels <i>via</i> des plateformes régionales proposant à leurs usagers une prise en charge par des transports en commun multimodaux, qui est entièrement calculée par des algorithmes
Biocarburants de 3^{ème} génération	Développement de biocarburants qui se substituent aux hydrocarbures
Démocratie 3.0	Amélioration de l'accès à l'information des citoyens grâce à l'algorithmique Participation citoyenne accrue et éclairée aux projets et prises de décisions démocratiques
Essoufflement de l'individualisme consumériste	Emergence de sociétés du partage, portées sur l'ouverture au multiculturalisme et la cohabitation multigénérationnelle
Les métiers manuels... filière d'excellence	Infléchissement de la carrière de nombreux jeunes actifs, tous niveaux de formation confondus vers des activités mécaniques, artisanales, ou vers les productions agricoles environnementalement viables

Scénario 4 : Illustration *via* des indicateurs démographiques⁴¹

Hypothèses et résultats

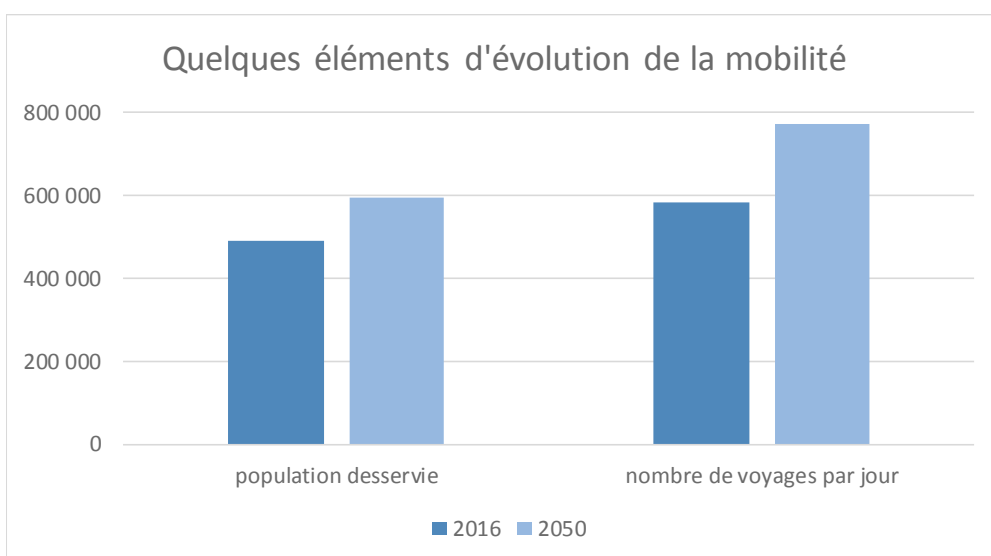
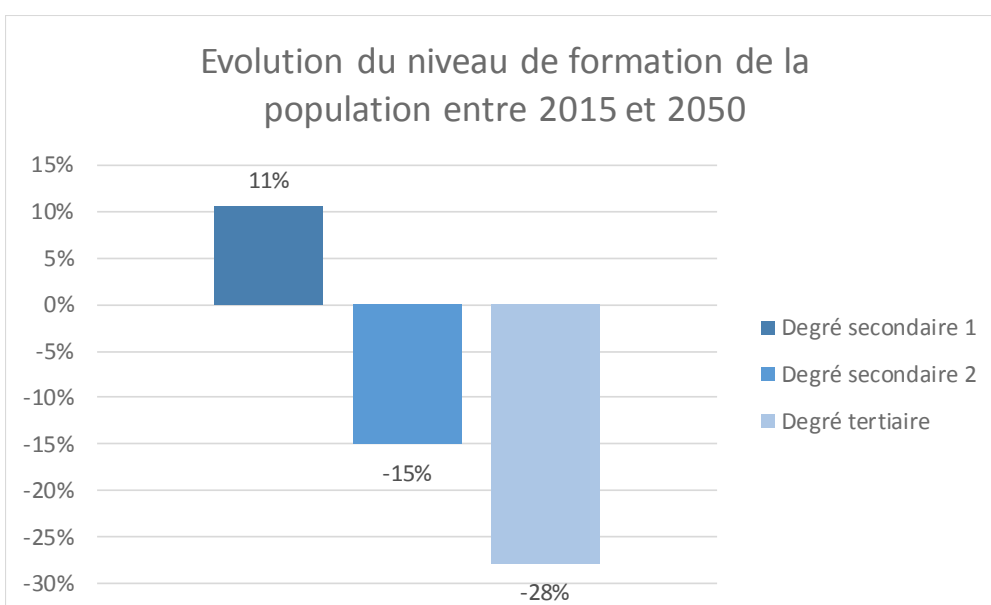
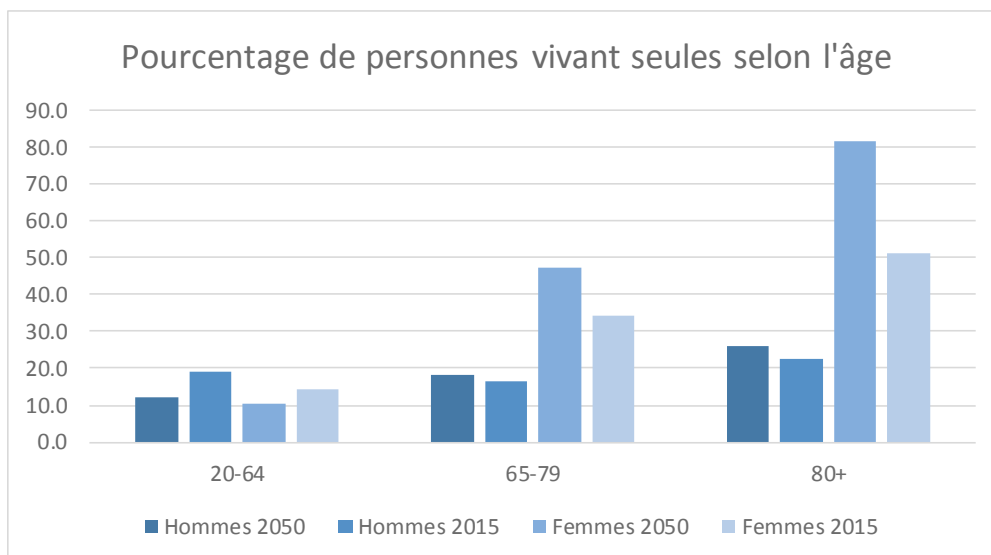
Hypothèses	Scénario 4
Tendances de la migration	Constante
Tendances de l'espérance de vie	Stable
Tendances de la fécondité	En légère baisse (la population étant à la recherche d'un nouveau mode de vie)
Résultats anticipés	Scénario 4
Evolution de la population	Légère augmentation
Part de la population âgée	En hausse moyenne
Niveau de santé de la population (âgée)	Stable
Qualité générale de la vie (bien-être)	En hausse (transition écologique, ville dynamique)
Rapports sociaux	Nouvelles solidarités intragroupes Compétition intergroupe en légère hausse
Niveau d'éducation	En hausse dans le primaire, en baisse dans le tertiaire
Répartition de la structure économique : Part des emplois dans le domaine tertiaire	En baisse, retour à la production locale et à l'agriculture



Total 2016 : 491'000

Total 2050 : 595'000

⁴¹ Développée en collaboration avec l'UNIGE ; il ne s'agit pas de projections officielles ni précises, mais d'illustrations des transformations démographiques possibles dans ce scénario (cf. page 40)



Construire

Vue d'ensemble

La démarche Genève 2050 propose une vision de futur souhaitable pour Genève à l'horizon 2050, la vision étant entendue comme la **direction** où il est souhaitable d'aller.

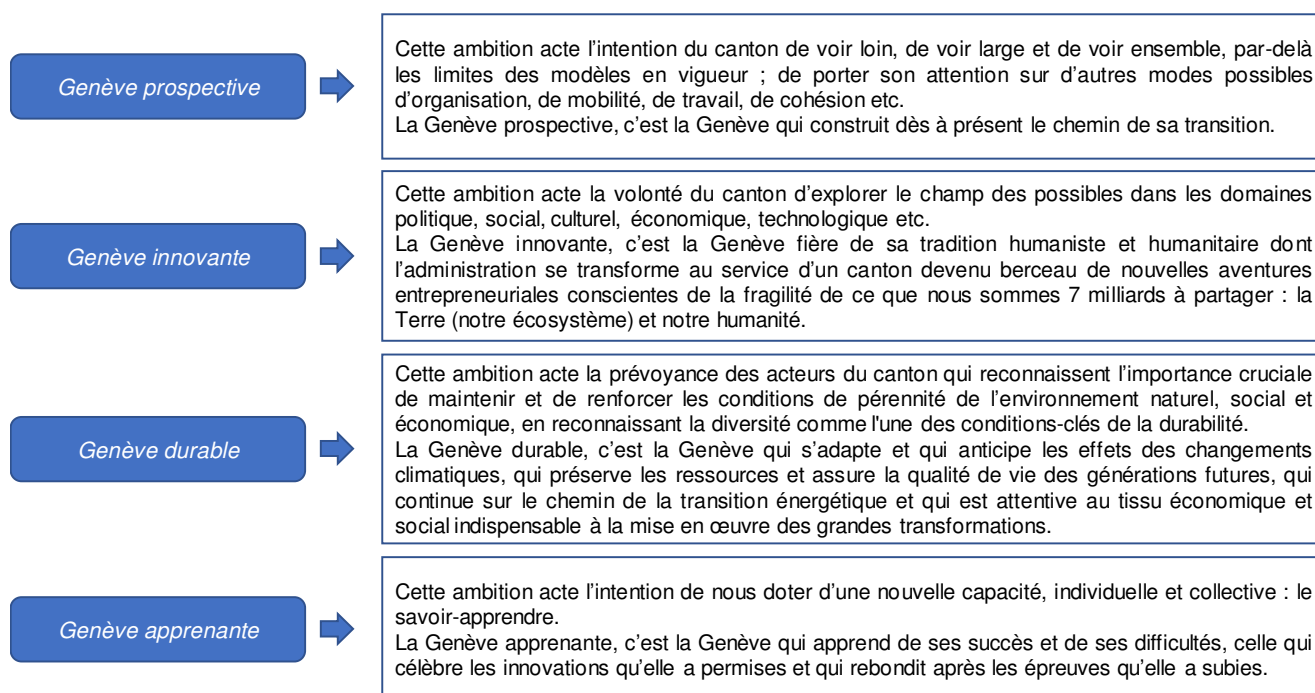
Tandis que les scénarios de futurs possibles embrassent des transformations globales (sociales, écologiques, économiques, technologiques etc.), la vision se focalise à dessein sur le canton de Genève et confère un rôle central à la capacité transformatrice de l'action publique.

Elle propose des ambitions et des objectifs pertinents pour le canton quel que soit le cours des événements à venir. Adopter des ambitions communes et se fixer des objectifs communs est un moyen de renforcer l'efficacité et la cohérence des actions envisagées dans les différentes politiques publiques.

Pour faire face à un environnement de plus en plus incertain⁴², dans lequel de nombreuses opportunités - et tout autant de menaces - ne manqueront pas d'éclore, il paraît essentiel que **Genève devienne résiliente**, c'est-à-dire apte à faire face avec succès à des chocs et changements conséquents, à s'adapter et à se développer positivement.

Pour ce faire, la vision de futur souhaitable s'articule autour de quatre ambitions :

Quatre ambitions pour une Genève résiliente



⁴² Environnement de plus en plus interconnecté et interdépendant, où le rythme des évolutions (de tout ordre) s'accélère

Ces quatre ambitions se déclinent en douze objectifs :

Des objectifs au service des ambitions

Genève prospective	⇒ Développer les talents Réaliser la transition vers une économie verte et durable Se doter d'espaces de vie interconnectés qui favorisent la mixité, le bien-être et la cohésion sociale
Genève innovante	⇒ Adapter les modalités de l'action publique aux enjeux du 21 ^{ème} siècle Dynamiser le Grand Genève comme moteur de la métropole lémanique Soutenir l'innovation et la créativité
Genève durable	⇒ Restaurer et préserver l'environnement et l'équilibre écologique Réaliser la transition énergétique Assurer la robustesse du tissu économique genevois
Genève apprenante	⇒ Accomplir une transition vers la <i>smart Geneva</i> Faire de la consommation responsable une réalité Assurer les conditions propres à garantir la cohésion sociale, et faire de cette cohésion sociale une réalité dont chacun se sente responsable

La vision du futur souhaitable est le fruit de toute les réflexions menées durant les entretiens et un atelier de co-construction (« Le souhaitable ») du futur souhaitable, avec des cadres de l'État et d'entités représentatives des milieux économiques, environnementaux etc.

Les objectifs proposés ici sont issus des travaux menés lors de l'atelier. Les ambitions sont structurantes pour la vision de futur souhaitable et font écho à l'essence-même de la prospective. Les noms des ambitions ont été retenus sur la base de mots clés identifiés lors de l'atelier.

La vision du futur souhaitable se nourrit également des contrastes, des opportunités et des menaces repérés dans chacun des quatre scénarios de futurs possibles. Elle est par ailleurs éclairée par les résultats d'une enquête menée auprès d'étudiant-e-s de la Haute École de Gestion et des autres Hautes Écoles Spécialisées de Suisse Occidentale à Genève, et d'apprenti-e-s à Genève. L'enquête avait pour but de sonder l'avis des participant-e-s sur la souhaitabilité et la plausibilité de 50 affirmations sur Genève en 2050.

Définition d'une vision de futur souhaitable

Définition de la souhaitabilité

La définition de critères de souhaitabilité d'un futur à l'échelle d'un État constitue la base implicite de toute réflexion à portée politique.

Il est possible de détacher des critères rationnels permettant d'évaluer le caractère souhaitable d'un futur possible et d'une décision. Les critères suivants sont proposés, sans aucun ordre de priorité entre eux :

- **Concorde** : convergence des intérêts des agents et des organisations. Nous entendons par concorde les conditions de l'expression d'une paix sociale.
- **Cohérence territoriale** : adaptation dynamique des instances de production, de circulation, de coordination et de régulation sur un territoire donné en vue d'accomplir un projet politique défini.
- **Sécurité** : entendue dans un sens normatif (transparence et universalité législative et réglementaire) et curatif (assistance visant à mettre hors d'un danger, réel ou potentiel, agents et organisations). Le critère de sécurité bénéficie aussi bien aux individus qu'aux organisations. Il inclut notamment la sécurité économique, entendue comme la défense des intérêts des entités productrices de richesses.
- **Rayonnement et influence** : maintien et développement de la capacité d'un territoire à influencer sur d'autres territoires à l'échelle régionale ou internationale.
- **Projet de société** : capacité d'une société à définir ses objectifs et à se doter de modes et moyens d'action propres à les atteindre. Le projet de société est géré selon les principes d'efficience (coïncidence entre objectifs et ressources), de réversibilité (priorisation des décisions d'allocation des ressources maintenant le plus d'options ouvertes pour l'avenir) et de résilience socio-culturelle.
- **Santé et bien-être** : capacité d'une société à proposer les conditions pour un mode de vie sain et un contexte socio-économique favorable à la santé à tous les âges de la vie, à prévenir tout en autant que soigner
- **Prospérité économique** : mise en capacité de maintenir ou d'accroître le stock et le flux de ressources matérielles et immatérielles sur un territoire donné afin d'en assurer le développement. Cette mise en capacité implique une redistribution des ressources entre agents économiques.

Méthode pour aboutir à la vision

La vision proposée est l'aboutissement de tous les moyens mis en œuvre durant la démarche Genève 2050.

Elle est en particulier le fruit des réflexions menées lors d'une cinquantaine d'entretiens et deux ateliers de co-construction, avec des cadres de l'État et d'entités représentatives des milieux économiques, environnementaux etc.

Deux éléments de méthode méritent ici d'être détaillés.

Du lien entre les scénarios de futurs possibles et la vision du futur souhaitable

La vision du futur souhaitable se nourrit des contrastes, des opportunités et des menaces repérés dans chacun des quatre scénarios de futurs possibles.

Étant une direction, elle ne peut intégrer tous les éléments de réponse et les actions pour que Genève se saisisse des opportunités et des menaces. Les propositions pour poursuivre la démarche, affiner la vision et la décliner en actions, visent à continuer à augmenter les capacités de résilience face à ces opportunités et menaces.

La vision confère un rôle central à la capacité transformatrice de l'action publique. Ainsi, les réflexions pour la construire se sont nourries des constats relatifs à l'action publique inscrits dans les scénarios de futurs possibles. Une synthèse de ces éléments est ici proposée.

Scénario	Constats relatifs à l'action publique à l'œuvre menant au futur décrit dans le scénario	Principales conséquences
Scénario 1 de type « Continuation »	Absence de stratégie territoriale assumée Expansion mal maîtrisée Difficultés de gouvernance	Prolongement des excès actuels de tous genres Pénurie de travail peu qualifié
Scénario 2 de type « Limites et discipline »	Non anticipation de la raréfaction des ressources et de la décroissance économique qui en découle	Fin de l' <i>État-Providence</i> et résurgence de l'État planificateur
Scénario 3 de type « Effondrement »	Non anticipation de la pénurie des ressources et des événements en cascade qui en découlent	Désorganisation chronique des chaînes de valeur économiques Abandon des systèmes étatiques de solidarité et de redistribution Modèle étatique en difficulté et chaos géopolitique
Scénario 4 de type « Transformation »	Non anticipation des mécanismes et conséquences de la course à l'intelligence artificielle et de la surabondance informationnelle Politique volontariste pour y pallier dans un second temps	Bouleversements économiques et sociaux auxquels des réponses sont finalement apportées

Cette synthèse mettant l'accent sur un nombre limité de constats de l'action publique et sur leurs conséquences plutôt néfastes, il est important de rappeler que par ailleurs chaque scénario est porteur d'évolutions positives et d'opportunités.

Enquête prospective

Consulter la population a été identifié comme un élément clé pour venir étayer le projet, en parallèle des travaux évoqués ci-dessus.

Le sondage a été mené auprès d'une population d'étudiant-e-s HEG / HES-SO Genève et d'apprenti-e-s à Genève, l'objectif étant d'approfondir la vision des jeunes d'aujourd'hui sur leur futur en 2050. 360 sondés ont participé.

50 affirmations ont été proposées, sur 10 axes : Général, Production / Industrie, Education, Energie, Santé, Mobilité, Aménagement, Agriculture / Alimentation, Travail, Economie, Climat, Autres.

Chaque personne avait la possibilité de se prononcer, pour chaque affirmation, sur le degré de souhaitabilité et de plausibilité de ladite affirmation.

Cette enquête a été réalisée en parallèle du travail de réflexion sur le futur souhaitable. Ainsi les affirmations qui ont été soumises n'ont pas été sélectionnées sur la base d'une vision de futur souhaitable déjà écrite. La vision tel que proposée inclut des éléments qui n'ont pas été testés auprès des sondés.

La vision d'ensemble des résultats de cette enquête est disponible en annexe du présent rapport.

La vision de futur souhaitable présentée ci-après est illustrée d'éclairages issus de l'enquête. Pour chaque objectif constitutif de la vision, les affirmations qui alimentent la réflexion sur l'objectif ont été sélectionnées⁴³ et représentées schématiquement :



Deux constats très forts doivent être soulignés dès à présent :

- Les répondant-e-s (avec lequel-le-s il a été possible d'interagir) expriment une réelle difficulté à considérer comme souhaitable une affirmation qu'ils ne jugent par ailleurs pas plausible. Ils ont dû être encouragés à dissocier l'évaluation de la souhaitabilité et de la plausibilité.
- Pour toutes les affirmations qui apparaissent comme souhaitables à l'issue de l'enquête, il existe un décalage, systématique et souvent très marqué, entre leur caractère souhaitable et leur plausibilité. Autrement dit, les sondés ont de la peine à croire que leurs souhaits puissent devenir une réalité.

Si ces constats ne sont pas repris dans la suite du rapport, ils doivent faire l'objet d'une préoccupation constante.

⁴³ Une affirmation peut ainsi figurer dans plusieurs objectifs.

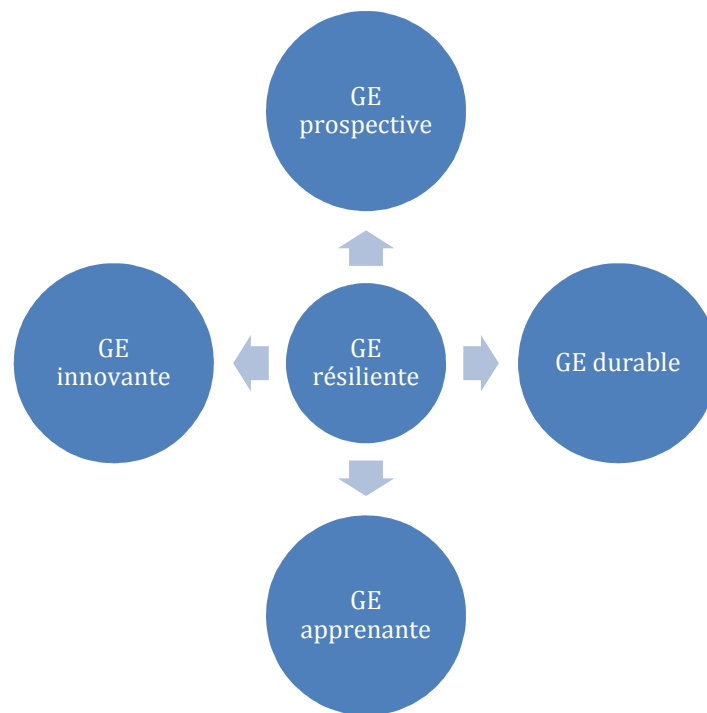
Quatre ambitions pour une Genève résiliente

Pour faire face à un environnement de plus en plus incertain⁴⁴, dans lequel de nombreuses opportunités - et tout autant de menaces - ne manqueront pas d'éclore, il paraît essentiel que **Genève devienne résiliente**.

La résilience est une aptitude à faire face avec succès à des chocs et changements conséquents, à s'adapter et à se développer positivement. Les scénarios de futurs possibles dressent un panorama de d'événements ou tendances porteurs de changements conséquents (climatiques, environnementaux, sociétaux, culturels, économiques, politiques etc.).

Pour devenir résiliente, quatre ambitions clés sont souhaitables pour Genève. Ces quatre ambitions qui œuvrent à la résilience de Genève constituent le socle de la vision du futur souhaitable.

⁴⁴ Environnement de plus en plus interconnecté et interdépendant, où le rythme des évolutions (de tous ordres) s'accélèrent



La première ambition, la **Genève prospective**, acte l'intention du canton de voir loin, de voir large et de voir ensemble, par-delà les limites des modèles socio-économiques en vigueur ; de porter son attention sur d'autres modes possibles d'organisation, de mobilité, de travail, de cohésion.

La Genève prospective, c'est la Genève qui construit dès à présent le chemin de sa transition.

La deuxième ambition, la **Genève innovante**, acte la volonté du canton d'explorer le champ des possibles dans tous les domaines (politique, social, culturel, économique, technologique etc.).

La Genève innovante, c'est la Genève fière de tradition humaniste et humanitaire dont l'administration se transforme au service d'un canton devenu berceau de nouvelles aventures entrepreneuriales conscientes de la fragilité de ce que nous sommes 7 milliards à partager : la Terre (notre écosystème) et notre humanité.

La troisième ambition, la **Genève durable**, acte la prévoyance des acteurs du canton qui reconnaissent l'importance cruciale de maintenir et de renforcer les conditions de pérennité de l'environnement naturel, social et économique, en reconnaissant la diversité comme l'une des conditions-clé de la durabilité.

La Genève durable, c'est la Genève qui s'adapte et qui anticipe les effets des changements climatiques, qui préserve les ressources et assure la qualité de vie des générations futures, qui continue sur le chemin de la transition énergétique et qui est attentive au tissu économique et social indispensable à la mise en œuvre des grandes transformations souhaitables pour le canton développées ci-après.

La quatrième ambition, la **Genève apprenante**, acte l'intention de nous doter d'une nouvelle capacité, individuelle et collective : le savoir-apprendre.

La Genève apprenante, c'est la Genève qui apprend de ses succès et de ses difficultés, celle qui célèbre les innovations qu'elle a permises et qui rebondit après les épreuves qu'elle a subies.

Dans l'enquête prospective, cinq affirmations d'ordre général ont été proposées, visant à faire s'exprimer les sondés sur qui aura joué un rôle majeur afin d'améliorer la situation à Genève. Il en ressort que les sondés souhaitent que la plupart des parties prenantes joue un rôle majeur : l'État, les citoyens (le peuple), l'école (l'éducation), les hautes écoles (Hautes Ecoles Spécialisées, Universités, Ecoles Polytechniques Fédérales) et les entreprises. En revanche les sondés ne souhaitent pas que les médias et les instances religieuses jouent un rôle majeur afin d'améliorer la situation à Genève, et sont mitigés quant au rôle des associations.

Dans le cadre de la vision de futur souhaitable pour Genève à l'horizon 2050, il faut en retenir que ces quatre ambitions devraient être adoptées par tous.

Les objectifs de la vision de futur souhaitable proposés ici sont le fruit des travaux menés lors de l'atelier de co-construction « Le souhaitable » avec des cadres de l'État d'entités représentatives des milieux économiques, environnementaux etc.

Les ambitions sont structurantes pour la vision de futur souhaitable et font écho à l'essence-même de la prospective. Les noms des ambitions ont été retenus sur la base de mots clés identifiés lors de l'atelier.

Si chaque objectif nourrit *in fine* les quatre ambitions, il a été rattaché à une ambition principale selon l'état d'esprit et la nature des réflexions autour de cet objectif durant l'atelier.

Ambition Genève prospective

Développer les talents

Adopter une ambition prospective, c'est accorder une attention particulière au développement des talents et au maintien des talents sur le territoire. L'éducation et la formation, initiale tout autant que continue, sont deux sujets prioritaires dans l'optique de construire l'avenir.

Les parties prenantes publiques et privées se concertent afin d'assurer en tout temps l'adéquation entre les besoins en compétences et l'offre de formation. De nombreuses modalités peuvent être envisagées pour ce faire. Certaines – évolution annuelle des filières de formation, cursus à la carte – disparition progressive des limites de la salle de classe etc. – sont susceptibles d'ébranler les fondamentaux du système scolaire d'aujourd'hui. Si de nombreuses questions autour de l'évolution de l'enseignement et des institutions scolaires restent en suspens, les choix et leur compréhension seront particulièrement sensibles, comme en attestent les résultats de l'enquête aux affirmations testant de nouvelles modalités.

Par son ambition prospective, l'État accompagne les transitions majeures (transition écologique et numérique notamment), au travers des formations. Il s'agit de sensibiliser et de confronter les talents aux problèmes et enjeux réels, tout autant que d'anticiper les évolutions générées par ces transitions. A titre d'exemple, la transition numérique est marquée par les modèles inédits de coopération Homme-machine qu'il s'agit de créer à l'ère de l'intelligence artificielle. Mettre l'accent sur la formation des acteurs de l'économie genevoise aux nouvelles formes de travail et aux nouveaux métiers qui en découleront⁴⁵ permettra de réussir cette transition tout en atténuant les destructions d'emplois qui pourraient y être associées.

Conscients des enjeux liés à la surcharge informationnelle, les décideurs politiques organisent la riposte face à la désinformation et aux *fake news*. Les citoyens sont désormais sensibilisés à l'information dès leur plus jeune âge. L'instruction publique met quant à elle en avant l'importance de l'apprentissage de compétences de savoir-apprendre, de discernement, d'intelligence collective et de gestion de projet.

La formation accorde une place importante à l'apprentissage des compétences relationnelles : communication, bienveillance, écoute, respect, le vivre ensemble. Ces compétences sont un prérequis à l'atteinte d'une véritable cohésion sociale, et resteront probablement le propre de l'être humain quelles que soient les évolutions technologiques à l'avenir.

⁴⁵ De nombreux travaux sont en cours pour comprendre et imaginer quels seraient ces nouveaux métiers et ces nouvelles formes de travail

*Synthèse des résultats de l'enquête prospective pour les affirmations en lien avec l'objectif
« Développer les talents »*

**Majoritairement
souhaitables**

- Les citoyens (le peuple) auront joué un rôle majeur afin d'améliorer la situation à Genève.
- L'école (l'éducation) aura joué un rôle majeur afin d'améliorer la situation à Genève.
- Les hautes écoles (HES, Universités, EPF) auront joué un rôle majeur afin d'améliorer la situation à Genève.
- La majorité des élèves et des étudiant-e-s qui fréquenteront les (hautes) écoles du canton apprendront en se confrontant à des problèmes réels, souvent d'envergure planétaire, tels que le réchauffement climatique et ses conséquences (crises migratoires, alimentaires, sanitaires etc.), l'accroissement des inégalités, la raréfaction des ressources naturelles etc.

Plutôt souhaitables

- La plupart des étudiant-e-s genevois suivront un cursus à la carte, fait de cours dispensés à distance par des universités du monde entier.
- Chaque élève / étudiant-e sera suivi-e par un-e ou plusieurs tutrices / tuteurs - des professionnels de l'éducation, des enseignant-e-s / chercheurs etc - qui l'accompagneront au cours des nombreux projets qu'elle / il réalisera tout au long de sa scolarité.

Souhaitabilité mitigée

- Les limites de la salle de classe seront de plus en plus floues. Les associations, les entreprises etc. seront directement impliquées dans l'élaboration des programmes.
- Les filières de formation évolueront de plus en plus rapidement, peut-être même à chaque rentrée scolaire / universitaire, en fonction des besoins exprimés par les employeurs à Genève.

**Peu ou pas souhaitables
Plausibilité mitigée à faible**

-

**Peu ou pas souhaitables
Plutôt plausibles**

- De nombreux métiers seront automatisés et, par conséquent, de nombreux emplois seront détruits.

Réaliser la transition vers une économie verte et durable

Cette transition implique de placer la recherche d'une croissance qualitative au cœur des priorités.

L'économie verte et durable fait l'objet d'un consensus issu des concertations des représentants des milieux économiques, sociaux, environnementaux et des organisations internationales. Genève se transforme en territoire d'excellence. Le canton bénéficie d'une expertise dans les technologies environnementales (*cleantech*⁴⁶), intègre pleinement la question de l'environnement dans l'action publique (critères d'attribution des marchés publics, adoption de nouveaux indicateurs de la santé économique du canton, fiscalité écologique etc.). L'administration genevoise prend le pari d'inclure les externalités (impacts environnementaux et sanitaires) dans les prix des biens et des services, afin d'accélérer le changement de paradigme économique. La finance durable, qui intègre l'impact des investissements en termes sociétaux, représente une réelle opportunité pour la place financière genevoise : Genève pourrait devenir un carrefour mondial et un laboratoire de ce secteur en forte croissance

Le développement d'une activité économique durable est aussi permis par le développement et la valorisation de modèles économiques alternatifs tels que ceux issus de l'économie sociale et solidaire⁴⁷, ou encore tels que l'économie contributive⁴⁸.

Synthèse des résultats de l'enquête prospective pour les affirmations en lien avec l'objectif « Réaliser la transition vers une économie verte et durable »

Majoritairement souhaitables	• Une grande partie de la production industrielle, délocalisée notamment en Asie, sera rapatriée en Suisse et en particulier à Genève. • Une grande partie des biens de consommation et des pièces de rechange destinées aux usages professionnels et individuels seront produits en quantités égales à la demande et en temps réel.
Plutôt souhaitables	• C'est un changement radical dans l'organisation de l'économie et de la société, revenant à produire moins et à consommer moins, qui aura permis de trouver des solutions innovantes au défi environnemental et au réchauffement climatique en particulier. • C'est l'adoption d'une réglementation internationale imposant des contraintes fortes aux entreprises et aux consommateurs qui aura permis de trouver des solutions innovantes au défi environnemental et au réchauffement climatique en particulier. • Une nouvelle forme d'économie, dite économie "contributive", prendra une part importante dans la vie économique à Genève entre le secteur marchand et le secteur public. • L'activité contributive sera devenue une composante naturelle et reconnue de la vie professionnelle de la plupart des individus à Genève.
Souhaitabilité mitigée	-
Peu ou pas souhaitables Plausibilité mitigée à faible	-
Peu ou pas souhaitables Plutôt plausibles	-

⁴⁶ Contraction de clean technologies (technologies propres). Techniques, produits et services visant à exploiter des sources d'énergie et des matériaux renouvelables, à réduire l'utilisation des ressources naturelles ainsi qu'à réduire les émissions polluantes et les déchets.

⁴⁷ L'économie sociale et solidaire regroupe les organisations privées ou publiques (entreprises, coopératives, associations, mutuelles ou fondations) qui cherchent à concilier activité économique et utilité sociale.

⁴⁸ L'économie contributive repose sur deux piliers complémentaires l'un de l'autre : des systèmes de partage et d'échange horizontaux de biens, de services ou de capacités inemployées (temps, espace, outils, véhicules etc.), fondés sur des unités de compte diverses, y compris des monnaies complémentaires ; la production et l'entretien de "communs" immatériels (bases de données, connaissances scientifiques, logiciels, cartes etc.) ou matériels (énergies, ressources et espaces partagés etc.).

Se doter d'espaces de vie interconnectés qui favorisent la mixité, le bien-être et la cohésion sociale

Genève se constitue d'espaces qui offrent une mixité fonctionnelle au sein d'un patrimoine préservé et redéveloppé. L'ensemble de la population résidente accède aux fonctions urbaines (logements, productions, commerces, services administratifs, culturels, de mobilité, de loisirs). La population a accès à des logements adaptés à ses besoins et ressources au sein d'écoquartiers, à des espaces verts, des lieux de rencontre, de détente et de loisirs, exempts de nuisances environnementales, ainsi que des aménagements favorisant bien-être et cohésion sociale.

La « ville des courtes distances », principe d'aménagement du territoire, offre la possibilité de disposer de lieux de vie permettant d'aller vers l'autre, l'autre étant entendu aussi bien comme un concitoyen, un autre mode de vie ou encore la nature. Elle intègre l'importance de la mixité socio-économique, culturelle et intergénérationnelle, prérequis à la cohésion sociale. Augmenter la diversité de ses rapports à l'autre contribue à ce qu'une société devienne résiliente.

Les infrastructures de mobilité et les infrastructures d'urbanisation sont envisagées de manière intégrée dans une optique régionale transfrontalière. Ce faisant, les rapports individuels et collectifs aux déplacements urbains changent. La mise en œuvre du principe de la « ville des courtes distances », la repolarisation concertée de certaines activités au sein du Grand Genève⁴⁹ *de facto* et le développement de nouveaux modes de travail⁵⁰ contribueront également à soulager les infrastructures de transport.

*Synthèse des résultats de l'enquête prospective pour les affirmations en lien avec l'objectif
« Se doter d'espaces de vie interconnectés qui favorisent la mixité, le bien-être et la cohésion sociale »*

Majoritairement souhaitables	• Pour préserver les espaces d'agriculture et de nature, on construira des bâtiments plus hauts, dans des quartiers verdoyants pour limiter les effets du réchauffement climatique, avec des espaces publics conviviaux gagnés sur les surfaces dévolues à l'automobile qui aura disparu des centres. • Les travailleurs genevois travailleront au moins 50% de leur temps à domicile ou dans des lieux de <i>coworking</i>. • Le développement du télétravail, du <i>coworking</i> et de l'e-commerce auront rendu obsolètes nombre d'immeubles de bureaux et de centres commerciaux. La question du recyclage de ces bâtiments sera l'une des principales préoccupations des acteurs de l'immobilier : conversion en logements, en lieux associatifs, culturels, de loisirs diurnes ou nocturnes etc. ? • La plus grande partie des déplacements en centre-ville seront effectués au moyen de modes de transport doux (vélo, vélo électrique, marche à pied etc.).
Plutôt souhaitables	• La part des habitants du canton qui posséderont leur véhicule individuel sera minoritaire. • La planification par zone aura vécu, l'intervention de l'Etat s'orientera prioritairement vers l'organisation de démarches participatives de projets urbains, portés en majorité par des coopératives d'habitation, permettant de constituer des quartiers mixtes et diversifiés, prenant la place des zones de villas en progressive disparition.
Souhaitabilité mitigée	• Le développement territorial sera planifié conjointement au sein du Grand Genève et tant les résidents que les entreprises pourront s'installer librement de part et d'autre de la frontière. • Les lieux prisés pour habiter seront les quartiers denses des multiples polarités du Grand Genève, bien desservis par les transports publics et par des autoroutes à vélos.
Peu ou pas souhaitables Plausibilité mitigée à faible	-
Peu ou pas souhaitables Plutôt plausibles	-

⁴⁹ Développée ci-après dans l'objectif Genève innovante : Dynamiser le Grand Genève comme moteur de la métropole lémanique

⁵⁰ Télétravail, *coworking*

Ambition Genève innovante

Adapter les modalités de l'action publique aux enjeux du 21ème siècle

Opter pour une transversalité totale et une reconfiguration selon une logique de projets contribue à améliorer l'efficacité de l'administration genevoise. Le développement de passerelles et les échanges d'information facilitent la mise en cohérence des politiques publiques. L'action publique est conçue comme un système, dans lequel toute thématique est prise en compte dans la pleine mesure de ses enjeux, au-delà des périmètres administratifs qui reflètent le partage des compétences. A titre d'exemple, les efforts en matière sanitaire sont accolés à ceux en matière d'environnement. Ils accordent une attention proportionnée à la prévention et à la curation.

L'administration adopte des méthodes de gestion de projets intégrées et participatives. Celles-ci dépassent la dispersion des compétences entre services ou les jeux d'échelle administrative entre canton et communes. Les agents sont désormais très majoritairement mobilisés selon une logique d'implication par compétences métiers tout autant que sectorielles.

Au-delà de la transversalité et de la gestion de projets, l'approche « *design* des services » est également initiée, permettant à l'administration une approche centrée sur l'usager. Il s'agit de mettre la relation usager au centre, de penser l'architecture globale de l'offre en service public (périmètre, ressources, *design*) systématiquement avant de discuter des moyens à mettre en œuvre, et pour finir de finaliser la numérisation transverse de l'administration pour simplifier significativement le quotidien des usagers. Toutes ces transformations permettent *in fine* l'évolution vers une administration simplifiée, sobre, plus efficace et agile, et plus lisible pour tous.

Le temps long oriente les prises de décisions au sein de l'État et des politiques publiques, ainsi que leur mise en œuvre. Les enjeux tels que l'environnement et la résilience sociétale deviennent prioritaires à l'agenda. Le recours systématique à la réflexion prospective et l'implication renforcée de la société civile dans le processus de prise de décision institutionnelle et dans les projets de l'État (plateforme contributive et participative, co-construction de politiques publiques, budgets participatifs) procèdent également de cette logique.

Les pilotes en cours qui revisitent les styles et modes de management au sein de l'administration, qui donnent la priorité à la responsabilisation et à la confiance, sont étendus à l'ensemble de l'État. En parallèle, les collaborateurs sont sensibilisés et formés à la connaissance de soi et des autres, à la compréhension des valeurs qui animent chacun et influent sur ses prises de décision, pour améliorer le fonctionnement interne de l'État tout autant que pour rendre les politiques publiques plus efficaces.

De nouveaux liens sont établis entre le secteur public et le secteur privé, par exemple tels que les liens sous-jacents à une nouvelle forme d'économie dite « contributive⁵¹ », qui visent à davantage de partage et d'échange de moyens, et ainsi augmenter le périmètre, le maillage et le niveau de service aux usagers, dans le respect des cahiers des charges établis par l'administration. Des initiatives s'observent déjà dans les secteurs de l'économie sociale et solidaire, des services à la personne. Les contours et limites de ces liens sont encore à explorer et définir.

⁵¹ L'économie contributive repose sur deux piliers complémentaires l'un de l'autre : des systèmes de partage et d'échange horizontaux de biens, de services ou de capacités inemployées (temps, espace, outils, véhicules etc.), fondés sur des unités de compte diverses, y compris des monnaies complémentaires ; la production et l'entretien de "communs" immatériels (bases de données, connaissances scientifiques, logiciels, cartes etc.) ou matériels (énergies, ressources et espaces partagés etc.).

*Synthèse des résultats de l'enquête prospective pour les affirmations en lien avec l'objectif
« Adapter les modalités de l'action publique aux enjeux du 21ème siècle »*

**Majoritairement
souhaitables**

- Les citoyens pourront contribuer aux décisions et projets de l'Etat (plateforme contributive, co-construction de politiques publiques, budgets participatifs).

Plutôt souhaitables

- La planification par zone aura vécu, l'intervention de l'Etat s'orientera prioritairement vers l'organisation de démarches participatives de projets urbains, portés en majorité par des coopératives d'habitation, permettant de constituer des quartiers mixtes et diversifiés, prenant la place des zones de villas en progressive disparition.
- Une nouvelle forme d'économie, dite économie "contributive", prendra une part importante dans la vie économique à Genève entre le secteur marchand et le secteur public.
- L'activité contributive sera devenue une composante naturelle et reconnue de la vie professionnelle de la plupart des individus à Genève.

Souhaitabilité mitigée

- Une partie de la gestion d'équipements et de services publics sera transférée à l'économie contributive.

**Peu ou pas souhaitables
Plausibilité mitigée à faible**

-

**Peu ou pas souhaitables
Plutôt plausibles**

-

Dynamiser le Grand Genève comme moteur de la métropole lémanique

Les enjeux cantonaux sont régulièrement mis en perspective à l'aune des contextes national, transfrontalier, et international. Pour ce faire, Genève doit notamment relever les défis de sensibilisation des partenaires fédéraux à la dimension métropolitaine et internationale de Genève, et de consolidation de la dimension régionale et transfrontalière dans l'analyse des enjeux et la prise de décision concernant le développement du bassin de vie genevois.

La dynamique autour du Grand Genève, moteur de la métropole lémanique, se renforce à l'aide d'une stratégie territoriale associée. Ce projet transnational permet une repolarisation de certaines activités et des spécialisations économiques sur l'ensemble du territoire transnational, et la création et le développement de clusters et pôles de compétences à l'échelle de la métropole transfrontalière. La démographie et les logiques d'installation sur le territoire évoluent en conséquence. Pour le canton de Genève, ce projet se traduit par un apaisement de la dynamique immobilière inflationniste et par un désengorgement partiel des infrastructures de transport.

Le renforcement du Grand Genève contribue à raffermir les liens économiques entre Genève et l'Union Européenne, ce qui contribue d'autant à renforcer l'attractivité de la métropole.

Les parties prenantes du Grand Genève s'interrogeront sur la nécessité d'adapter l'administration et la gouvernance du Grand Genève pour accomplir cet objectif.

Synthèse des résultats de l'enquête prospective pour les affirmations en lien avec l'objectif « Dynamiser le Grand Genève comme moteur de la métropole lémanique »⁵²

Majoritairement souhaitables	-
Plutôt souhaitables	-
Souhaitabilité mitigée	• Le développement territorial sera planifié conjointement au sein du Grand Genève et tant les résidents que les entreprises pourront s'installer librement de part et d'autre de la frontière.
Peu ou pas souhaitables Plausibilité mitigée à faible	-
Peu ou pas souhaitables Plutôt plausibles	-

⁵² Le résultat de l'enquête auprès des étudiants et apprentis au sujet du Grand Genève ne fait probablement que refléter la situation plus globale quant au sentiment d'appartenance et d'utilité du projet d'agglomération au sein de la population. <https://www.rts.ch/info/regions/geneve/9480980-le-projet-d-agglomeration-du-grand-geneve-peine-toujours-a-convaincre.html>; d'après une étude menée par la Haute Ecole de Gestion et présentée le 12 Avril

Soutenir l'innovation et la créativité

Genève se dote d'un véritable « terreau fertile » favorable à l'innovation : infrastructures, conditions-cadres, financements de start-up, partenariats au sein de l'écosystème etc.

Le soutien à l'innovation et à la créativité porte au-delà des sciences. Il accorde une place fondamentale aux réflexions sur l'organisation de l'économie et de la société, sur les nouveaux modèles économiques, sur les nouveaux modes de production, qui contribuent à relever les défis environnementaux et sociétaux.

Renforcer l'implication de la société civile dans le processus de prise de décision institutionnelle et dans les projets de l'État est également un axe de soutien à l'innovation et à la créativité.

Synthèse des résultats de l'enquête prospective pour les affirmations en lien avec l'objectif « Soutenir l'innovation et la créativité »

Majoritairement souhaitables	• C'est l'accélération du progrès scientifique et technique qui aura permis de trouver des solutions innovantes au défi environnemental et au réchauffement climatique en particulier. • C'est un changement radical dans l'organisation de l'économie et de la société, revenant à produire moins et à consommer moins, qui aura permis de trouver des solutions innovantes au défi environnemental et au réchauffement climatique en particulier. • Les citoyens pourront contribuer aux décisions et projets de l'Etat (plateforme contributive, co-construction de politiques publiques, budgets participatifs).
Plutôt souhaitables	• L'agriculture intensive aura largement cédé le pas à la permaculture. Il ne s'agira pas pour autant d'un retour en arrière, en 2050, la permaculture associera la mise en pratique des connaissances scientifiques les plus en pointe avec les dernières technologies de l'information et de la communication.
Souhaitabilité mitigée	• Chaque citoyen-ne pourra, si elle / s'il le désire, faire don de ses données personnelles de santé à un ou plusieurs établissements de recherche en santé publique.
Peu ou pas souhaitables Plausibilité mitigée à faible	-
Peu ou pas souhaitables Plutôt plausibles	-

Ambition Genève durable

Restaurer et préserver l'environnement et l'équilibre écologique

Le sentiment d'urgence apparu dans les années 2000-2010 requiert la mise en œuvre de stratégies de réaction et de gestion des risques climatiques, environnementaux et écologiques. Ces stratégies doivent être constamment revues afin d'être adaptées à l'évolution du contexte (globalisation, évolutions climatiques et géopolitiques).

En complément des éléments abordés relatifs à l'aménagement du territoire et à la mobilité, il s'agit d'œuvrer à la minimisation des risques environnementaux avérés (micropolluants, déchets dangereux etc.), à la bonne gestion des eaux et de la qualité des eaux, au développement d'une agriculture respectueuse de l'environnement et des sols, ainsi qu'à la sauvegarde de la biodiversité.

Pour ce faire, les chantiers sont multiples : aménagement des espaces naturels, infrastructures de traitement, régulations, recherche, innovation etc. Atteindre l'objectif ne saurait se faire sans fortement intégrer les efforts de sensibilisation et de formation aux enjeux.

Synthèse des résultats de l'enquête prospective pour les affirmations en lien avec l'objectif « Restaurer et préserver l'environnement et l'équilibre écologique »

Majoritairement souhaitables	• C'est un changement radical dans l'organisation de l'économie et de la société, revenant à produire moins et à consommer moins, qui aura permis de trouver des solutions innovantes au défi environnemental et au réchauffement climatique en particulier. • La majorité des élèves et des étudiant-e-s qui fréquenteront les (hautes) écoles du canton apprendront en se confrontant à des problèmes réels, souvent d'envergure planétaire, tels que le réchauffement climatique et ses conséquences (crises migratoires, alimentaires, sanitaires etc.), l'accroissement des inégalités, la raréfaction des ressources naturelles etc. • Pour préserver les espaces d'agriculture et de nature, on construira des bâtiments plus hauts, dans des quartiers verdoyants pour limiter les effets du réchauffement climatique, avec des espaces publics conviviaux gagnés sur les surfaces dévolues à l'automobile qui aura disparu des centres. • La plus grande partie des déplacements en centre-ville seront effectués au moyen de modes de transport doux (vélo, vélo électrique, marche à pied etc.). • Une grande partie des denrées alimentaires (fruits, légumes, produits laitiers, viande etc.) consommées à Genève seront produites à Genève.
Plutôt souhaitables	• Ce seront des coopératives d'habitant-e-s qui détiendront la majorité des capacités de production d'énergies renouvelables (comme c'est déjà le cas aujourd'hui en Allemagne).
Souhaitabilité mitigée	-
Peu ou pas souhaitables Plausibilité mitigée à faible	-
Peu ou pas souhaitables Plutôt plausibles	-

Réaliser la transition énergétique

Placer la croissance qualitative au cœur des priorités permet de susciter une véritable transition à la fois énergétique et vers une économie verte et durable.

La transition énergétique confère un fort potentiel de résilience à Genève. Cette transition repose sur le développement des énergies renouvelables, des infrastructures de réseaux énergétiques, ainsi que sur la réduction de la consommation d'énergie en particulier des bâtiments. Par exemple le bois, ressource renouvelable de proximité, pourrait ainsi être davantage utilisé pour répondre aux enjeux d'efficacité énergétique des bâtiments⁵³. La réduction de la consommation énergétique doit être pensée sur l'ensemble du cycle de vie et de l'utilisation d'un matériau, d'une ressource, d'un produit ou d'un service.

Cette transition s'accompagne d'actions de promotion, de sensibilisation, de formation, d'encouragement aux partenariats et démarches innovantes etc., car elle ne sera effective qu'avec un changement radical dans l'organisation de l'économie et de la société. La vision de politique énergétique à 2050 de la Confédération a pour modèle celui de la société à 2000 watts⁵⁴.

Synthèse des résultats de l'enquête prospective pour les affirmations en lien avec l'objectif « Réaliser la transition énergétique »

Majoritairement souhaitables	• L'essentiel de l'énergie nécessaire (pour chauffer votre domicile, alimenter vos appareils, vous déplacer et faire fonctionner l'économie genevoise) sera produite localement par de grands acteurs (tels que les Services industriels de Genève) qui exploiteront plusieurs sources d'énergie renouvelable telles que l'énergie hydroélectrique, la géothermie et la biomasse. • Les quartiers seront approvisionnés majoritairement par des énergies renouvelables produites sur site. Un réseau électrique intelligent contrôlera la production, la répartition et le stockage de l'électricité. • C'est un changement radical dans l'organisation de l'économie et de la société, revenant à produire moins et à consommer moins, qui aura permis de trouver des solutions innovantes au défi environnemental et au réchauffement climatique en particulier.
Plutôt souhaitables	• C'est l'adoption d'une réglementation internationale imposant des contraintes fortes aux entreprises et aux consommateurs qui aura permis de trouver des solutions innovantes au défi environnemental et au réchauffement climatique en particulier. • Les professionnels de l'agriculture seront dotés de formes juridiques variées : associations, coopératives, entreprises à but lucratif etc.
Souhaitabilité mitigée	-
Peu ou pas souhaitables Plausibilité mitigée à faible	-
Peu ou pas souhaitables Plutôt plausibles	-

⁵³ Ainsi qu'aux enjeux de captation de carbone et de matériaux de substitution une fois les ressources graviers, sable et béton épuisées.

⁵⁴ Conseil fédéral, 2002. Stratégie 2002 pour le développement durable. Le scénario de la société à 2000 watts sert de vision pour la politique énergétique et climatique de la Confédération. Il exige à long terme que les émissions de GES soient ramenées à un niveau d'une tonne de CO₂ par personne. Cela correspond à une consommation énergétique de 500 watts par personne par des énergies fossiles et de 1500 watts par des énergies renouvelables.

Assurer la robustesse du tissu économique genevois

La pérennité d'un « terreau fertile », prérequis à la transition vers une nouvelle organisation sociétale, tient à la robustesse du tissu économique genevois et ainsi des emplois qui y sont associés. Genève, dans le cadre élargi du Grand Genève, œuvre à l'amélioration des conditions pour assurer sa compétitivité et au développement d'une économie créant les conditions nécessaires à la cohésion sociale. Cela passe notamment par l'installation d'entreprises à fort potentiel de création d'emploi, d'entreprises répondant au cahier des charges d'une économie verte et durable, ou le retour d'entreprises et de sites sur le territoire. Si l'éventail des formes juridiques pour exercer une activité professionnelle s'élargit, cela ne va pas sans susciter des interrogations et des craintes quant à la stabilité de l'emploi.

L'ambition Genève prospective, comme précédemment évoquée, permet aux politiques publiques d'accompagner les besoins du tissu socio-économique.

Synthèse des résultats de l'enquête prospective pour les affirmations en lien avec l'objectif « Assurer la robustesse du tissu économique genevois »

Majoritairement souhaitables	• Une grande partie de la production industrielle, délocalisée notamment en Asie, sera rapatriée en Suisse et en particulier à Genève.
Plutôt souhaitables	• Les professionnels de l'agriculture seront dotés de formes juridiques variées : associations, coopératives, entreprises à but lucratif etc.
Souhaitabilité mitigée	• La majorité des travailleurs seront indépendants. • Le développement territorial sera planifié conjointement au sein du Grand Genève et tant les résidents que les entreprises pourront s'installer librement de part et d'autre de la frontière.
Peu ou pas souhaitables Plausibilité mitigée à faible	• Le travail salarié, dominant en 2017, ne concernera plus qu'une minorité de travailleurs.
Peu ou pas souhaitables Plutôt plausibles	-

Ambition Genève apprenante

Accomplir une transition vers la smart Geneva

L'implémentation de capteurs intelligents permet d'optimiser les installations urbaines telles que les réseaux de fourniture d'énergie. Les données sont exploitées par des spécialistes chargés d'en imaginer les usages possibles et les innovations qu'elles pourraient stimuler.

Si ce volet est globalement compris, d'autres dimensions de la ville intelligente sont sujets à controverse, par crainte d'une atteinte à la liberté ou à la vie privée, par incertitude sur le partage des responsabilités, par le doute quant à la confiance que l'on peut placer dans certaines technologies ou au confort qu'elles vont réellement apporter etc. Les résultats de l'enquête prospective relatifs aux affirmations sur la santé connectée en attestent.

Ainsi la transition vers la *smart Geneva* est graduelle, elle respecte l'intérêt des citoyens et des usagers, et elle s'inscrit dans un cadre qui garantit la sécurité des données.

Synthèse des résultats de l'enquête prospective pour les affirmations en lien avec l'objectif « Accomplir une transition vers la smart Geneva »

Majoritairement souhaitables	• Les quartiers seront approvisionnés majoritairement par des énergies renouvelables produites sur site. Un réseau électrique intelligent contrôlera la production, la répartition et le stockage de l'électricité. • Les individus auront le contrôle de leurs données et décideront de donner l'accès ou non de tels acteurs économiques ou publics à ces données.
Plutôt souhaitables	-
Souhaitabilité mitigée	• La production industrielle à Genève sera assurée en grande partie par des micro-usines connectées, implantées au cœur de l'espace urbain. • La plupart des véhicules individuels en circulation seront des véhicules autonomes. • Les données personnelles de santé seront analysées par les objets connectés et chaque individu disposera de conseils personnalisés afin de rester le plus longtemps possible en bonne santé.
Peu ou pas souhaitables Plausibilité mitigée à faible	• Chaque citoyen-ne sera tenu-e d'enregistrer quotidiennement ses données personnelles de santé (son activité physique, son régime alimentaire, son état mental etc.) au moyen d'objets connectés (comme par exemple, une montre ou un bracelet connecté).
Peu ou pas souhaitables Plutôt plausibles	• Les données personnelles de santé seront transmises automatiquement à l'assureur de chaque individu. Les primes d'assurance maladie seront recalculées à intervalle régulier (voire même mises à jour en temps réel) en fonction du comportement de l'assuré-e.

Faire de la consommation responsable une réalité

La consommation responsable, initiée dans les années 2010 à travers des initiatives et mouvements privés, devient la norme. L'adoption d'habitudes de sobriété choisie (produire moins et consommer moins) contribue à répondre au défi des dommages environnementaux et du réchauffement climatique. Plus globalement, ce défi appelle un changement radical dans l'organisation de l'économie et de la société.

La valorisation des circuits courts à l'échelle de l'agglomération et la prise en compte des critères de développement durable dans les achats publics et privés constituent les réussites clés de l'effort de conduite du changement initié par les autorités.

Ces dernières incitent tous les acteurs concernés (consommateurs finaux et aussi tous les acteurs situés le long de la chaîne de valeur) à un changement de comportement. Ce changement repose au moins sur deux objectifs : l'adoption de la durabilité comme critère prépondérant de choix d'une solution technologique, de processus de conception et de production ; la production en quantités égales à la demande et en temps réels, à l'échelle du Grand Genève voire du Grand Genève et de sa zone d'influence.

La consommation alimentaire responsable fait partie des priorités. Pour ce faire, il s'agit de protéger les terres arables, de soutenir et valoriser la production locale saine et de qualité par des canaux de distribution locaux et des filières locales de transformation, et enfin de sensibiliser la population aux enjeux.

Il s'agit également de soutenir une consommation énergétique responsable pour réduire celle-ci sur l'ensemble du cycle de vie et de l'utilisation d'un matériau, d'une ressource, d'un produit ou d'un service.

Synthèse des résultats de l'enquête prospective pour les affirmations en lien avec l'objectif « Faire de la consommation responsable une réalité »

Majoritairement souhaitables	• C'est un changement radical dans l'organisation de l'économie et de la société, revenant à produire moins et à consommer moins, qui aura permis de trouver des solutions innovantes au défi environnemental et au réchauffement climatique en particulier. • Une grande partie des biens de consommation et des pièces de rechange destinées aux usages professionnels et individuels seront produits en quantités égales à la demande et en temps réel. • La plus grande partie des déplacements en centre-ville seront effectués au moyen de modes de transport doux (vélo, vélo électrique, marche à pied etc.). • Une grande partie des denrées alimentaires (fruits, légumes, produits laitiers, viande etc.) consommées à Genève seront produites à Genève.
Plutôt souhaitables	• C'est l'adoption d'une réglementation internationale imposant des contraintes fortes aux entreprises et aux consommateurs qui aura permis de trouver des solutions innovantes au défi environnemental et au réchauffement climatique en particulier. • La part des habitants du canton qui posséderont leur véhicule individuel sera minoritaire.
Souhaitabilité mitigée	-
Peu ou pas souhaitables Plausibilité mitigée à faible	• La nourriture de synthèse sera majoritaire. Il deviendra de plus en plus rare de consommer de la nourriture produite de manière naturelle.
Peu ou pas souhaitables Plutôt plausibles	-

Assurer les conditions propres à garantir la cohésion sociale, et faire de cette cohésion sociale une réalité dont chacun se sente responsable

Les trois autres ambitions contribuent au cheminement de Genève vers une cohésion sociale réinventée. L'ambition Genève apprenante permet d'envisager les conditions cadres, sanitaires, socio-économiques et sécuritaires qui soient adaptées et cohérentes entre elles.

La politique de sécurité est conçue dans une perspective de cohésion sociale, et au service de la pérennité et du rayonnement de Genève. Elle intègre sécurité de proximité, sécurité des personnes et des biens et cybersécurité. Elle requiert en particulier une gouvernance transparente et proactive, une communication intelligible et une forte coopération entre acteurs politiques, administratifs et privés.

Garantir les conditions sanitaires et socio-économiques favorables à la cohésion sociale nécessite d'œuvrer en faveur de toute la population : développement et protection des enfants, bien-être et santé des personnes actives, autonomie et bien-être des personnes âgées, des personnes en situation de précarité ou de handicap. Les possibles champs d'intervention sont multiples : prévention et gestion des risques en matière de santé physique, santé mentale, santé psychosociale et développement émotionnel ; information, formation, soutien ; aménagements ; politique fiscale ; accès aux prestations ; minimisation des risques environnementaux ; bases légales adaptées ; soutien aux proches et aux aidants ; accès à la culture et aux loisirs etc.

Les solutions technologiques ne peuvent être vues comme la panacée, notamment concernant les enjeux de santé et de santé publique.

La mise en œuvre d'une protection sociale et d'une redistribution des richesses accrues permet de soutenir l'activité par la demande, entretenant une forme de stabilité sociale à travers la transition économique. Les choix opérés visent à adapter le système tel qu'on le connaît, dans un souci de pérennité, de cohérence, de solidarité, et de responsabilisation de chacun. Ils intègrent une éducation de tous à la transition (énergétique, économique et sociale), et au vivre ensemble. Ils sont porteurs d'une forte implication citoyenne, qui se traduit notamment par une population à la fois solidaire et acteur responsable de la cohésion sociale.

*Synthèse des résultats de l'enquête prospective pour les affirmations en lien avec l'objectif
« Assurer les conditions propres à garantir la cohésion sociale, et faire de cette cohésion sociale une réalité
dont chacun se sente responsable »*

**Majoritairement
souhaitables**

- Les citoyens (le peuple) auront joué un rôle majeur afin d'améliorer la situation à Genève.
- L'école (l'éducation) aura joué un rôle majeur afin d'améliorer la situation à Genève.
- La majorité des élèves et des étudiant-e-s qui fréquenteront les (hautes) écoles du canton apprendront en se confrontant à des problèmes réels, souvent d'envergure planétaire, tels que le réchauffement climatique et ses conséquences (crises migratoires, alimentaires, sanitaires etc.), l'accroissement des inégalités, la raréfaction des ressources naturelles etc.
- Le développement du télétravail, du coworking et de l'e-commerce auront rendu obsolètes nombre d'immeubles de bureaux et de centres commerciaux. La question du recyclage de ces bâtiments sera l'une des principales préoccupations des acteurs de l'immobilier : conversion en logements, en lieux associatifs, culturels, de loisirs diurnes ou nocturnes etc. ?

Plutôt souhaitables

-

Souhaitabilité mitigée

- Les données personnelles de santé seront analysées par les objets connectés et chaque individu disposera de conseils personnalisés afin de rester le plus longtemps possible en bonne santé.
- Grâce au développement des technologies d'agriculture et de production de nourriture de synthèse, la famine et l'épidémie d'obésité seront jugulées simultanément.
- Les résidents genevois percevront un revenu de base inconditionnel.

**Peu ou pas souhaitables
Plausibilité mitigée à faible**

- Chaque citoyen-ne genevois-e sera responsable de sa santé.
- Chaque citoyen-ne sera tenu-e d'enregistrer quotidiennement ses données personnelles de santé (son activité physique, son régime alimentaire, son état mental etc.) au moyen d'objets connectés (comme par exemple, une montre ou un bracelet connecté).

**Peu ou pas souhaitables
Plutôt plausibles**

- Les données personnelles de santé seront transmises automatiquement à l'assureur de chaque individu. Les primes d'assurance maladie seront recalculées à intervalle régulier (voire même mises à jour en temps réel) en fonction du comportement de l'assuré-e.

Déployer

Articulation des politiques publiques

Par essence-même, la vision souhaitable pour le futur de Genève met résolument la transversalité entre politiques publiques au cœur des préoccupations et de l'action.

L'articulation ci-dessous n'en est qu'une illustration, elle est une ébauche des synergies qu'il faudra construire et mettre en œuvre par la suite. Ce tableau souligne les objectifs de la vision du futur souhaitable qui concernent directement une politique publique.

Politique publique	GE prospective			GE innovante			GE durable			GE apprenante		
	P1	P2	P3	I1	I2	I3	D1	D2	D3	A1	A2	A3
Formation	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Emploi	X	X		X	X	X			X			X
Action sociale	X	X	X	X		X					X	X
Personnes âgées			X	X	X	X						X
Handicap			X	X	X	X				X		X
Environnement	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Aménagement et logement	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Sécurité et population			X	X	X	X				X		X
Justice				X	X	X				X		X
Mobilité			X	X	X	X	X	X		X	X	X
Santé	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X
Économie	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X
Finance et impôts		X		X	X	X			X		X	X
Culture, sports et loisirs	X	X	X	X	X	X					X	X
Autorités et gouvernance			X	X	X	X						X
États-majors et prestation de moyens		X		X	X	X				X		X
Énergie	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

P1 : Développer les talents

P2 : Réaliser la transition vers une économie verte et durable

P3 : Se doter d'espaces de vie interconnectés qui favorisent la mixité, le bien-être et la cohésion sociale

I1 : Adapter les modalités de l'action publique aux enjeux du 21^{ème} siècle

I2 : Dynamiser le Grand Genève comme moteur de la métropole lémanique

I3 : Soutenir l'innovation et la créativité

D1 : Restaurer et préserver l'environnement et l'équilibre écologique

D2 : Réaliser la transition énergétique

D3 : Assurer la robustesse du tissu économique

A1 : Accomplir une transition vers la *smart Geneva*

A2 : Faire de la consommation responsable une réalité

A3 : Assurer les conditions propres à garantir la cohésion sociale et faire de cette cohésion sociale une réalité dont chacun se sente responsable

Chaque politique publique pourra alors se saisir des enjeux sous-jacents, identifier les questions clés pour poursuivre la démarche et contribuer aux chantiers à venir pour œuvrer à la construction et à la mise en œuvre du futur souhaitable. Des fiches par politique publique peuvent par la suite être développées pour engager le travail d'approfondissement. Deux exemples, pour la formation et l'action sociale, sont proposés ci-dessous pour illustration. Le contenu de ces fiches ne doit être lu que comme une proposition des auteurs de ce rapport.

Formation

Ambition Genève prospective

Objectifs de la vision du futur souhaitable	Enjeux	Poursuite de la démarche : questions clés
Développer les talents	Concertation entre parties prenantes publiques et privées afin d'assurer en tout temps l'adéquation entre les besoins en compétences et l'offre de formation (initiale et continue) Anticipation des transitions en cours et à venir (écologie, numérique, modes de travail, sociétale) et adaptation des formations en conséquence Sensibilisation à l'information dès le plus jeune âge Apprentissage des compétences de savoir-apprendre, d'intelligence collective, de gestion de projet Apprentissage des compétences relationnelles	Quels métiers et modes de travail à l'avenir ? Comment anticiper et accompagner les évolutions ? Quelles compétences clés à développer ? Quelle place pour les humanités ? Quelle évolution de la notion-même de métier <i>versus</i> champ de compétences ? Quelles évolutions possibles du système éducatif ?
Réaliser la transition vers une économie verte et durable	Adaptation de l'offre de formation aux effets de la transition (territoire d'excellence dans les <i>cleantech</i>, nouveaux modèles économiques, nouvelles méthodes etc.) Participation aux concertations avec les représentants des milieux économiques, sociaux et environnementaux Contribution au développement et à la valorisation de nouveaux modèles économiques alternatifs	Comment participer aux changements et les accompagner ?
Se doter d'espaces de vie qui favorisent la mixité, le bien-être et la cohésion sociale	Réflexions sur la réalité physique de l'école de demain (bâtiments tels qu'aujourd'hui, espaces partagés avec d'autres activités etc.)	Quelles évolutions possibles du système éducatif ? Comment participer aux changements et les accompagner ?

Ambition Genève innovante

Objectifs de la vision du futur souhaitable	Enjeux	Poursuite de la démarche : questions clés
Adapter les modalités d'action publique aux enjeux du 21^{ème} siècle	Transversalité totale Déploiement de l'approche service design, qui met la relation usager au centre Reconfiguration selon une logique de projets Prise en compte du temps long Responsabilisation, confiance et valeurs	Quels changements à opérer ? Comment renforcer la connaissance et la compréhension des usagers (dans le cadre de la formation ? Comment relayer les enjeux de formation dans toutes les politiques publiques ?
Dynamiser le Grand Genève comme moteur de la métropole lémanique	Consolidation de la dimension régionale et transfrontalière dans l'analyse des enjeux de formation du bassin de vie genevois	Quelles articulation, gestion active et proactive, de la « porosité » des frontières administratives ?
Soutenir l'innovation et la créativité	Ancrage de la culture de l'innovation et de la créativité tout au long des parcours de formation (initiale et continue) Participation aux concertations sur le soutien à l'innovation et à la créativité Contribution aux réflexions sur l'implication de la société civile (et notamment des personnes en formation) dans les processus de prise de décision institutionnelle et dans les projets de l'État	Comment anticiper les changements, y participer et les accompagner ?

Ambition Genève durable

Objectifs de la vision du futur souhaitable	Enjeux	Poursuite de la démarche : questions clés
Restaurer et préserver l'environnement et l'équilibre écologique	Adéquation des filières de formation aux besoins émergents	Quels besoins et quelles modalités d'évolution ?
Réaliser la transition énergétique	Sensibilisation aux enjeux et comportements adéquats	
Assurer la robustesse du tissu économique	Adéquation des filières de formation aux besoins du tissu économique	

Ambition Genève apprenante

Objectifs de la vision du futur souhaitable	Enjeux	Poursuite de la démarche : questions clés
Accomplir une transition vers la <i>smart Geneva</i>	Adéquation aux nouveaux métiers Sensibilisation / formation à la protection des données, à la cybersécurité etc.	Quels besoins et quelles modalités d'évolution ?
Faire de la consommation responsable une réalité	Sensibilisation aux enjeux et aux comportements Accompagnement des enjeux sous-jacents (technologiques tout autant que l'accroissement d'activités de productions locales plus traditionnelles)	Comment participer aux changements et les accompagner ?
Assurer les conditions propres à garantir la cohésion sociale et faire de cette cohésion sociale une réalité dont chacun se sente responsable	Apprentissage des compétences relationnelles (bienveillance, écoute, respect, vivre-ensemble etc.) Accès aux formations Développement des compétences intellectuelles, psychosociales, affectives et professionnelles des enfants et des jeunes pour les accompagner vers l'âge adulte	Quelle palette de compétences ? Comment placer ces compétences au cœur de la formation initiale et continue ?

Action sociale

Ambition Genève prospective

Objectifs de la vision du futur souhaitable	Enjeux	Poursuite de la démarche : questions clés
Développer les talents	Accès à la formation (initiale et continue) des personnes en situation de vulnérabilité Participation aux concertations sur l'évolution de l'offre de formation, en se faisant l'écho des personnes en situation de vulnérabilité Sensibilisation et contribution à l'apprentissage des compétences relationnelles : communication, bienveillance, écoute, respect, le vivre ensemble	Quelles mesures pour favoriser l'accès ? Quels besoins de ces personnes en situation de vulnérabilité (en termes de compétences, de modalités d'apprentissage...) ? Comment contribuer à l'enjeu des compétences relationnelles auprès des personnes en situation de vulnérabilité ?
Réaliser la transition vers une économie verte et durable	Contribution aux réflexions sur les modalités de l'économie verte et durable Contribution au développement et à la valorisation de nouveaux modèles économiques alternatifs	Quelles opportunités associées en faveur de l'action sociale ?
Se doter d'espaces de vie qui favorisent la mixité, le bien-être et la cohésion sociale	Intégration des personnes en situation de vulnérabilité	Quels besoins spécifiques à intégrer dans les politiques d'aménagement et dans le développement de la « ville des courtes distances » ?

Ambition Genève innovante

Objectifs de la vision du futur souhaitable	Enjeux	Poursuite de la démarche : questions clés
Adapter les modalités d'action publique aux enjeux du 21^{ème} siècle	Transversalité totale Déploiement de l'approche service design, qui met la relation usager au centre Reconfiguration selon une logique de projets Prise en compte du temps long Responsabilisation, confiance et valeurs	Quels changements à opérer ? Comment renforcer la connaissance et la compréhension des usagers (dans le cadre de l'action sociale) ? Comment relayer les enjeux de l'action sociale dans toutes les politiques publiques ?
Soutenir l'innovation et la créativité	Contribution aux réflexions sur les nouveaux modèles économiques Contribution aux réflexions sur l'implication de la société civile (et notamment des personnes en situation de vulnérabilité) dans les processus de prise de décision institutionnelle et dans les projets de l'État	Quels nouveaux modèles possibles ? Comment impliquer les personnes en situation de vulnérabilité ?

Objectifs de la vision du futur souhaitable	Enjeux	Poursuite de la démarche : questions clés
Faire de la consommation responsable une réalité	Contribution aux réflexions sur les mécanismes favorisant la consommation responsable	Quelles opportunités associées en faveur de l'action sociale ?
Assurer les conditions propres à garantir la cohésion sociale et faire de cette cohésion sociale une réalité dont chacun se sente responsable	Accès aux prestations Mise en œuvre d'une protection sociale et d'une redistribution des richesses accrues Soutien à la famille et aux aidants Accueil et intégration des personnes en situation d'asile et de migration	Comment adapter le système, dans le respect de la législation fédérale et dans un souci de pérennité, de cohérence, de crédibilité, de solidarité et de responsabilisation de chacun ? Comment réconcilier les besoins des différentes catégories de la population ? Quel « contrat social » sans sacrifier une génération, une classe socio-économique ou des prestations ? Comment travailler avec la Confédération pour faire bouger les lignes sur l'organisation, le financement et la répartition des charges dans certains domaines ?

La réflexion pourra être poursuivie, notamment les enjeux et questions clés en lien avec l'action sociale dans le cadre des objectifs suivants :

- Dynamiser le Grand Genève comme moteur de la métropole lémanique
- Restaurer et préserver l'environnement et l'équilibre écologique
- Réaliser la transition énergétique
- Assurer la robustesse du tissu économique
- Accomplir une transition vers la *smart Geneva*

Genève 2050 : une démarche dans la durée

À travers ce rapport la démarche Genève 2050 propose une vision. En étant inscrite dans la durée, la démarche devient un instrument au service de la transition pour définir comment atteindre la direction souhaitée.

Des prochaines étapes sont ainsi proposées pour :

Continuer à construire un rêve commun pour le futur

Inscrire la démarche dans un mouvement dynamique, auquel chacune et chacun peut se joindre

Changer de paradigme dans les processus de réflexion et de prise de décision de l'action publique :

- ✓ *Échelle de temps, d'espace*
- ✓ *Collaborations davantage participatives, synergiques et moins concentriques*

Faire de Genève le laboratoire de prospective, d'exploration, au service de métropoles résilientes, laboratoire pour lequel Genève dispose d'un terreau historique, culturel, géographique, démographique et démocratique, unique

Les prochaines étapes pourront avoir des applications très variées pour l'État :



Intégrer les enjeux et la vision du futur souhaitable dans le programme de législature



Permettre à chaque politique publique de se saisir des ambitions et des objectifs inscrits dans la vision du futur souhaitable, d'identifier comment elle peut y contribuer et les synergies qu'elle peut mettre en œuvre



Revisiter des documents cadres de référence ou poser les bases de nouveaux documents cadres de référence, en traduisant la vision du futur souhaitable en politiques publiques efficaces, cohérentes et synergiques



Disposer d'outils communs pour définir, construire, évaluer, des choix et des consensus politiques pour faire de Genève une métropole résiliente



Mener des réflexions prospectives sur des sujets critiques pour anticiper et bouleverser l'avenir



Poser les bases d'une démocratie prospective

Les propositions de prochaines étapes pour ce faire s'articulent autour de quatre axes :



La démarche Genève 2050 est d'ores et déjà innovante et ambitieuse en comparaison à d'autres exercices de prospective au service de l'action publique du fait de trois caractéristiques combinées :

- Elle explore des futurs possibles de manière systémique, en intégrant de multiples variables et facettes de l'évolution d'une société et d'un territoire.
- Elle propose une vision de futur souhaitable, avec des ambitions et des objectifs qui doivent permettre, dans un deuxième temps, d'aiguiller les réflexions et l'élaboration de politiques publiques.
- Elle est participative et permet d'ores et déjà de disposer d'un patrimoine et d'un vocabulaire communs. Le processus de co-construction auquel ont participé cadres de l'État, experts externes et parties prenantes du canton, est tout aussi important que le présent rapport, qui n'est qu'un commencement.

Poursuivre la démarche amène d'autres innovations à venir sur des outils et méthodologies de la prospective communs, ce qui positionne ainsi Genève comme le laboratoire de prospective et d'exploration, au service de métropoles résilientes face aux événements et évolutions des futurs possibles.

Conclusions

À l'issue d'une année de travail, la démarche Genève 2050 dote le Conseil d'État et l'administration des bases pour une vision transverse et partagée, pour des ambitions et objectifs communs au service de la co-construction de choix collectifs, d'une capacité collective à anticiper et d'un patrimoine commun.

Genève 2050 est désormais un instrument au service des législatures en cours et à venir, c'est un outil pour renforcer l'efficacité et la cohérence des actions envisagées dans les différentes politiques publiques. Il doit permettre de construire et de mettre en œuvre toutes les synergies nécessaires entre les politiques publiques pour atteindre les quatre ambitions – Genève prospective, innovante, durable et apprenante – au service d'une Genève résiliente.

Les prochaines étapes consistent à :

- ➔ Approfondir et élargir les partenaires
- ➔ Élargir la consultation à la population
- ➔ Positionner le canton de Genève comme leader de la prospective

Pour inscrire la démarche dans la durée, une autre proposition consiste à créer la Commission de prospective "Genève 2050" intégrant des représentants des différents départements qui traitent de l'ensemble des politiques publiques impactant le territoire. L'extrait de PV précise son organisation, ses compétences et ses tâches et des premiers jalons jusqu'à la fin 2019. Il propose de formaliser le groupe de suivi représentant les départements suivants : PRE, DI, DT, DES, DF, DJF, DCS, DS.

Annexes

Note méthodologique sur la construction des scénarios démographiques par l'UNIGE

Les scénarios concernant la population de 2050 et sa structure par sexe et âge sont effectués selon la méthode des composantes. Des hypothèses ont été établies pour la fécondité, la mortalité et les flux migratoires, suivant les indications de la HEG. Une fois ces hypothèses traduites en taux et quotients, la population de chaque année, entre 2016 et 2050, a été calculée par un processus itératif.

Les informations concernant les dimensions sociales ont été réalisées par l'application de taux de prévalence sur la population de 2050. Trois dimensions ont été investiguées : solitude et rapports sociaux, santé de la population, niveau de formation de la population et utilisation des transports publics.

Il faut noter que les différentes dimensions ont été simplement traduites en un indicateur, qui ne reflète pas forcément l'ensemble de la dimension. Ainsi, concernant la solitude et les rapports sociaux, nous avons considéré le nombre et la proportion de ménages individuels. Vivre seul ne veut pas forcément dire absence de liens sociaux ou solitude, cependant, outre sa disponibilité en 2015, cet indicateur est facilement compréhensible. Pour l'état de santé, l'utilisation de l'espérance de vie en bonne santé, issue de l'auto-déclaration de la santé lors d'enquêtes, a été tentée, mais finalement écartée, car il semblait difficile de mettre en évidence des évolutions contrastées. Le niveau de formation est considéré en trois catégories (aucune et secondaire I, secondaire II, secondaire III). Quant à l'utilisation des transports publics, le nombre de trajets journaliers a été considéré.

La méthode de calcul adoptée est triviale. Quelques hypothèses de tendances sur les proportions (par sexe et âge pour les 2 premiers indicateurs) ont été posées, puis les effectifs en 2050 ont été calculés. Le point de départ est la valeur de l'indicateur cantonal pour 2015 ou 2016 (pour l'espérance de vie en bonne santé, la valeur nationale a été prise en compte).

Globalement, l'exercice ne visait pas à fournir des informations précises sur la situation démographique en 2050, mais à illustrer quatre scénarios de futurs très contrastés. Ainsi, il n'y a pas de vraisemblance dans les résultats obtenus. Il ne s'agit pas d'un travail de projection, mais d'une illustration de ce que pourrait être la société genevoise, dans sa dimension sociodémographique, si des scénarios du futur venaient à se réaliser. Pour cette raison, les indicateurs démographiques ne représentent pas le résultat d'une projection, mais une image issue des scénarios.

Tout renseignement complémentaire peut être obtenu auprès de Philippe.Wanner@unige.ch

Liste des contributeurs

La démarche Genève 2050 a impliqué une équipe pluridisciplinaire, comprenant les contributeurs tels qu'initialement prévus dans le mandat de projet, et d'autres sollicités durant la démarche.

Une page sera dédiée aux contributeurs, pour les citer et les remercier.

A titre d'information, initialement le mandat de projet proposait les départements / directions suivantes pour le groupe de suivi pluridisciplinaire : DT / SG, DT / OU, DT / OCEN, DT / OCLPF, DT / DGEau, DT / DGE, DT / DGAN, DT / SCDD, DI / SG, DI / DGT, DI / DGGC, DI / OBA, DI / DGSI, DF / DGFE, DF / SG, DF / OCSTAT, PRE / SAEF, PRE / PA, PRE / DERI, DEAS / DGS, DES / DGAS, DES / OCE, DFJ / OFPC, DFJ / DGES, DFJ / SEM, DFJ / DGEO.

En complément du groupe de suivi élargi d'autres entités ont été invitées à participer aux ateliers.

Liste des 50 affirmations proposées aux sondés dans le cadre de l'enquête prospective

Général

1. D'ici à 2050, les citoyens (le peuple) auront joué un rôle majeur afin d'améliorer la situation à Genève.
2. D'ici à 2050, l'école (l'éducation) aura joué un rôle majeur afin d'améliorer la situation à Genève.
3. D'ici à 2050, les hautes écoles (HES, Universités, EPF) auront joué un rôle majeur afin d'améliorer la situation à Genève.
4. D'ici à 2050, l'État (la puissance publique) aura joué un rôle majeur afin d'améliorer la situation à Genève.
5. D'ici à 2050, les entreprises auront joué un rôle majeur afin d'améliorer la situation à Genève.
6. D'ici à 2050, les médias auront joué un rôle majeur afin d'améliorer la situation à Genève.
7. D'ici à 2050, les associations auront joué un rôle majeur afin d'améliorer la situation à Genève.
8. D'ici à 2050, les instances religieuses auront joué un rôle majeur afin d'améliorer la situation à Genève.

Production / Industrie

9. En 2050, une grande partie de la production industrielle, délocalisée notamment en Asie, sera rapatriée en Suisse et en particulier à Genève.
10. En 2050, la production industrielle à Genève sera assurée en grande partie par des micro-usines connectées, implantées au cœur de l'espace urbain.
11. En 2050, une grande partie des biens de consommation et des pièces de rechange destinées aux usages professionnels et individuels seront produits en quantités égales à la demande et en temps réel.

Éducation

12. En 2050, la majorité des élèves et des étudiant-e-s qui fréquenteront les (hautes) écoles du canton apprendront en se confrontant à des problèmes réels, souvent d'envergure planétaire, tels que le réchauffement climatique et ses conséquences (crises migratoires, alimentaires, sanitaires etc.), l'accroissement des inégalités, la raréfaction des ressources naturelles etc.
13. En 2050, les limites de la salle de classe seront de plus en plus floues. Les associations, les entreprises etc. seront directement impliquées dans l'élaboration des programmes.

14. En 2050, les filières de formation évolueront de plus en plus rapidement, peut-être même à chaque rentrée scolaire / universitaire, en fonction des besoins exprimés par les employeurs à Genève.
15. En 2050, la plupart des étudiant-e-s genevois suivront un cursus à la carte, fait de cours dispensés à distance par des universités du monde entier.
16. En 2050, chaque élève / étudiant-e sera suivi-e par un-e ou plusieurs tutrices / tuteurs - des professionnels de l'éducation, des enseignant-e-s / chercheurs etc - qui l'accompagneront au cours des nombreux projets qu'elle / il réalisera tout au long de sa scolarité.

Énergie

17. En 2050, l'essentiel de l'énergie nécessaire (pour chauffer votre domicile, alimenter vos appareils, vous déplacer et faire fonctionner l'économie genevoise) sera produite localement par de grands acteurs (tels que les Services industriels de Genève) qui exploiteront plusieurs sources d'énergie renouvelable telles que l'énergie hydroélectrique, la géothermie et la biomasse.
18. En 2050, ce seront des coopératives d'habitant-e-s qui détiendront la majorité des capacités de production d'énergies renouvelables (comme c'est déjà le cas aujourd'hui en Allemagne).

Santé

19. En 2050, chaque citoyen-ne genevois-e sera responsable de sa santé.
20. En 2050, chaque citoyen-ne sera tenu-e d'enregistrer quotidiennement ses données personnelles de santé (son activité physique, son régime alimentaire, son état mental etc.) au moyen d'objets connectés (comme par exemple, une montre ou un bracelet connecté).
21. En 2050, les données personnelles de santé seront analysées par les objets connectés et chaque individu disposera de conseils personnalisés afin de rester le plus longtemps possible en bonne santé.
22. En 2050, les données personnelles de santé seront transmises automatiquement à l'assureur de chaque individu. Les primes d'assurance maladie seront recalculées à intervalle régulier (voire même mises à jour en temps réel) en fonction du comportement de l'assuré-e.
23. En 2050, chaque citoyen-ne pourra, si elle / s'il le désire, faire don de ses données personnelles de santé à un ou plusieurs établissements de recherche en santé publique.

Mobilité

24. En 2050, la plus grande partie des déplacements en centre-ville seront effectués au moyen de modes de transport doux (vélo, vélo électrique, marche à pied etc.).
25. En 2050, la part des habitants du canton qui posséderont leur véhicule individuel sera minoritaire.
26. En 2050, la plupart des véhicules individuels en circulation seront des véhicules autonomes.
27. En 2050, les travailleurs genevois travailleront au moins 50% de leur temps à domicile ou dans des lieux de *coworking*.

Aménagement

28. En 2050, le développement territorial sera planifié conjointement au sein du Grand Genève et tant les résidents que les entreprises pourront s'installer librement de part et d'autre de la frontière.
29. En 2050, les lieux prisés pour habiter seront les quartiers denses des multiples polarités du Grand Genève, bien desservies par les transports publics et par des autoroutes à vélos.
30. En 2050, pour préserver les espaces d'agriculture et de nature, on construira des bâtiments plus hauts, dans des quartiers verdoyants pour limiter les effets du réchauffement climatique, avec des espaces publics conviviaux gagnés sur les surfaces dévolues à l'automobile qui aura disparu des centres.
31. En 2050, la planification par zone aura vécu, l'intervention de l'Etat s'orientera prioritairement vers l'organisation de démarches participatives de projets urbains, portés en majorité par des coopératives d'habitation, permettant de constituer des quartiers mixtes et diversifiés, prenant la place des zones de villas en progressive disparition.
32. En 2050, le développement du télétravail, du *coworking* et de l'e-commerce auront rendu obsolètes nombre d'immeubles de bureaux et de centres commerciaux. La question du recyclage de ces bâtiments sera l'une des principales préoccupations des acteurs de l'immobilier : conversion en logements, en lieux associatifs, culturels, de loisirs diurnes ou nocturnes etc. ?
33. En 2050, les quartiers seront approvisionnés majoritairement par des énergies renouvelables produites sur site. Un réseau électrique intelligent contrôlera la production, la répartition et le stockage de l'électricité.

Agriculture / Alimentation

34. En 2050, une grande partie des denrées alimentaires (fruits, légumes, produits laitiers, viande etc.) consommées à Genève seront produites à Genève.
35. En 2050, l'agriculture intensive aura largement cédé le pas à la permaculture. Il ne s'agira pas pour autant d'un retour en arrière ; en 2050, la permaculture associera la mise en pratique des connaissances scientifiques les plus en pointe avec les dernières technologies de l'information et de la communication.
36. En 2050, les professionnels de l'agriculture seront dotés de formes juridiques variées : associations, coopératives, entreprises à but lucratif etc.
37. En 2050, la nourriture de synthèse sera majoritaire. Il deviendra de plus en plus rare de consommer de la nourriture produite de manière naturelle.
38. En 2050, grâce au développement des technologies d'agriculture et de production de nourriture de synthèse, la famine et l'épidémie d'obésité seront jugulées simultanément.

Travail

39. En 2050, le travail salarié, dominant en 2017, ne concernera plus qu'une minorité de travailleurs.
40. En 2050, de nombreux métiers seront automatisés et, par conséquent, de nombreux emplois seront détruits.
41. En 2050, la majorité des travailleurs seront indépendants.
42. En 2050, les résidents genevois percevront un revenu de base inconditionnel.

Économie

43. En 2050, une nouvelle forme d'économie, dite économie "contributive", prendra une part importante dans la vie économique à Genève entre le secteur marchand et le secteur public. Elle reposera sur deux piliers, complémentaires l'un de l'autre :
 - Des systèmes de partage et d'échange horizontaux de biens, de services ou de capacités inemployées (temps, espace, outils, véhicules etc.), fondés sur des unités de compte diverses, y compris des monnaies complémentaires ;

- La production et l'entretien de “communs” immatériels (bases de données, connaissances scientifiques, logiciels, cartes etc.) ou matériels (énergies, ressources et espaces partagés etc.).
44. En 2050, l'activité contributive sera devenue une composante naturelle et reconnue de la vie professionnelle de la plupart des individus à Genève.
45. En 2050, une partie de la gestion d'équipements et de services publics sera transférée à l'économie contributive.

Climat

46. D'ici à 2050, c'est l'accélération du progrès scientifique et technique qui aura permis de trouver des solutions innovantes au défi environnemental et au réchauffement climatique en particulier.
47. D'ici à 2050, c'est un changement radical dans l'organisation de l'économie et de la société, revenant à produire moins et à consommer moins, qui aura permis de trouver des solutions innovantes au défi environnemental et au réchauffement climatique en particulier.
48. D'ici à 2050, c'est l'adoption d'une réglementation internationale imposant des contraintes fortes aux entreprises et aux consommateurs qui aura permis de trouver des solutions innovantes au défi environnemental et au réchauffement climatique en particulier.

Autres

49. D'ici à 2050, les citoyens pourront contribuer aux décisions et projets de l'Etat (plateforme contributive, co-construction de politiques publiques, budgets participatifs).
50. D'ici à 2050, les individus auront le contrôle de leurs données et décideront de donner l'accès ou non de tels acteurs économiques ou publics à ces données.

Résultats de l'enquête prospective

Les résultats de l'enquête prospective sont représentés sous la forme de deux graphiques par catégorie :

- Un graphique permettant de comparer la souhaitabilité des affirmations entre elles
- Un graphique permettant de comparer la souhaitabilité et la plausibilité par affirmation (la barre inférieure et la barre supérieure correspondant respectivement à la souhaitabilité et à la plausibilité).

Les codes couleurs correspondent aux qualificatifs suivants :

	Affirmation jugée très souhaitable ou très plausible
	Affirmation jugée souhaitable ou plausible
	Affirmation jugée mitigée
	Affirmation jugée peu souhaitable ou peu plausible
	Affirmation jugée très peu souhaitable ou très peu plausible

Chaque graphique représente les taux de réponse par qualificatif.

Général

G1 : D'ici à 2050, les citoyens (le peuple) auront joué un rôle majeur afin d'améliorer la situation à Genève.

G2 : D'ici à 2050, l'école (l'éducation) aura joué un rôle majeur afin d'améliorer la situation à Genève.

G3 : D'ici à 2050, l'État (la puissance publique) aura joué un rôle majeur afin d'améliorer la situation à Genève.

G4 : D'ici à 2050, les entreprises auront joué un rôle majeur afin d'améliorer la situation à Genève.

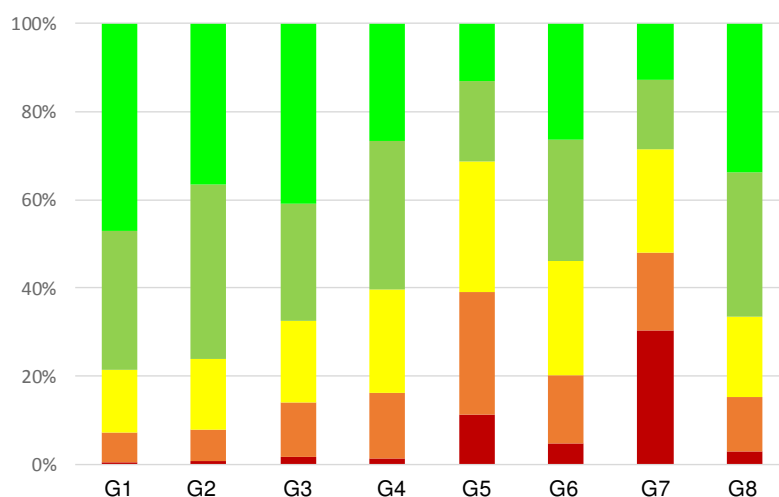
G5 : D'ici à 2050, les médias auront joué un rôle majeur afin d'améliorer la situation à Genève.

G6 : D'ici à 2050, les associations auront joué un rôle majeur afin d'améliorer la situation à Genève.

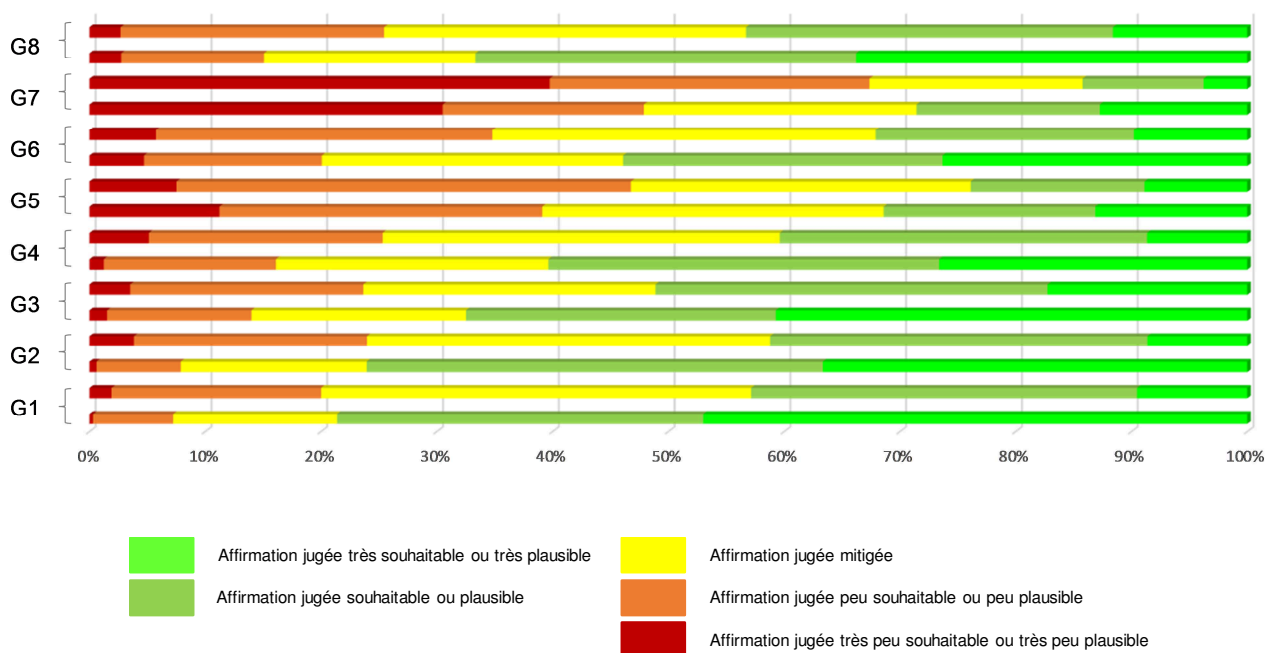
G7 : D'ici à 2050, les instances religieuses auront joué un rôle majeur afin d'améliorer la situation à Genève.

G8 : D'ici à 2050, les hautes écoles (HES, Universités, EPF) auront joué un rôle majeur afin d'améliorer la situation à Genève.

Comparaison de la souhaitabilité des affirmations



Comparaison de la souhaitabilité (barre inférieure) et de la plausibilité (barre supérieure) par affirmation



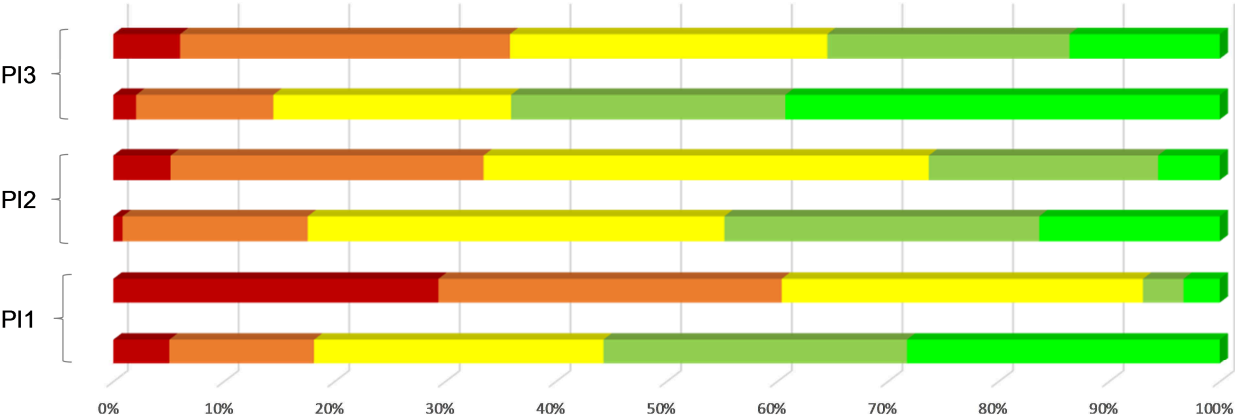
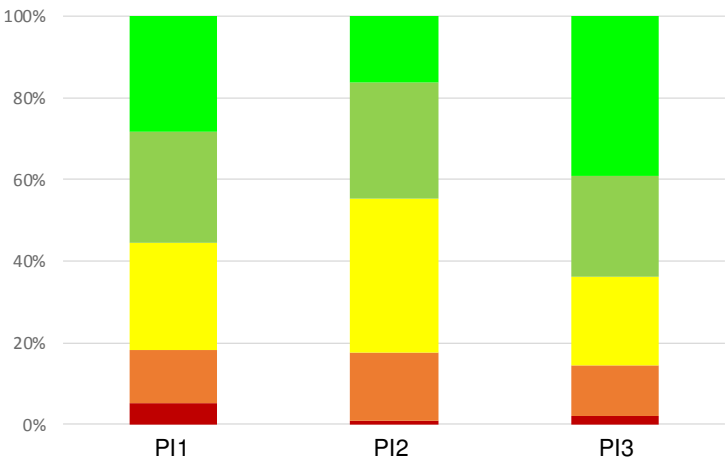
Production / Industrie

PI1 : En 2050, une grande partie de la production industrielle, délocalisée notamment en Asie, sera rapatriée en Suisse et en particulier à Genève.

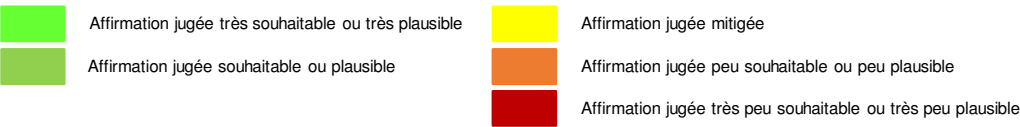
PI2 : En 2050, la production industrielle à Genève sera assurée en grande partie par des micro-usines connectées, implantées au cœur de l'espace urbain.

PI3 : En 2050, une grande partie des biens de consommation et des pièces de rechange destinées aux usages professionnels et individuels seront produits en quantités égales à la demande et en temps réel.

Comparaison de la souhaitabilité des affirmations



Comparaison de la souhaitabilité (barre inférieure) et de la plausibilité (barre supérieure) par affirmation



Éducation

E1 : En 2050, la majorité des élèves et des étudiant-e-s qui fréquenteront les (hautes) écoles du canton apprendront en se confrontant à des problèmes réels, souvent d'envergure planétaire, tels que le réchauffement climatique et ses conséquences (crises migratoires, alimentaires, sanitaires etc.), l'accroissement des inégalités, la raréfaction des ressources naturelles etc.

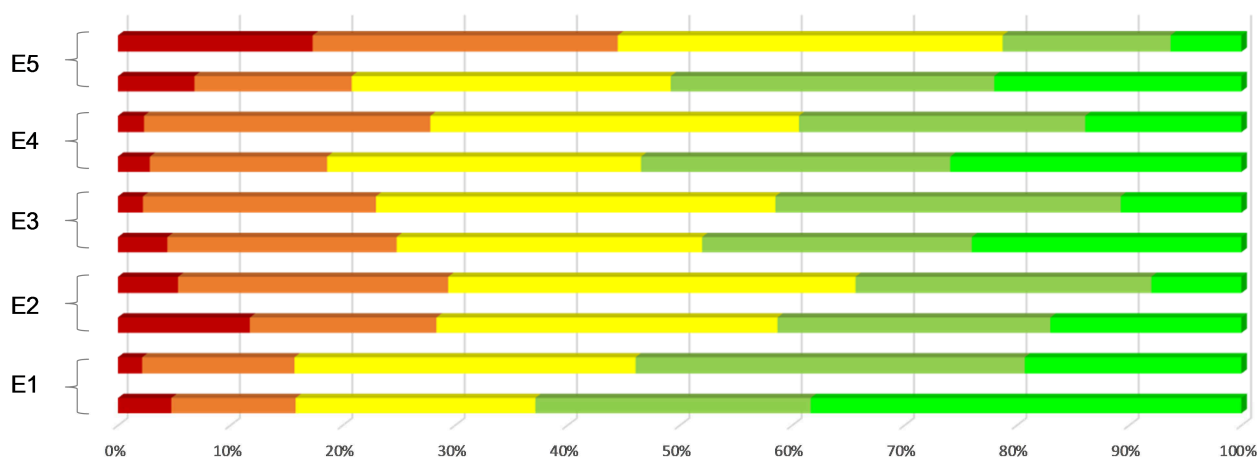
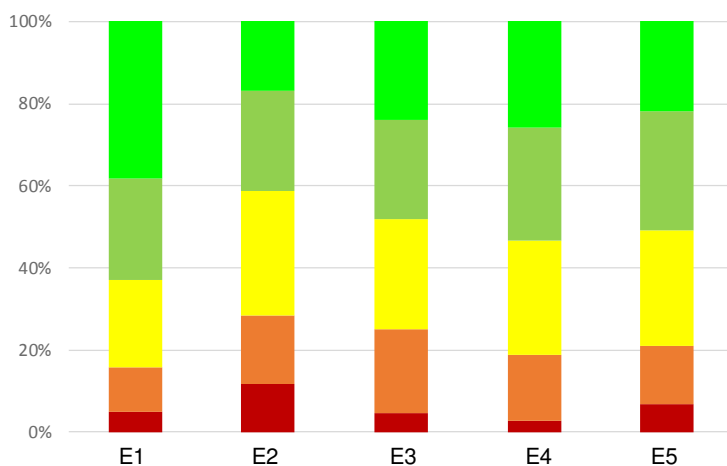
E2 : En 2050, les limites de la salle de classe seront de plus en plus floues. Les associations, les entreprises etc. seront directement impliquées dans l'élaboration des programmes.

E3 : En 2050, les filières de formation évolueront de plus en plus rapidement, peut-être même à chaque rentrée scolaire / universitaire, en fonction des besoins exprimés par les employeurs à Genève.

E4 : En 2050, la plupart des étudiant-e-s genevois suivront un cursus à la carte, fait de cours dispensés à distance par des universités du monde entier.

E5 : En 2050, chaque élève / étudiant-e sera suivi-e par un-e ou plusieurs tutrices / tuteurs - des professionnels de l'éducation, des enseignant-e-s / chercheurs etc - qui l'accompagneront au cours des nombreux projets qu'elle / il réalisera tout au long de sa scolarité.

Comparaison de la souhaitabilité des affirmations



Comparaison de la souhaitabilité (barre inférieure) et de la plausibilité (barre supérieure) par affirmation

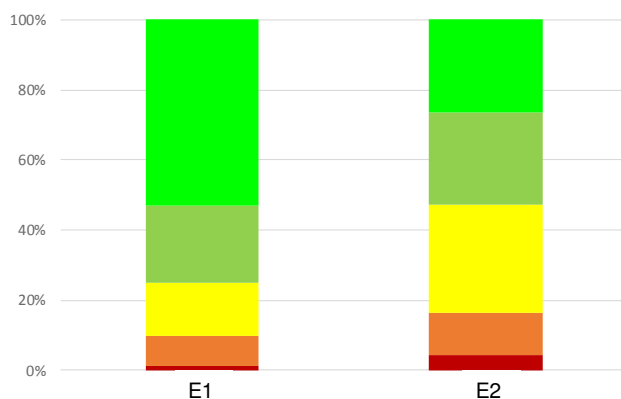


Énergie

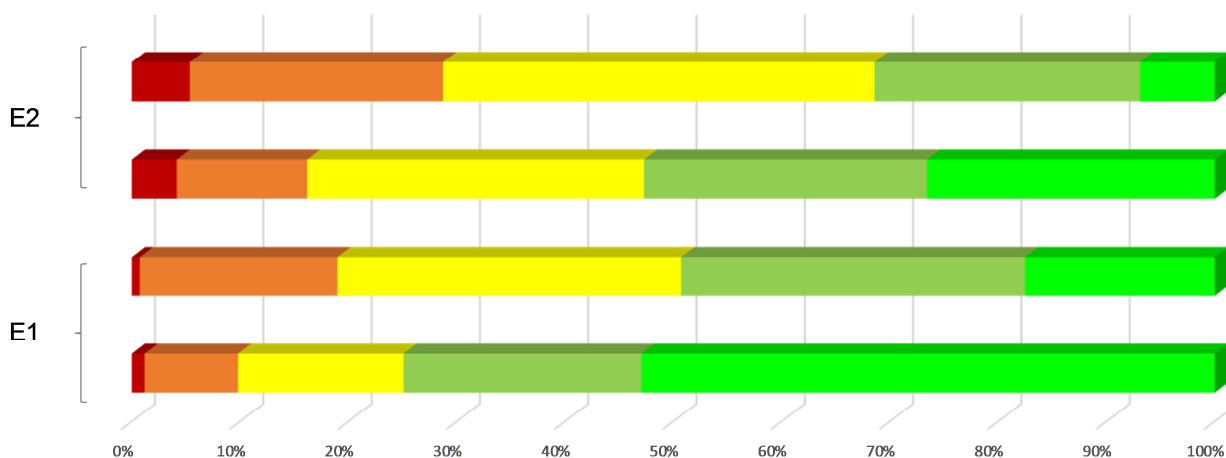
E1 : En 2050, l'essentiel de l'énergie nécessaire (pour chauffer votre domicile, alimenter vos appareils, vous déplacer et faire fonctionner l'économie genevoise) sera produit localement par de grands acteurs (tels que les Services industriels de Genève) qui exploiteront plusieurs sources d'énergie renouvelable telles que l'énergie hydroélectrique, la géothermie et la biomasse.

E2 : En 2050, ce seront des coopératives d'habitant-e-s qui détiendront la majorité des capacités de production d'énergies renouvelables (comme c'est déjà le cas aujourd'hui en Allemagne).

Comparaison de la souhaitabilité des affirmations



Comparaison de la souhaitabilité (barre inférieure) et de la plausibilité (barre supérieure) par affirmation



Santé

S1 : En 2050, chaque citoyen-ne genevois-e sera responsable de sa santé.

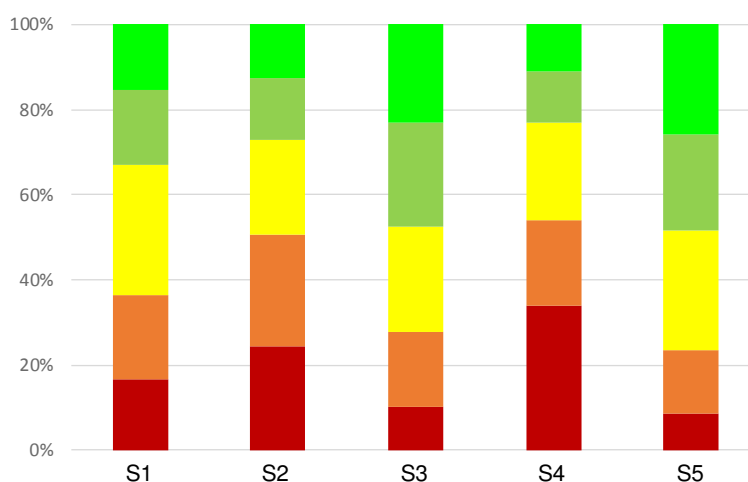
S2 : En 2050, chaque citoyen-ne sera tenu-e d'enregistrer quotidiennement ses données personnelles de santé (son activité physique, son régime alimentaire, son état mental etc.) au moyen d'objets connectés (comme par exemple, une montre ou un bracelet connecté).

S3 : En 2050, les données personnelles de santé seront analysées par les objets connectés et chaque individu disposera de conseils personnalisés afin de rester le plus longtemps possible en bonne santé.

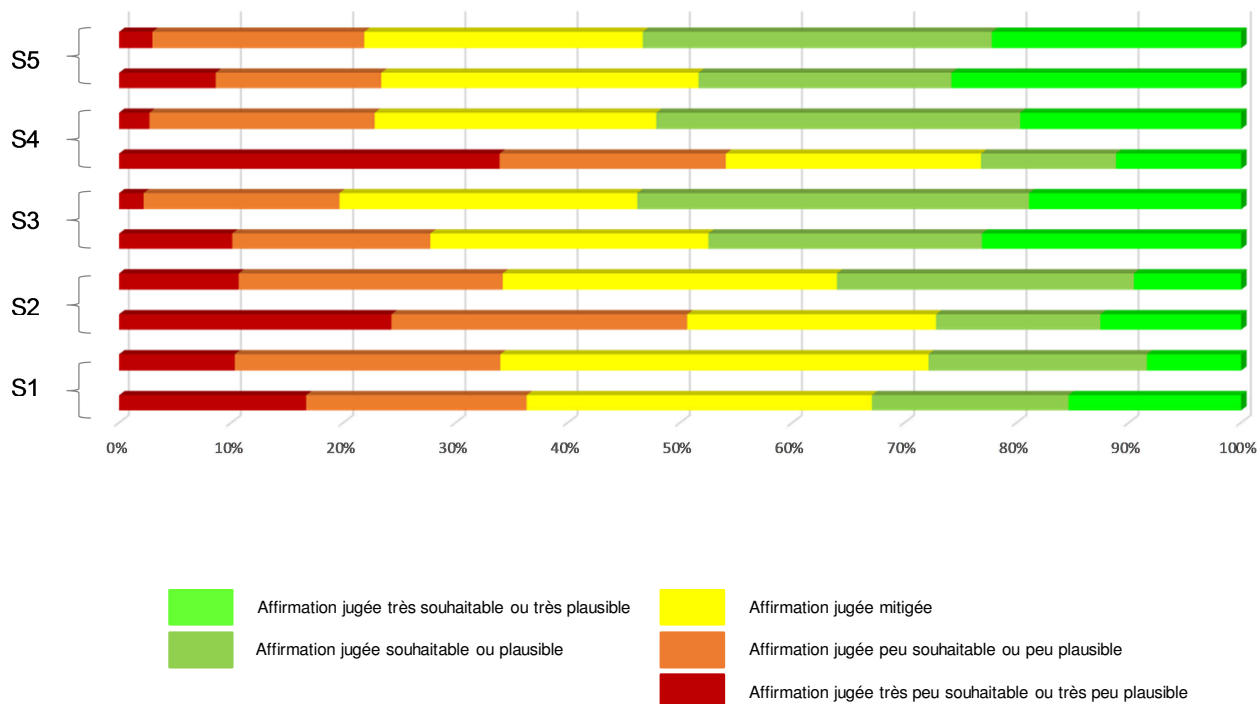
S4 : En 2050, les données personnelles de santé seront transmises automatiquement à l'assureur de chaque individu. Les primes d'assurance maladie seront recalculées à intervalle régulier (voire même mises à jour en temps réel) en fonction du comportement de l'assuré-e.

S5 : En 2050, chaque citoyen-ne pourra, si elle / s'il le désire, faire don de ses données personnelles de santé à un ou plusieurs établissements de recherche en santé publique.

Comparaison de la souhaitabilité des affirmations



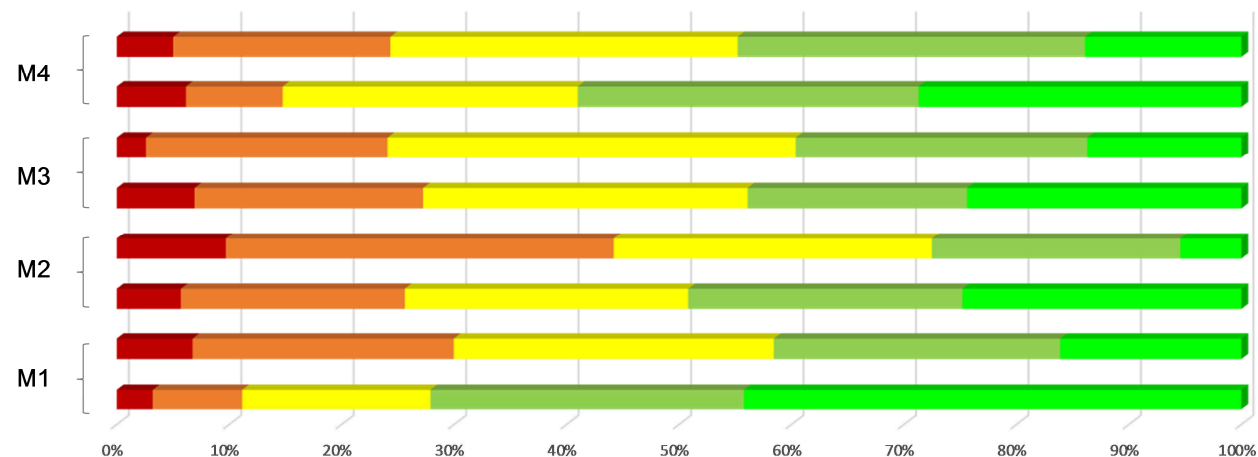
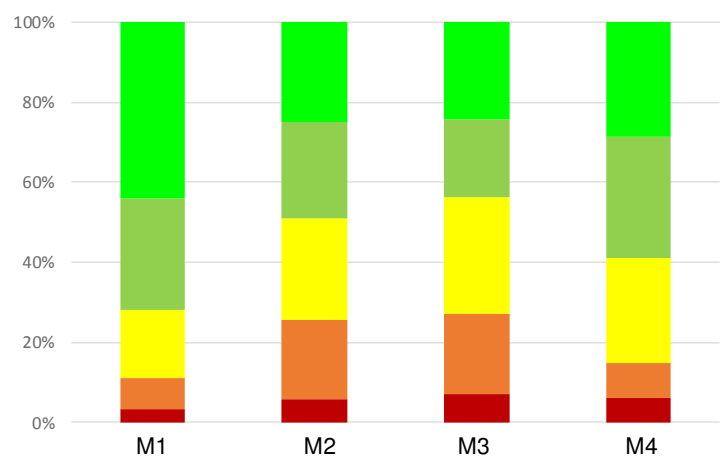
Comparaison de la souhaitabilité (barre inférieure) et de la plausibilité (barre supérieure) par affirmation



Mobilité

- M1 : En 2050, la plus grande partie des déplacements en centre-ville seront effectués au moyen de modes de transport doux (vélo, vélo électrique, marche à pied etc.).
- M2 : En 2050, la part des habitants du canton qui posséderont leur véhicule individuel sera minoritaire.
- M3 : En 2050, la plupart des véhicules individuels en circulation seront des véhicules autonomes.
- M4 : En 2050, les travailleurs genevois travailleront au moins 50% de leur temps à domicile ou dans des lieux de *coworking*.

Comparaison de la souhaitabilité des affirmations



Comparaison de la souhaitabilité (barre inférieure) et de la plausibilité (barre supérieure) par affirmation



Aménagement

A1 : En 2050, le développement territorial sera planifié conjointement au sein du Grand Genève et tant les résidents que les entreprises pourront s'installer librement de part et d'autre de la frontière.

A2 : En 2050, les lieux prisés pour habiter seront les quartiers denses des multiples polarités du Grand Genève, bien desservies par les transports publics et par des autoroutes à vélos.

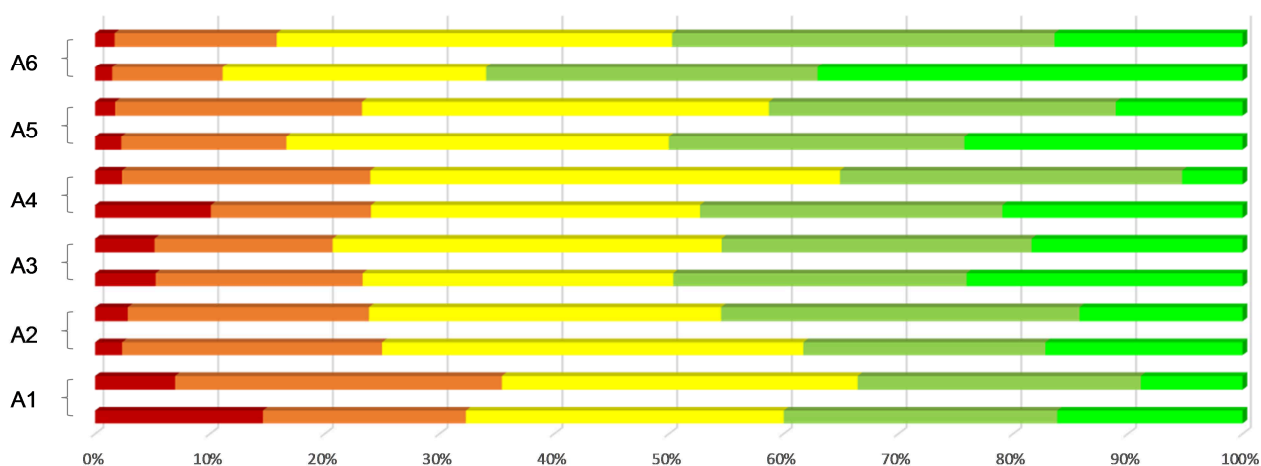
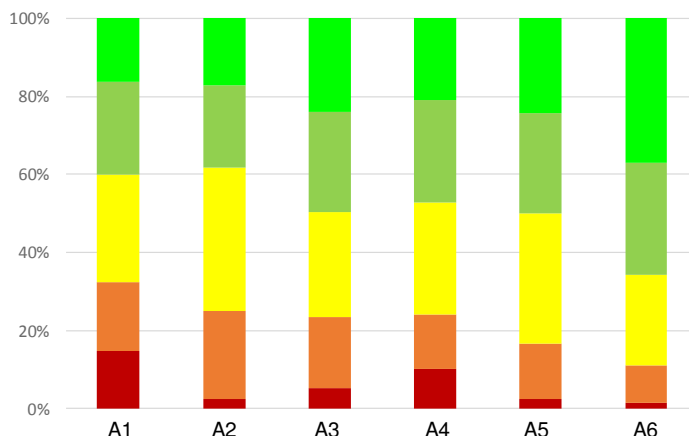
A3 : En 2050, pour préserver les espaces d'agriculture et de nature, on construira des bâtiments plus hauts, dans des quartiers verdoyants pour limiter les effets du réchauffement climatique, avec des espaces publics conviviaux gagnés sur les surfaces dévolues à l'automobile qui aura disparu des centres.

A4 : En 2050, la planification par zone aura vécu, l'intervention de l'Etat s'orientera prioritairement vers l'organisation de démarches participatives de projets urbains, portés en majorité par des coopératives d'habitation, permettant de constituer des quartiers mixtes et diversifiés, prenant la place des zones de villas en progressive disparition.

A5 : En 2050, le développement du télétravail, du *coworking* et de l'e-commerce auront rendu obsolètes nombre d'immeubles de bureaux et de centres commerciaux. La question du recyclage de ces bâtiments sera l'une des principales préoccupations des acteurs de l'immobilier : conversion en logements, en lieux associatifs, culturels, de loisirs diurnes ou nocturnes etc. ?

A6 : En 2050, les quartiers seront approvisionnés majoritairement par des énergies renouvelables produites sur site. Un réseau électrique intelligent contrôlera la production, la répartition et le stockage de l'électricité.

Comparaison de la souhaitabilité des affirmations



Comparaison de la souhaitabilité (barre inférieure) et de la plausibilité (barre supérieure) par affirmation



Agriculture / Alimentation

AA1 : En 2050, une grande partie des denrées alimentaires (fruits, légumes, produits laitiers, viande etc.) consommées à Genève seront produites à Genève.

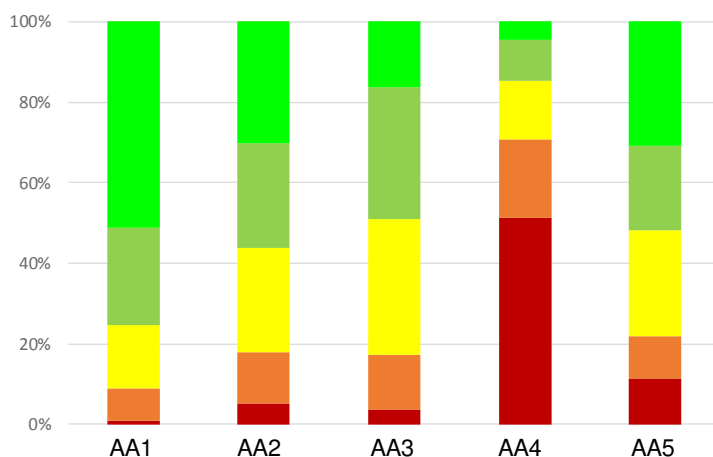
AA2 : En 2050, l'agriculture intensive aura largement cédé le pas à la permaculture. Il ne s'agira pas pour autant d'un retour en arrière ; en 2050, la permaculture associera la mise en pratique des connaissances scientifiques les plus en pointe avec les dernières technologies de l'information et de la communication.

AA3 : En 2050, les professionnels de l'agriculture seront dotés de formes juridiques variées : associations, coopératives, entreprises à but lucratif etc.

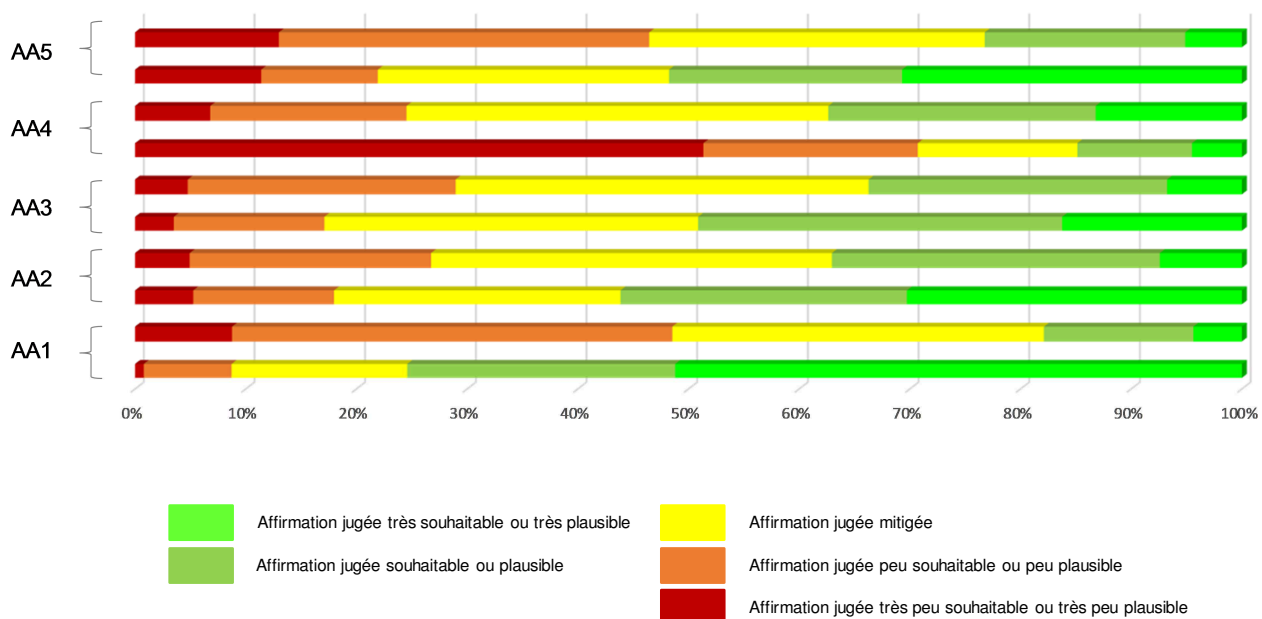
AA4 : En 2050, la nourriture de synthèse sera majoritaire. Il deviendra de plus en plus rare de consommer de la nourriture produite de manière naturelle.

AA5 : En 2050, grâce au développement des technologies d'agriculture et de production de nourriture de synthèse, la famine et l'épidémie d'obésité seront jugulées simultanément.

Comparaison de la souhaitabilité des affirmations



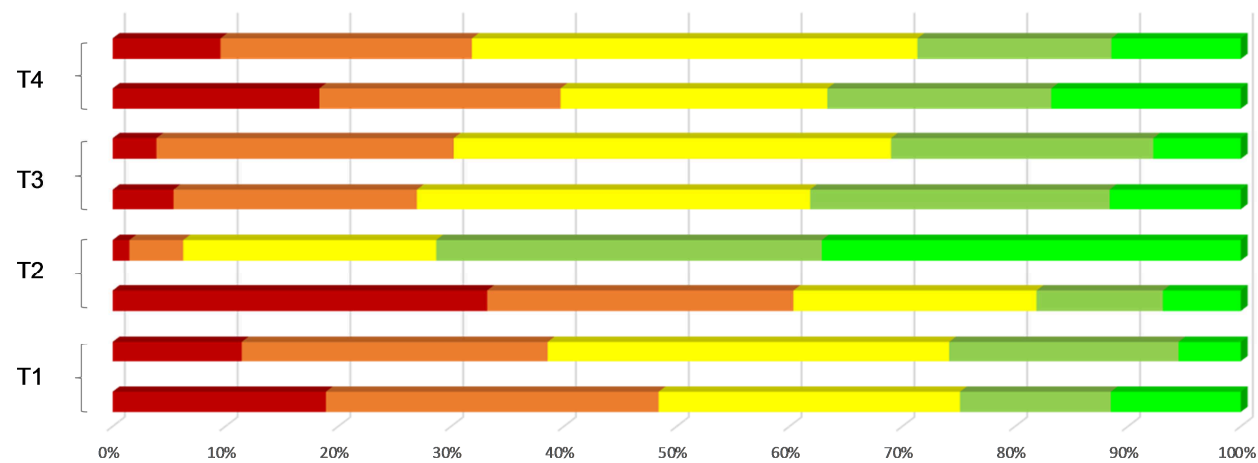
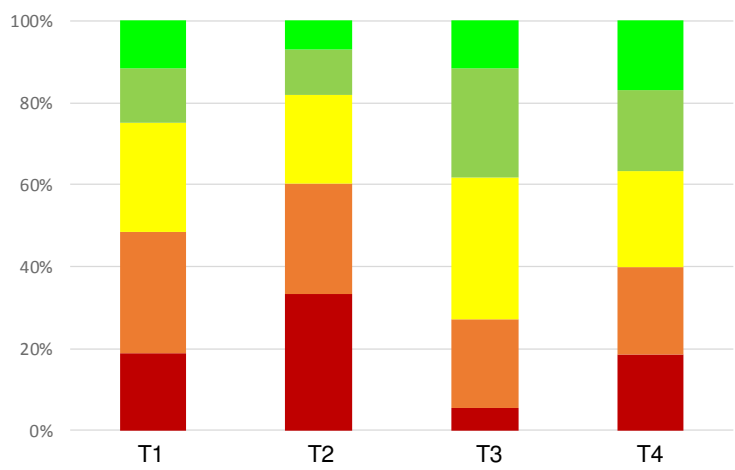
Comparaison de la souhaitabilité (barre inférieure) et de la plausibilité (barre supérieure) par affirmation



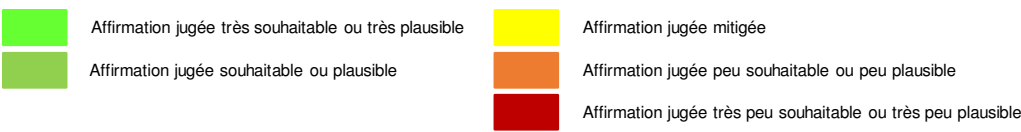
Travail

- T1 : En 2050, le travail salarié, dominant en 2017, ne concernera plus qu'une minorité de travailleurs.
- T2 : En 2050, de nombreux métiers seront automatisés et, par conséquent, de nombreux emplois seront détruits.
- T3 : En 2050, la majorité des travailleurs seront indépendants.
- T4 : En 2050, les résidents genevois percevront un revenu de base inconditionnel.

Comparaison de la souhaitabilité des affirmations



Comparaison de la souhaitabilité (barre inférieure) et de la plausibilité (barre supérieure) par affirmation



Économie

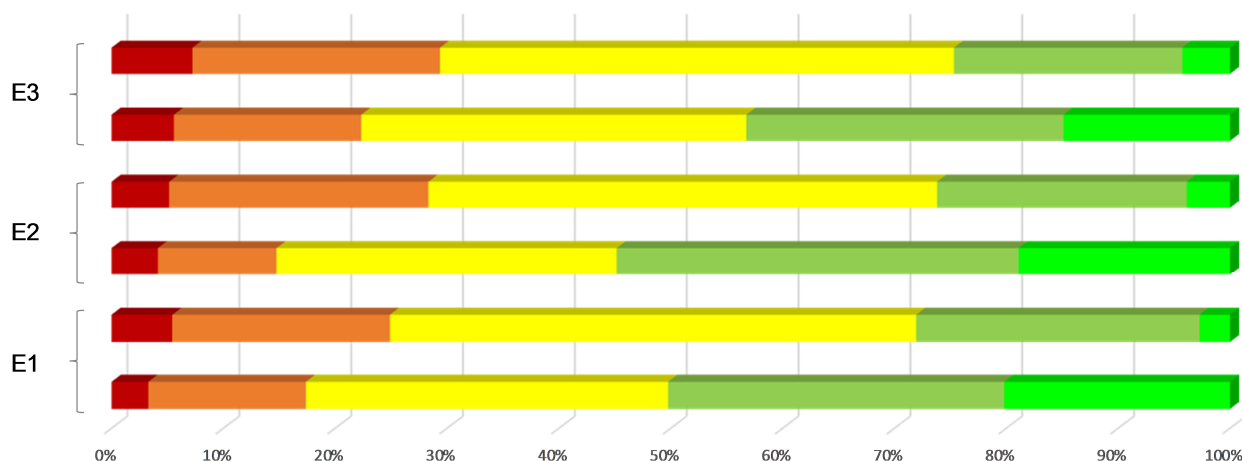
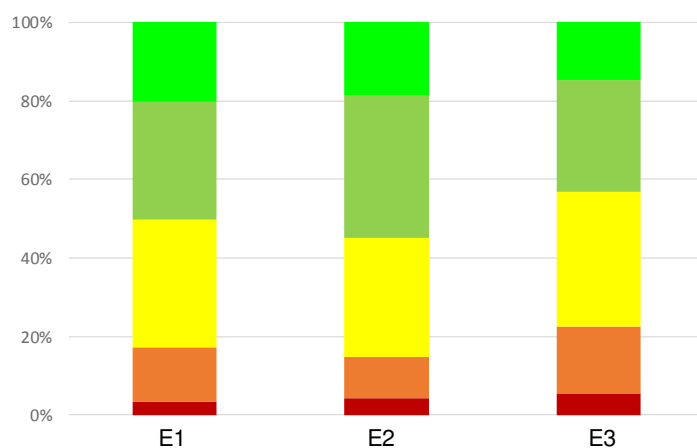
E1 : En 2050, une nouvelle forme d'économie, dite économie "contributive", prendra une part importante dans la vie économique à Genève entre le secteur marchand et le secteur public. Elle reposera sur deux piliers, complémentaires l'un de l'autre :

- Des systèmes de partage et d'échange horizontaux de biens, de services ou de capacités inemployées (temps, espace, outils, véhicules etc.), fondés sur des unités de compte diverses, y compris des monnaies complémentaires ;
- La production et l'entretien de "communs" immatériels (bases de données, connaissances scientifiques, logiciels, cartes etc.) ou matériels (énergies, ressources et espaces partagés etc.).

E2 : En 2050, l'activité contributive sera devenue une composante naturelle et reconnue de la vie professionnelle de la plupart des individus à Genève.

E3 : En 2050, une partie de la gestion d'équipements et de services publics sera transférée à l'économie contributive.

Comparaison de la souhaitabilité des affirmations



Comparaison de la souhaitabilité (barre inférieure) et de la plausibilité (barre supérieure) par affirmation



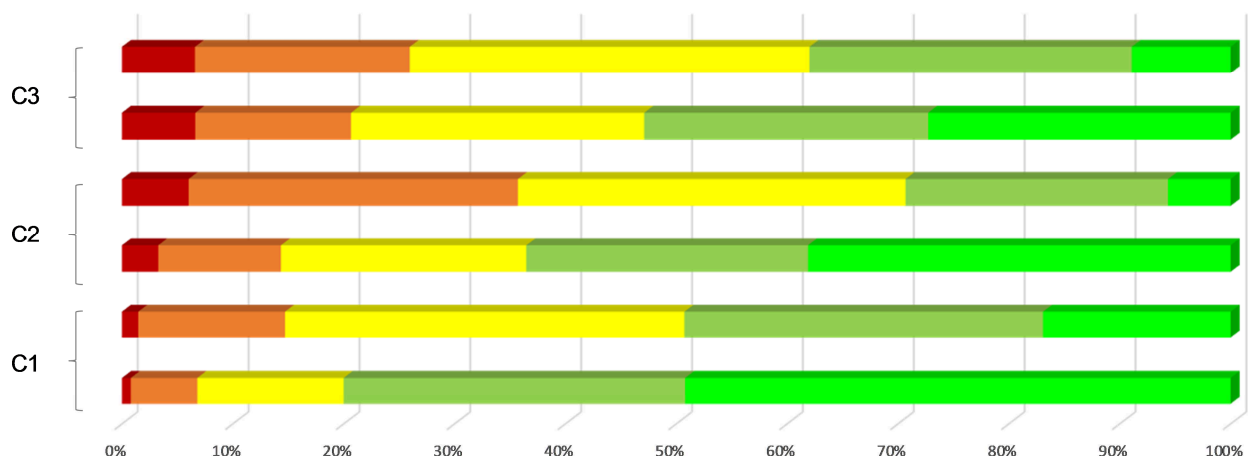
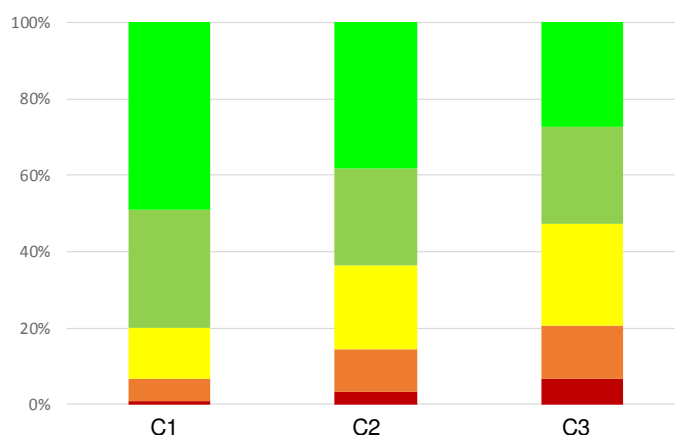
Climat

C1 : D'ici à 2050, c'est l'accélération du progrès scientifique et technique qui aura permis de trouver des solutions innovantes au défi environnemental et au réchauffement climatique en particulier.

C2 : D'ici à 2050, c'est un changement radical dans l'organisation de l'économie et de la société, revenant à produire moins et à consommer moins, qui aura permis de trouver des solutions innovantes au défi environnemental et au réchauffement climatique en particulier.

C3 : D'ici à 2050, c'est l'adoption d'une réglementation internationale imposant des contraintes fortes aux entreprises et aux consommateurs qui aura permis de trouver des solutions innovantes au défi environnemental et au réchauffement climatique en particulier.

Comparaison de la souhaitabilité des affirmations



Comparaison de la souhaitabilité (barre inférieure) et de la plausibilité (barre supérieure) par affirmation

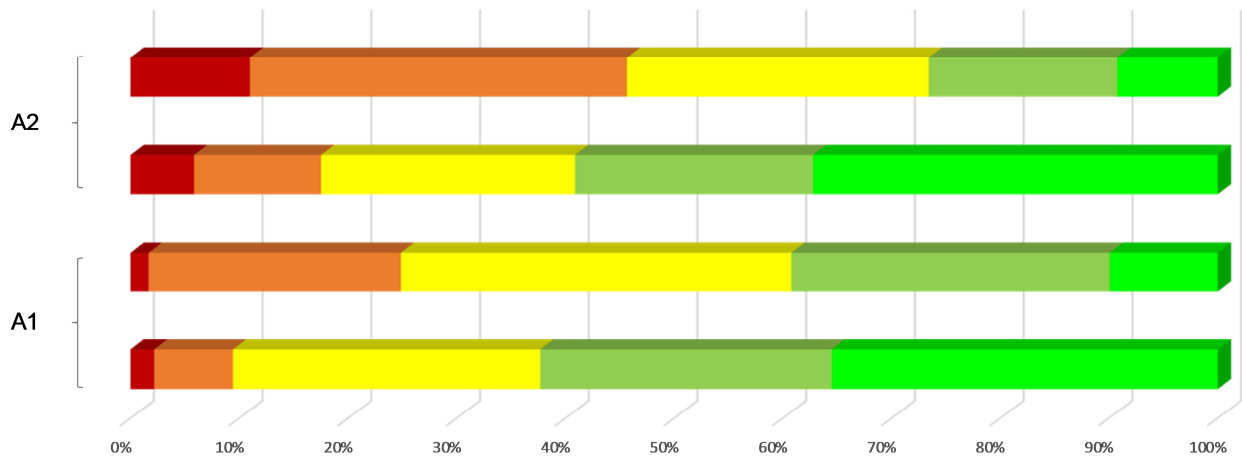
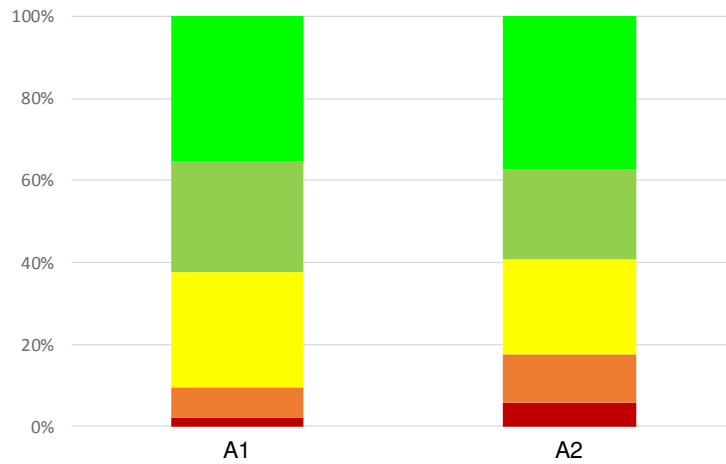


Autres

A1 : D'ici à 2050, les citoyens pourront contribuer aux décisions et projets de l'Etat (plateforme contributive, co-construction de politiques publiques, budgets participatifs).

A2 : D'ici à 2050, les individus auront le contrôle de leurs données et décideront de donner l'accès ou non de tels acteurs économiques ou publics à ces données.

Comparaison de la souhaitabilité des affirmations



Comparaison de la souhaitabilité (barre inférieure) et de la plausibilité (barre supérieure) par affirmation



Glossaire

EPF : Écoles Polytechniques Fédérales

HEAD : Haute École d'Arts et de Design

HEG : Haute Ecole de Gestion de Genève

HES : Hautes Écoles Spécialisées

HES-SO : Haute École Spécialisée de Suisse Occidentale

IA : Intelligence Artificielle

OCSTAT : Office Cantonal de la Statistique

OFEV : Office Fédéral de l'Environnement

OFS : Office Fédéral de la Statistique

ONG : Organisations Non Gouvernementales

PPP : Partenariats Publics - Privés

SRED : Service de la Recherche en Éducation

UNIGE : Université de Genève

Références

Ahmed, N. M. (2016). *Failing States, Collapsing Systems: BioPhysical Triggers of Political Violence* (1st ed. 2017 edition). New York, NY : Springer.

COMMUNICATIONS STATISTIQUES – PROJECTIONS DÉMOGRAPHIQUES N° 53 – JUILLET 2016 –
« Projections démographiques pour le canton de Genève : Population résidante de 2016 à 2040 »

Communiqué de presse EY du 31 Janvier 2017 : <http://www.ey.com/ch/fr/newsroom/news-releases/communiquede-presse-ey-l-explosion-des-couts-menace-la-base-existentielle-des-assureurs-maladie-suisses>

Concept cantonal de la protection de l'environnement | Adopté par le conseil d'État le 6 Novembre 2013 et approuvé par le Grand Conseil le 29 Janvier 2016

Concept cantonal de promotion de la santé et de prévention 2030 | Présenté en point presse du Conseil d'État le 8 Février 2017

Concept cantonal du développement durable 2030 | Adopté par le conseil d'État le 30 Août 2017 et approuvé par le Grand Conseil le 25 Mai 2018

Conseil fédéral, 2002. Stratégie 2002 pour le développement durable

Dator, J. (2009). *Alternative Futures at the Manoa School*. Journal of Future Studies, Novembre 2009, 14(2): 1-18. <http://www.jfs.tku.edu.tw/14-2/A01>

DIP, SRED, Note de service « Projections d'effectifs d'élèves à long terme », 27 Février 2018

Drones : Vision de la République et canton de Genève | Adoptée par le conseil d'État le 29 Novembre 2017

Etat des lieux et perspectives dans le secteur des soins de longue durée, Rapport du Conseil Fédéral du 25 Mai 2016

Meadows, D. H., Randers, J., & Meadows, D. L. (2004). *Limits to Growth: The 30-Year Update* (3 edition). White River Junction, Vt : Chelsea Green Publishing.

Mobilités 2030 | Adopté par le Conseil d'Etat le 15 Mai 2013

Nations Unies : « Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030 », adopté le 25 septembre 2015 par l'Assemblée générale des Nations Unies

Observatoire statistique transfrontalier - fiche 3 – 2016, Projections démographiques 2016 – 2040, Juillet 2016

Office fédéral de la statistique (2010) : Scénarios 2010-2060 de l'évolution de la population de la Suisse (scénario A-00-2010 « moyen »).

Office fédéral de la statistique (2015) : Scénarios 2015-2045 de l'évolution de la population de la Suisse (scénario A-00-2015 « moyen »)

Office fédéral de la statistique (2017) : Relevé structurel

Office fédéral de l'environnement (2017) : Risques et opportunités liés au climat – Une synthèse à l'échelle de la Suisse

Office fédéral de l'environnement (2015) : Analyse des risques et opportunités liés changements climatiques en Suisse – Étude de cas Canton de Genève et Grand-Genève

Perspectives 2030 : Opportunités et dangers pour la Confédération,
<https://www.news.admin.ch/news/message/attachments/37756.pdf>

Plan Climat Cantonal (volets 1&2) | Adoptés par le Conseil d'État respectivement le 25 Novembre 2015 et le 20 Décembre 2017

Plan Directeur Cantonal Genève 2030 | Adopté par le Grand Conseil le 20 Septembre 2013

Scheidel, W. (2017). *The Great Leveler: Violence and the History of Inequality from the Stone Age to the Twenty-First Century*. Princeton, New Jersey : Princeton University Press.

Servigne, P. (2014). *Nourrir l'Europe en temps de crise : Vers des systèmes alimentaires résilients*. Jambes : Nature et progrès.

Steffen, W., Richardson, K., Rockström, J., Cornell, S. E., Fetzer, I., Bennett, E. M., ... Sörlin, S. (2015). *Planetary boundaries: Guiding human development on a changing planet*. Science, 1259855.
<https://doi.org/10.1126/science.1259855>

Stratégie économique cantonale 2030 (tomes 1&2) | Adoptée par le Conseil d'Etat le 24 Juin 2015

Stratégie sécuritaire du Canton de Genève 2030 | Adoptée par le Conseil d'Etat le 1er Mars 2017

Vaud 2035 : Rapport de la Commission de prospective,
http://www.scris.vd.ch/Data_Dir/ElementsDir/8607/1/F/03_Rapport_commission-prospective_2017.pdf