

Zeitschrift: Tracés : bulletin technique de la Suisse romande
Herausgeber: Société suisse des ingénieurs et des architectes
Band: 136 (2010)
Heft: 10: Marketing urbain

Anhang: Territoires d'affluence
Autor: [s.n.]

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 18.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

TERRITOIRES D'AFFLUENCE

GVA



L'Observatoire Lémanique
Fondation pour Genève

TABLE DES MATIÈRES

EDITO : L'ARC LEMANIQUE CONDAMNE A L'EXCELLENCE	PAGE 03
01. POLYCENTRISME LEMANIQUE	PAGE 04
02. DOMICILE COMMUN : GVA	PAGE 06
03. TOUR DU LAC	PAGE 08
04. DIVERSITE ECONOMIQUE	PAGE 10
05. VERS L'INFINIMENT PETIT	PAGE 12
06. CONDITIONS CADRE TYPIQUES ET ATYPIQUES	PAGE 14
07. CARTE : GVA TERRITOIRES D'AFFLUENCE	PAGE 16
08. CONQUERIR LA NUIT	PAGE 18
09. CULTURE A SUCCES	PAGE 20
10. QUALITE DE VIE, SECURITE ET TOLERANCE	PAGE 22
11. LE SPORT COMME DENOMINATEUR COMMUN	PAGE 24
12. L'INFLUENCE DE LA GOUVERNANCE MONDIALE	PAGE 26
13. L'IMPORTANCE D'UN RAYONNEMENT	PAGE 28
EPILOGUE : TENDRE L'ARC, NOUS, LA METROPOLE LEMANIQUE	PAGE 30

L'ARC LÉMANIQUE CONDAMNE À L'EXCELLENCE

GUILLAUME PICTET, PRÉSIDENT DE L'OBSERVATOIRE LÉMANIQUE

L'Observatoire Lémanique de la Fondation pour Genève mène, depuis quelques années, une réflexion sur l'avenir de notre région. La nouvelle gouvernance mondiale qui se met progressivement en place et pour laquelle la Genève Internationale joue un rôle central a fait l'objet de quatre publications accompagnées de nombreuses conférences. Il nous est apparu nécessaire et important de ne pas limiter la réflexion à ce cadre particulier mais de l'étendre aussi aux questions liées aux territoires et à leur transformation à l'aune des changements planétaires que nous connaissons aujourd'hui.

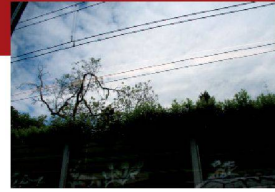
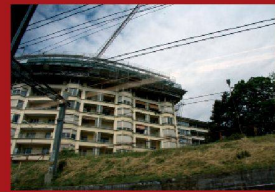
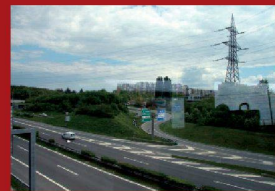
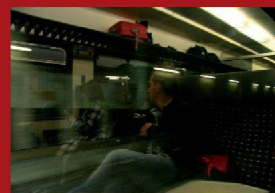
La fin de la guerre froide, la redéfinition des influences au niveau mondial, l'émergence de facteurs et de formes de conflits inédits rendent la recherche de nouveaux équilibres primordiale. Nous devons inventer le futur afin de consolider la position de notre région dans la concurrence croissante que se livrent villes et métropoles pour attirer les institutions de ce nouvel ordre global, les entreprises, les institutions culturelles ou encore les personnes hautement qualifiées. Les institutions, les politiciens, les entrepreneurs, les associations et les habitants de notre région ont depuis longtemps participé de manière active à la recherche de solutions aux grands problèmes de l'humanité : à travers la résolution de conflits et l'aide humanitaire ou encore grâce aux réflexions menées sur les changements de paradigme de la gouvernance globale.

Aujourd'hui, nous devons mener une réflexion globale, à long terme et réaliste pour définir les axes qui vont permettre à notre région d'assurer son avenir. De nombreuses et prometteuses perspectives se présentent à nous : la régulation sportive, l'environnement, l'infiniment petit, les arts, l'éducation supérieure sont autant de pistes de recherche de débouchés performants. Pour y arriver, les acteurs de cet arc lémanique privilégié doivent s'impliquer totalement. C'est cette quête de l'excellence, partagée tant par les résidents que par les institutions et collectivités publiques, les entreprises, les écoles et les universités qui fournira le terreau nécessaire pour que les relations humaines, économiques, sociales et culturelles renforcent non seulement l'ouverture de la région au monde mais aussi sa compétitivité.

Le cahier que nous avons le plaisir de vous présenter met en exergue des idées fortes émises par des personnalités qui contribuent au rayonnement de la région lémanique. Les intervenants parlent en leur nom d'un projet collectif qui nous concerne tous. Nous les remercions chaleureusement pour leur contribution et leur enthousiasme.

Nous vous en souhaitons bonne lecture et attendons vos réactions et contributions sur le blog « vers une métropole lémanique » de la Tribune de Genève et de 24 heures.

AUJOURD'HUI, NOUS
DEVONS MENER UNE
REFLEXION GLOBALE,
A LONG TERME ET
REALISTE POUR
DEFINIR LES AXES QUI
VONT PERMETTRE A
NOTRE REGION
D'ASSURER SON AVENIR.



POLYCENTRISME LÉMANIQUE

LES NOYAUX URBAINS
DE CETTE RÉGION
POLYCENTRIQUE DOI-
VENT ÊTRE RENFORCÉS
ET LA VILLE DOIT SE
CONSTRUIRE EN VILLE.

WWW.CITYRANK.CH

L'Observatoire Lémanique de la Fondation pour Genève et l'EPFL ont produit conjointement un site Internet sur le classement des cités globales. Ce site a la particularité de laisser le choix et la pondération des critères aux usagers/décideurs. En regroupant plus d'une dizaine d'indicateurs (finance, économie, éducation, sécurité, qualité de vie, notoriété, etc.), il offre une palette complète d'interprétation. Genève et la métropole lémanique obtiennent, indépendamment des choix, un classement à chaque fois remarquable, ce qui tend à prouver son rang incontestable de métropole globale. En Suisse, seule la métropole zurichoise obtient une présence du même ordre. Ce classement, comme d'autres, montre qu'il n'existe en Suisse que deux véritables métropoles.

Professeur Jeffrey Huang,
EPFL

Les métropoles globales sont en général issues d'une grande ville. New York, Paris, Tokyo regroupent des banlieues avoisinantes pour former des métropoles en étoile où tout converge vers leur centre.

La concentration fixe en quelque sorte l'économie d'échelle. Les transports, les habitations, les infrastructures, le commerce et l'industrie s'organisent par le flux des travailleurs, des marchandises et des consommateurs. Les strates de l'histoire et de la géographie du territoire forment ensemble les contraintes du développement futur. Ce dernier est réalisé, d'une manière générale, par cercles concentriques autour d'un centre économique ou historique. Ainsi, on mesure l'étendue de ces métropoles par un indicateur simple, celui des pendulaires. Une heure de transport jusqu'au lieu de travail devient la norme. Il s'agit dès lors de maintenir ces flux en bon état.

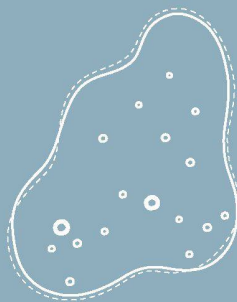
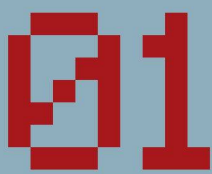
Rien de semblable avec la métropole lémanique. Genève et Lausanne jouent un rôle déterminant dans le développement régional, mais elles ne sont pas de véritables centres comme le sont, toute proportion gardée, New York, Los Angeles ou encore Tokyo. Une multitude de petites villes – Nyon, Vevey, Montreux, Divonne, Evian, Yverdon, Neuchâtel, Martigny, Fribourg ou encore Annecy – ont une importance non négligeable dans la croissance métropolitaine. Plus déterminantes que des villes-dortoirs, elles ne sont toutefois pas autonomes. Elles participent au rayonnement et vibrent par et avec la région. Culturellement, économiquement, socialement, elles apportent de la diversité et de la complémentarité. L'ensemble ne se mesure plus par les « pendulaires », mais bien par la « résonnance » que chacune des parties offre au tout.

Définir la région revient alors à trouver une nouvelle norme. Suite à certains travaux scientifiques récents, nous avons choisi l'aéroport intercontinental de Genève comme point de repère. Ce n'est pas un centre mais une liaison. Il fait office de nœud charnière entre le territoire de la métropole et l'espace international.

Cette nouvelle perspective d'envisager les métropoles nous indique aussi qu'elles se mesurent les unes avec les autres selon différents indicateurs, la taille n'étant pas toujours le critère de classification le plus important. Ainsi, nous avons mis en place un site Internet (www.cityrank.ch) pour en explorer les contours. La qualité de vie, l'image de marque, l'importance économique



DEVELOPPEMENT, COMPLEMENTARITE, NORME, NOEUD, OPPORTUNITE, DENSIFICATION, CITES GLOBALES

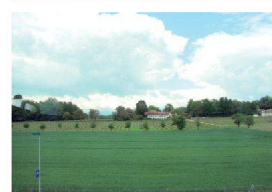


et financière, scientifique et culturelle positionnent la métropole lémanique dans le haut des classements, à quelque distance des cinq autres villes globales que sont New York, Londres, Paris, Tokyo et Shanghai. Mais le caractère polycentrique de la métropole lémanique nous distingue très nettement de celles-ci. Il faut comprendre cette différence comme une opportunité et une chance à saisir.

En effet, à condition de contenir l'étalement urbain à la « Los Angeles », nous pouvons construire une région de qualité dont l'une des caractéristiques serait de garder la nature en son centre. Situation exceptionnelle qui fera de la région l'une des plus florissantes et des mieux conservées. Nous devons donc densifier les centres et construire les villes en ville !

→ ELEVER LA VILLE EN VILLE

L'essor économique de la métropole lémanique a engendré à une explosion démographique et un étalement urbain désordonné, notamment lors de ces deux dernières décennies. L'extrême fragmentation politique du territoire a empêché jusqu'ici l'émergence d'une vision partagée, cohérente et forte de son aménagement. Ce n'est pas une fatalité. Les solutions sont connues et il est possible de réagir. Ainsi le concept de « densification urbaine » couplé à celui des « zones mixtes » – mixité de l'habitat et des activités professionnelles, commerciales, culturelles et sportives – peuvent corriger les développements territoriaux passés et inverser les données de la situation actuelle. Les noyaux urbains de cette région polycentrique doivent être renforcés et la ville doit se construire en ville. Transformation, réaménagement des friches urbaines, élévation des immeubles, et changement des standards de construction permettent une utilisation du sol plus durable et en adéquation avec les exigences économiques, sociales et environnementales d'aujourd'hui. Ces solutions peuvent en effet résoudre en partie les problèmes de trafic, redynamiser les centres-villes et donc améliorer la qualité de vie de la région métropolitaine lémanique.



DOMICILE COMMUN: GVA

Ceux qui se sont penchés sur la question métropolitaine connaissent la difficulté à délimiter les frontières des régions: groupement de frontières institutionnelles, territoires basés sur le bassin d'emploi, sur l'influence culturelle, sur l'histoire, etc. La question est d'autant plus problématique lorsqu'il s'agit d'une région polycentrique, dominée par deux villes comme la région métropolitaine lémanique.

Deux éléments structurent ce territoire: le lac Léman qui, par sa centralité et sous l'impulsion de plusieurs études, prête son nom à la région, et l'aéroport de Genève, principale porte d'ouverture vers les autres métropoles globales. Comme le souligne François Ascher dans son livre majeur sur les métropoles, «[...] l'émergence d'un système urbain polarisé autour des métropoles et fonctionnent en réseaux à une échelle internationale. Cette transformation des systèmes urbains est en partie liée au développement des transports rapides. Leurs principes d'organisation, en particulier la centralisation des flux à partir de grandes plates-formes, se traduisent progressivement par de nouvelles organisations et hiérarchies urbaines. Les TGV et les transports aériens produisent ainsi plus encore que les autoroutes, ce qu'on appelle un "effet de tunnel", c'est-à-dire la disparition des effets de traversées: entre deux arrêts du TGV il n'y a plus rien, ou bien, on est à proximité d'une gare TGV ou d'un grand aéroport, et on est près de toutes les autres métropoles internationales: ou bien on est loin et on est alors éloigné de tout.» En partant de ce constat, la métropole peut se définir par le bassin d'influence de l'aéroport intercontinental de Genève (voir carte p. 16).

AÉROPORT EN DEVENIR

L'aéroport c'est un chiffre d'affaires annuel de plus de 300 millions de francs, une superficie de 340 hectares, un trafic annuel de 11,4 millions de passagers, plus de 190 000 mouvements, 450 000 tonnes de marchandises et une prévision de croissance pour 2020 estimée à 14,5 millions de passagers. Une cinquantaine de compagnies commerciales opèrent plus de 1000 départs par semaine et une centaine de compagnies charters connectent la région à l'Europe, l'Afrique, l'Asie, le Moyen-Orient et l'Amérique du Nord. GVA c'est aussi plus de 8 500 postes de travail sur le site répartis au sein de 150 instances ou sociétés distinctes et un impact économique de 24 000 emplois générés indirectement et une contribution annuelle de 9 milliards à l'économie régionale. D'ici 25 ans, l'aéroport devra ouvrir un terminal Nord (Meyrin) pour pouvoir garantir son extension au-delà des 20 millions de passagers.

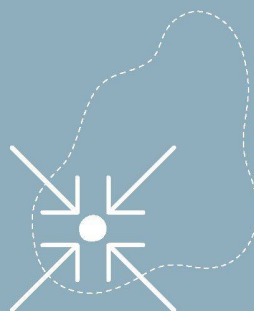
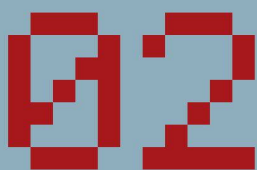
Professeur Bruno Vayssière,
Université de Savoie

Le territoire de la métropole lémanique est dès lors dessiné par les utilisateurs de l'aéroport de Cointrin. Mais les limites de ce territoire ne sont pas statiques, elles fluctuent. L'étendue de la région varie selon deux critères. De l'intérieur, les frontières d'affluence se définissent par l'intensité du trafic aérien et l'importance des connexions internationales. De l'extérieur, notamment grâce à Cointrin, les agents économiques, politiques et culturels étrangers confèrent à l'arc lémanique le statut de pôle de première importance.

En somme, les usagers de l'aéroport organisent le territoire par leurs comportements. Et le sigle «GVA», présent sur tous les bagages arrivant ou quittant Genève, devient le symbole commun pour tous les résidents de la métropole. Cette adresse commune permet de dépasser les tensions politiques et identitaires ressenties par un grand nombre d'habitants de la région



FRONTIÈRES, TRAFIC AÉRIEN, CONNEXIONS, USAGERS, COINTRIN, ENTITE, EXTENSION



lémanique. Se focaliser sur l'aéroport international de Cointrin donne un message clair: l'importance de Genève est en grande partie due à son aéroport. Le reste de la région doit accepter le rôle primordial de Genève et de son aéroport dans le développement et le rayonnement international de la métropole lémanique.

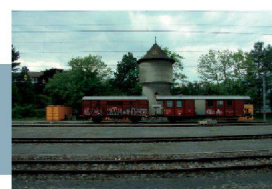
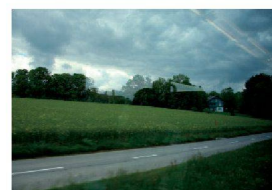
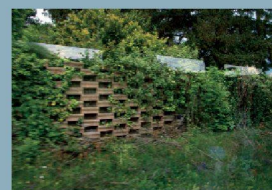
Plus de 2,8 millions d'habitants résident sur le territoire de la métropole lémanique. Sa population est diverse: française, suisse, haut-savoyarde, vaudoise, neuchâteloise, fribourgeoise, genevoise, jurassienne, bernoise, valaisanne ou du Pays de Gex. L'enjeu, comme le souligne François Ascher, est de faire émerger une solidarité «réflexive», à savoir, une conscience de l'appartenance à des systèmes d'intérêts collectifs. Au niveau local, cela se traduit par une prise de conscience de l'entité métropolitaine qu'elle représente, afin de comprendre et de relever les enjeux globaux auxquels elle doit faire face.

→ GOUVERNANCE DISTRIBUEE

Rassembler autour de visions, de projets et d'objectifs communs permet l'économie d'une gouvernance unique issue de fusions. Les accords de Karlsruhe sur la coopération transfrontalière et ceux intercantonaux sont des instruments de collaboration suffisants pour la gestion nationale et internationale d'une région. Dans le cadre particulier du fédéralisme suisse et d'un territoire polycentrique regroupant plusieurs communes et cantons ainsi que deux pays, une gouvernance par projets serait plus appropriée et efficace qu'une gestion fondée sur une vision institutionnelle. En effet, en reposant le développement métropolitain sur des accords par projet à géométrie variable, les acteurs concernés définissent ensemble les champs d'action, les responsabilités et les territoires sur lesquels agir. Ceci permet aux différents acteurs de garder leur propre prérogative politique et d'éviter les problèmes identitaires et culturels rencontrés par exemple lors de fusion communale. Basée sur une participation volontaire, cette approche permet plus de pragmatisme et d'efficacité.

¹ « Métapolis, ou l'avenir des métropoles », Paris, Odile Jacob, 1995

² « L'âge des métropoles », La Tour d'Aigues, L'Aube, 2009



TOUR DU LAC

PARADOXALEMENT,
LE SUD DU LAC
EST AUJOURD'HUI LE
MAILLON FAIBLE DE
LA REGION LEMANIQUE,
MAIS SON POTENTIEL
NON EXPLOITE EN FAIT
SON AVENIR.

« JE NE LÂCHERAI PAS
LE MORCEAU ! »

« Il y en a marre de ce sectarisme vis-à-vis du Chablais ! » Marc Francina, député-maire d'Evian et figure emblématique du Chablais français, a poussé récemment un de ses légendaires coups de gueule pour dénoncer le blocage du dossier de désenclavement routier de sa région. « Les Chablaisiens sont des gens actifs, imaginatifs et volontaires. On arrivera un jour à faire basculer la vapeur. C'est précisément pour éviter l'asphyxie que l'on demande ce désenclavement. Quand les gens sont à Evian ou à Thonon, ils trouvent que c'est le pied. Le seul hic, c'est d'y aller ! Le préfet de Région, qui était également présent, nous a une nouvelle fois confirmé que le désenclavement du Chablais était bien sur le haut de la pile. Il se situe au rang des priorités, juste derrière un aménagement prévu du côté de Saint-Etienne. »

Marc Francina, Maire d'Evian,
dans « Le Nouvelliste », 8 octobre 2009

Faire le Tour du lac Léman, telle est l'ambition de la métropole. Le lac deviendra ainsi notre « Central Park ». Ce souhait est fondé sur une économie florissante, un afflux important de main d'œuvre qualifiée et une évolution démographique qui doit intégrer, décennie après décennie, de nouvelles entreprises, de nouveaux travailleurs et de nouveaux habitants. Les prévisions statistiques pour l'ensemble de la région parlent au minimum de 200 000 nouveaux habitants d'ici 2030. C'est plus que la commune de Genève.

Comment allons-nous accueillir ces personnes et où allons-nous les loger ? En ville certes, mais aussi sur les rives sud du lac, seule région encore sous-exploitée. En effet, le Chablais vaudois, valaisan ou français offrent une possibilité unique pour un développement prometteur. Construire des logements requiert également des voies de communication efficaces et diversifiées.

Comme le souligne Patrick Eperon dans son étude sur les politiques des transports³, « les cantons de Genève et Vaud renouent leurs liens historiques avec la Savoie désormais française. [...] La mise en service, fin 2008, de l'autoroute française A41 Annecy-Genève établit quant à elle pour la première fois une liaison performante entre l'agglomération de Genève (770 000 habitants) et une « vraie » agglomération française de près de 140 000 habitants. » Le rapprochement doit s'étendre aux rives sud du lac. Des liaisons ferroviaires – la réouverture de la ligne du Tonkin par exemple – et la construction d'une voie rapide sont donc des conditions *sine qua non* à la conquête de la rive sud du lac.

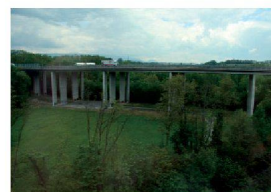
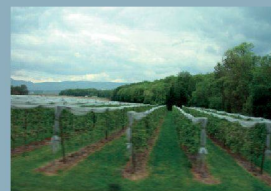
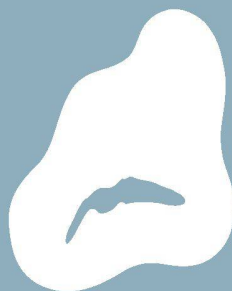
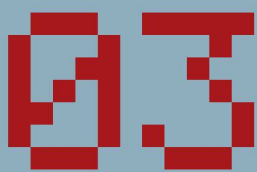
Le déploiement de ces infrastructures modernes et écologiques devrait permettre à Evian, Saint-Gingolph, Villeneuve, Aigle et Monthey de se développer plus harmonieusement. Le potentiel est à la mesure de l'enjeu métropolitain.

Le développement du tour du lac créera un symbole naturel central – le lac Léman – rassemblant les visions polycentriques imposées par la structure même de cette région. La présence du lac, son influence tant géographique qu'économique donnera tout naturellement un nom commun à ce territoire en devenir : la métropole lémanique.

La conquête sud du lac devrait être engagée avec des moyens modernes et innovants afin de préserver les paysages et l'environnement. La peur du bétonnage et les blocages institutionnels doivent faire place à une nouvelle



RIVES, ENJEU METROPOLITAIN, CONQUETE, CHABLAIS, DESENCLAVEMENT, TRANSPORTS



politique de répartition des charges de croissance et à la mise en place d'infrastructures de communication dignes d'une métropole nouvelle.

Paradoxalement, le sud du lac est aujourd'hui le maillon faible de la région lémanique, mais son potentiel non exploité en fait son avenir.

→ CHABLAIS. LE MAILLON MANQUANT

Comme le souligne l'association « Oui au désenclavement du Chablais »⁴, l'une des forces du Chablais est sa position géographique adossée à l'un des plus beaux lacs du monde. Source de tourisme, le Léman pourrait appuyer une stratégie de désenclavement en favorisant les relations entre ses deux rives. C'est d'autant plus important aujourd'hui que l'activité économique et le marché de l'emploi du Chablais sont liés à l'économie suisse.

Dépourvue d'axes de communication rapides avec le Genevois français et la Suisse, la grande industrie n'a pas été un facteur particulier de création et de développement du secteur des PMI (petites et moyennes industries). La résolution du désenclavement du Chablais doit se faire en cohérence avec le développement de la région métropolitaine lémanique.

En effet, l'organisation centralisée française transfère les questions chablaisiennes aux instances régionales et départementales dont les priorités ne sont pas celles du Chablais. De plus, la décision du Conseil régional de Haute-Savoie de ne plus participer au financement des routes est un réel frein à la croissance et à la mobilité des rives sud du Léman. Cette décision bloque également le développement ferroviaire, car la faible densité d'habitants – probablement due en partie à son isolement – n'en fait pas non plus une priorité pour la SNCF.

³ « Politique des transports : l'heure des métropoles », coll. Etudes et Enquêtes, Lausanne, Centre patronal, 2010

⁴ www.desenclavement-chablais.org

DIVERSITE ECONOMIQUE

L'économie de la métropole lémanique se caractérise d'abord par son extrême diversité. Finance, marché des matières premières, horlogerie, technologie médicale, micro-mécanique et machines-outils, science, nutrition, éducation, tourisme, organisations et associations sportives internationales, ONG, etc. Autant de secteurs économiques dans lesquels les entreprises et les institutions de la région jouent un rôle majeur.

Cette extraordinaire diversité, longtemps considérée comme une faiblesse par les adeptes de la théorie des « clusters » – qui défendaient uniquement la concentration de secteurs économiques régionaux –, est en fait une véritable force économique sans précédent. Ce changement de cap préfigure une économie qui favorise la synergie entre « clusters » économiques.

La créativité économique fait davantage appel à des contributions complémentaires qu'à des spécialisations ou à des compétences uniques. Ainsi, les technologies médicales auront besoin d'apports scientifiques, d'aptitudes en micro-technologie propre à l'horlogerie ou encore des compétences médicales des hôpitaux universitaires de Lausanne et de Genève. Il en sera de même pour le marché des matières premières qui ont besoin de hautes compétences financières.

Ces exemples parmi d'autres montrent que ce changement de paradigme dans la vision du développement économique post-industriel passe de fait par la diversité économique. Cette dernière permet d'éviter les conséquences néfastes des crises sectorielles tout en amenant la créativité trans-sectorielle propre aux économies sophistiquées. Ces dernières appellent à une complexification des procédures et des modèles d'affaires. Elles requièrent aussi une accélération de la circulation des compétences et leur assemblage.

Les centres de recherche, de formation et d'éducation comme l'EPFL, l'IMD, l'IHEID, l'ECAL, les écoles hôtelières, les universités et les HES-SO doivent être les vecteurs de cette circulation.

C'est une nouvelle mission bien différente que celle du transfert technologique, mais porteuse d'échange des savoirs. Pour viser cet assemblage des compétences et pour explorer de nouvelles possibilités, il sera nécessaire d'implanter des centres créatifs sur le territoire métropolitain. Comme le décrit Beth Krasna dans un article paru dans « Le Temps » du 12 avril 2010⁵: « Ces projets n'émanent pas des incubateurs et autres parcs scientifiques existants,

DONNER CORPS À UNE RÉGION « MAGIQUE »

Vision et objectifs clairs, ouverture d'esprit, partenariat fort entre monde politique et monde économique. Trois conditions sine qua non du succès d'un développement régional réussi. Pour séduire, la vision doit être ambitieuse et audacieuse. Elle doit faire rêver et pouvoir être partagée. Elle doit donner l'envie de sortir de la « boîte » et de se donner une vraie chance, quitte à bousculer le statu quo. Mais au-delà d'une vision forte, reste le problème très concret du comment et où trouver les « leaders » passionnés, courageux, patients, prêts à prendre des risques et à porter à bout de bras un projet dont certains bénéfices ne se feront sentir qu'à long terme ? Les ambitions personnelles ou politiques doivent être dépassées et remplacées par un sens aigu du bien commun de la région. C'est peut-être là que réside l'obstacle le plus difficile...

Daniel Borel,
Co-fondateur, Logitech

04



ils sont rassemblés dans des lieux d'émulation, d'échange, d'expériences partagées et d'émergence de nouvelles pratiques économiques. A Paris, ces nouveaux centres créatifs s'appellent la Ruche ou la Cantine.»

→ MULTIPLICATION DE CENTRES CREATIFS

L'EPFL-ECAL lab, la Muse, Flux Laboratory, etc. sont autant de plateformes d'expérimentation de la créativité partagée qui implique des acteurs provenant d'horizons divers. Multiplier ces environnements créatifs, à l'image de ce qui se fait dans les grandes entreprises américaines – l'« Invent Center » de HP ou encore le programme « Connect » de P&G – va s'imposer comme une nécessité absolue.

Ces deux dernières décennies, la création d'offices de technologie, d'incubateurs, de technopôles, de coaching, de prix à l'innovation et de capital risque ont permis de renforcer les processus d'innovation en aval par le transfert de technologie vers le marché. Ces vingt prochaines années doivent être consacrées à l'innovation en amont et à la créativité qui émerge à travers des projets collaboratifs, dans des lieux et des expériences partagés.

LA CREATIVITE
ECONOMIQUE FAIT
DAVANTAGE APPEL
A DES CONTRIBUTIONS
COMPLEMENTAIRES QU'A
DES SPECIALISATIONS
OU A DES COMPETENCES
UNIQUES.

⁵ « En Suisse, l'économie 2.0 est née », « Le Temps », 12 avril 2010



VERS L'INFINIMENT PETIT

RENFORCER
LA DIVERSITE
DE L'ECONOMIE A
PARTIR DE LA QUETE
DE L'INFINIMENT PETIT,
SOCLE INDUSTRIEL
HISTORIQUE DU
TERRITOIRE LEMANIQUE,
C'EST ASSURER LA
PERENNITE DU MARCHE
DE L'EMPLOI.

La recherche de particules élémentaires du projet LHC du CERN, la nanotechnologie à l'EPFL et au CSEM (Centre suisse d'électronique et de microtechnique, à Neuchâtel), la science des couches fines et des supraconducteurs à Lausanne et à Genève sont des percées scientifiques récentes de l'histoire de la science et de la technologie qui ont un fort impact sur l'économie régionale. Ces nouveautés visent toutes l'infiniment petit.

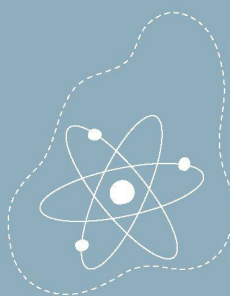
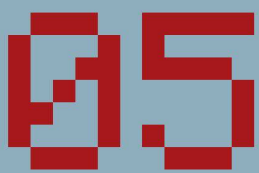
L'industrie horlogère a été le premier précurseur de ce mouvement. De l'horloge à la montre ultra-plate en passant par la montre-bracelet, elle a poussé son savoir-faire vers la miniaturisation. Les industries américaines comme Medtronic, Johnson & Johnson ou encore Baxter ne s'y sont probablement pas trompés. C'est pour cette compétence qu'elles ont décidé de développer leurs activités de technologies médicales sur le territoire lémanique. Ce savoir-faire a engendré un secteur de la micromécanique de précision dans toute la région ainsi que dans la vallée de l'Arve en France.

Les enjeux mondiaux de l'énergie, la médecine ou la nanotechnologie passent par la maîtrise de l'infiniment petit. L'expérimentation actuellement en cours au CERN donne une visibilité extrême à ce savoir-faire et il s'agit de capitaliser et de continuer les efforts dans cette direction. Il faut ainsi non seulement concentrer toute notre attention sur la recherche mais trouver les moyens de concrétiser et d'exploiter en biens et services commerciaux les résultats de ces recherches.

Cette quête de l'infiniment petit, nous ouvre des frontières inconnues : le cerveau, la matière et l'énergie. En relevant ces défis, de nouvelles opportunités technologiques et industrielles offrent à la jeunesse talentueuse. C'est un point central de la théorie de l'assemblage : l'industrie, loin de devoir disparaître, doit au contraire se renouveler à partir des découvertes technologiques. Renforcer la diversité de l'économie à partir de la quête de l'infiniment petit, socle industriel historique du territoire lémanique, c'est assurer la pérennité du marché de l'emploi.

→ REGION APPRENANTE

Alors qu'en Suisse un citoyen sur dix possède une formation universitaire, cette proportion double dans l'Arc lémanique (OFS recensement 2000). Cette différence est principalement due à un appui soutenu à l'éducation

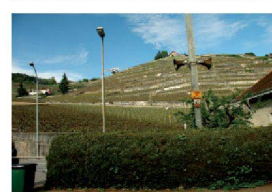
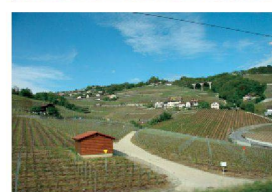
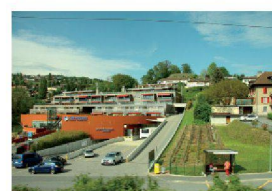
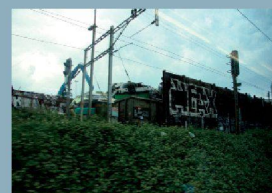


secondaire, mais aussi à l'apport des écoles privées, qui sont plus d'une centaine dans la région. La métropole lémanique bénéficie d'une excellente formation universitaire et d'une forte présence d'expatriés hautement qualifiés. Plus d'un étudiant sur trois, résidant en Suisse, poursuit ses études dans l'une des hautes écoles (Universités cantonales, l'EPFL ou HES) ou l'une des institutions prestigieuses (CERN, IMD, IHEID) que possède la région. Ces institutions sont de véritables locomotives économiques, emportent près de 40 % des fonds compétitifs nationaux et devancent au niveau européen leurs voisines alémaniques de Zurich et de Bâle dans la participation aux programmes européens.

MULTIPLICATION DES COOPÉRATIONS ENTRE LES HAUTES ÉCOLES LÉMANIQUES

Les hautes écoles de l'arc lémanique multiplient les occasions de faire fructifier leurs coopérations. Ainsi, le Centre d'Imagerie Biomédicale (CIBM) qui réunit l'EPFL, l'UNIL, l'UNIGE, le HUG et le CHUV, a propulsé la région parmi celles qui comptent dans ce domaine. Le Swiss Institute of Bioinformatics, qui a essaimé depuis Genève, est aujourd'hui un centre incontournable pour la génétique. Récemment, les cantons de Vaud et de Genève, avec l'appui de fondations, ont soutenu la création du CADMOS (Center for Advanced Modeling Science). Ce centre a installé à l'EPFL un superordinateur Blue Gene/P doté d'une capacité de 57 TéraFLOPS. Mis à la disposition des universités de Lausanne, de Genève et de l'EPFL, ce superordinateur donne à la région lémanique une position de leader, tant au plan Suisse qu'international. Ces collaborations – qui peuvent encore être intensifiées – sont soutenues par la logique même de la science de pointe, où l'on assiste à une convergence des technologies de l'information, des biotechnologies et des nanotechnologies. La sélection des récents pôles de recherche nationaux (NCCR) atteste du dynamisme de la région lémanique. En effet, quatre pôles de recherche nationaux sur huit impliquent l'UNIL, l'UNIGE ou l'EPFL sur les thèmes porteurs suivants : les bases biologiques des maladies mentales, la robotique, la chimie biologique et les questions de trajectoires de vie. La métropole lémanique possède les atouts pour répondre au défi posé par cette convergence : un tissu économique réunissant des grands groupes comme Nestlé et des entreprises de la pharma et du MedTech (Novartis, Roche, Actelion, Merck Serono, Debiopharm ou encore Medtronic), une longue tradition de savoir faire dans la nano- et la microtechnologie et une culture de la précision indispensable dans le développement des techniques médicales et de la santé. L'enjeu d'une métropole lémanique de la connaissance est là ; il ne peut être transcendé qu'en unissant les forces et en partageant les infrastructures.

Professeur Patrick Aebischer
Président EPFL



CONDITIONS CADRE TYPIQUES ET ATYPIQUES

Dans le domaine de la compétitivité économique entre régions, on peut distinguer deux catégories de facteurs. D'un côté, on trouve les conditions cadre classiques tels que la fiscalité, l'ouverture des marchés de l'emploi, le haut niveau de formation, de bonnes infrastructures, une forte immigration hautement qualifiée, etc. De l'autre, on repère des conditions atypiques tels que les crèches, les doubles carrières (conditions pour les conjoints des personnes hautement qualifiées), la maîtrise des langues (notamment l'anglais), les écoles privées offrant des cursus internationaux, un environnement multiculturel, la tolérance, la sécurité et la présence de différents lieux de culte, de cercles internationaux actifs, de centres d'accueil pour les expatriés.

Cette double approche de la problématique des conditions cadre est relativement nouvelle. La métropole lémanique n'offre pas toujours les meilleures conditions cadre de type classique, notamment dans le domaine de la fiscalité, en comparaison avec d'autres cantons suisses alémaniques. Mais, depuis plusieurs décennies déjà, des efforts considérables ont été entrepris dans le domaine des conditions atypiques. Par exemple, l'offre des écoles privées (plus d'une centaine sur la métropole) s'est étoffée, permettant à de nombreux jeunes de suivre à peu près n'importe quel cursus scolaire international.

De plus, la forte présence d'une communauté anglophone dans la région a permis de promouvoir des radios en anglais, de développer des journaux anglophones, d'accueillir des églises et de proposer des offres culturelles spécifiques à leurs besoins. L'anglais est devenu la seconde langue professionnelle de la métropole. C'est un avantage compétitif important.

Autre exemple de facteur atypique important : les réseaux sociaux. Portés par Internet, ils explorent des nouveaux territoires à géométrie variable et opèrent à partir de relations « soft » de type non contractuel. Cette manière de fonctionner les oppose en tout point aux types d'organisations sociales traditionnelles comme les associations sportives, socio-culturelles ou politiques. Ainsi, une nouvelle couche du tissu social se met en place, influence les comportements citoyens et accentue leur participation.

L'arrivée massive des réseaux sociaux dans l'organisation de notre société n'a pas encore produit tous ses effets. On peut cependant d'ores et déjà observer un changement d'attitude de la jeune génération face au découpage des territoires politiques. Résonance ou Lift, deux réseaux sociaux nés dans la

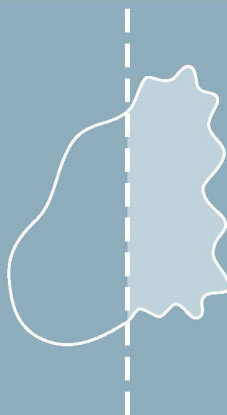
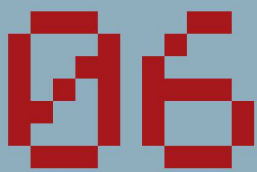
LA COMPÉTITIVITÉ PAR L'EXCELLENCE

Si l'on devait expliquer les fondements du « modèle » économique helvétique, on citerait volontiers deux caractéristiques : l'esprit d'initiative, qui a permis de constituer un tissu d'entreprises extrêmement chamarré, ainsi que le goût du travail bien fait. On doit reconnaître aussi que ces inclinaisons naturelles sont facilitées par un cadre général propice. Une formation de haut niveau, la voie de l'apprentissage méritant autant l'éloge que les succès des hautes écoles. Des infrastructures qui demeurent enviables malgré l'engorgement qui menace. Une fiscalité non pas imbattable mais au moins raisonnable. Un droit du travail relativement souple, atout essentiel dans la quête du plein emploi, et dont la contrepartie consiste en un partenariat social effectif. La proximité, enfin, entre les centres de décisions politiques et économiques, heureux effet de la superposition des pouvoirs qui est le propre de notre fédéralisme. On voit ainsi que le succès d'une économie ne dépend pas seulement de la modestie des coûts de production. Pour notre région, on perçoit même le contraire : l'ambition doit être de viser haut, pour vendre à bon prix le produit d'un excellent travail.

Christophe Reymond, Directeur général, Centre Patronal, Paudex



COMPÉTITIVITÉ, FISCALITÉ, AVANTAGE, INITIATIVE, AMBITION



métropole lémanique, préfigurent le monde à venir dans lequel la dimension territoriale change radicalement. Les métropoles vont ainsi se rapprocher, vibrer les unes avec les autres et la compétition portera de plus en plus sur les conditions cadre atypiques.

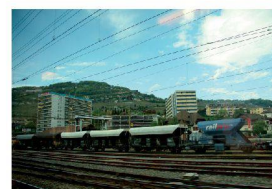
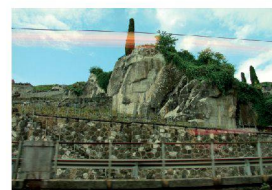
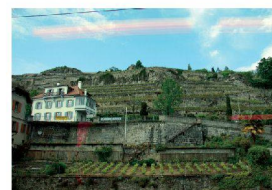
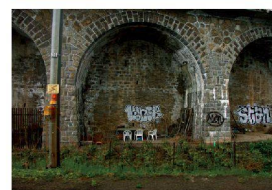
→ MUSE

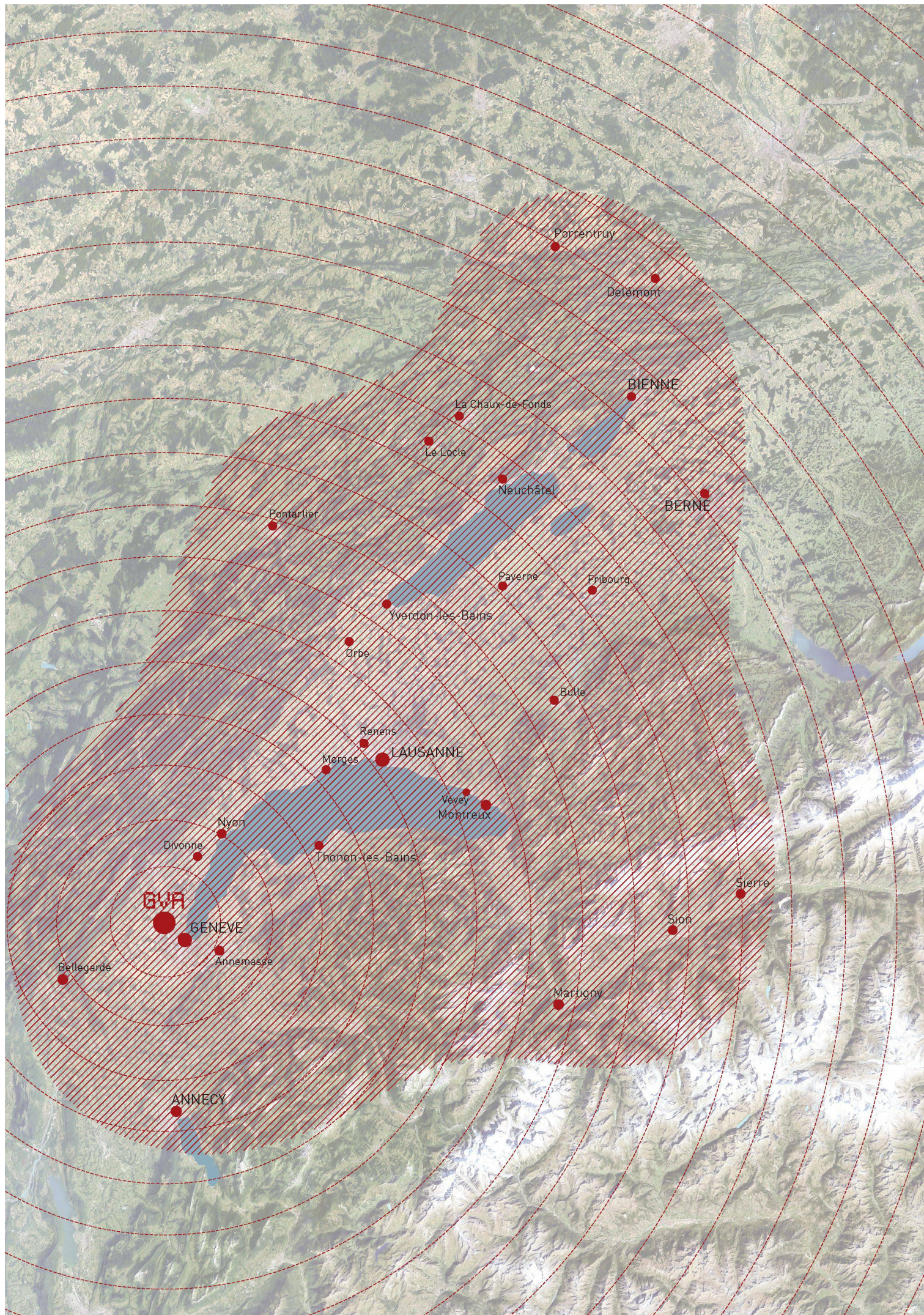
Le réseau social Résonance a depuis peu investi un espace créatif à Genève afin d'offrir aux «start-ups» de type «net-ups» un environnement dédié qui favorise l'utilisation des réseaux sociaux comme moteur économique.

Cet espace de créativité, situé au cœur du quartier des Bains à Plainpalais, est l'expression d'un renouvellement du processus d'innovation bien en «amont» des facteurs classiques de l'économie traditionnelle.

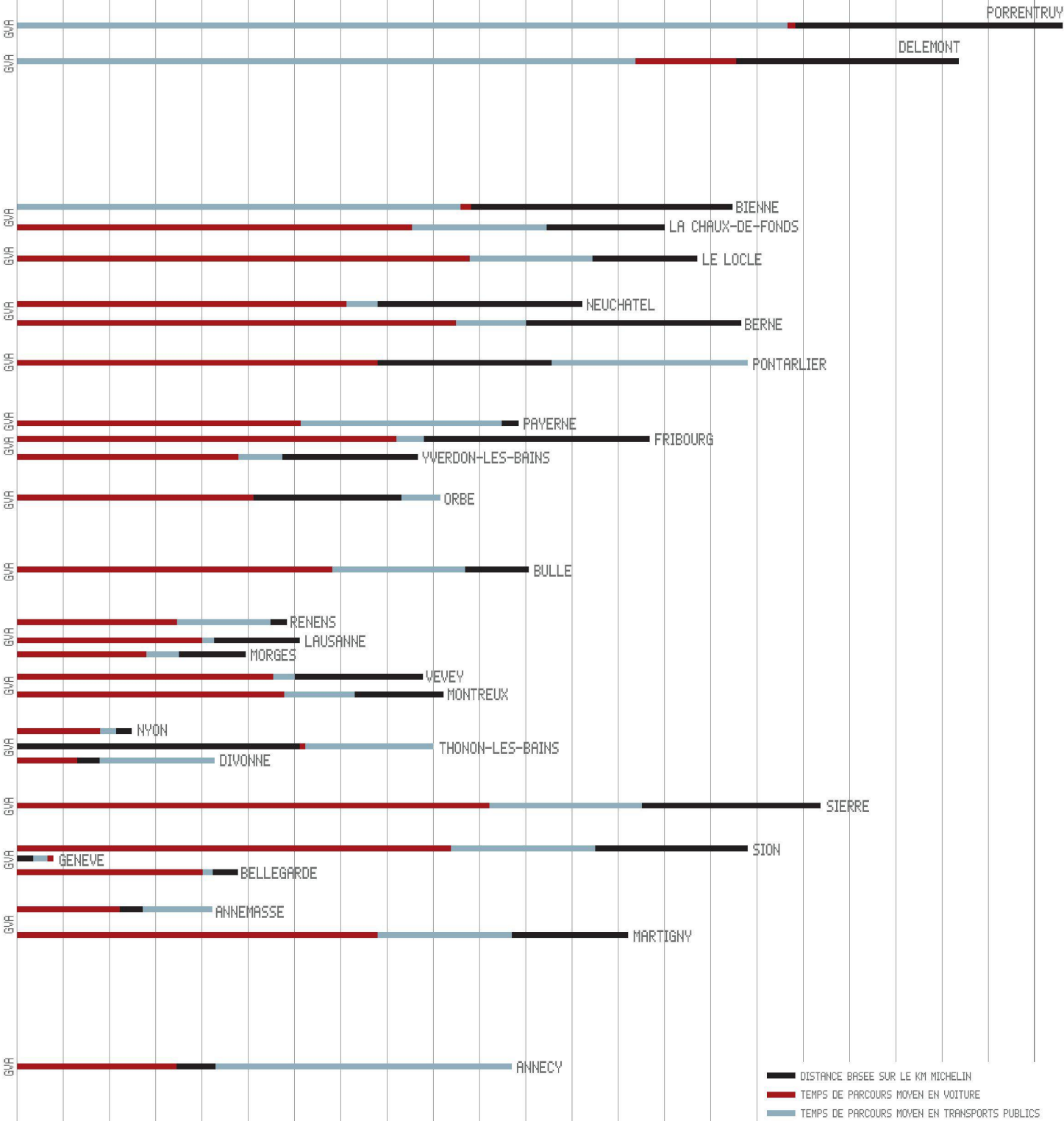
La conduite de cette expérimentation cherche à installer une forme d'avant-garde vive et créative sur les nouvelles pratiques économiques et devrait dorénavant faire partie de l'arsenal des conditions cadre atypiques des pouvoirs publics ou des entreprises.

AINSI, UNE NOUVELLE
COUCHE DU TISSU
SOCIAL SE MET
EN PLACE, INFLUENCE
LES COMPORTEMENTS
CITOYENS ET ACCENTUE
LEUR PARTICIPATION.





GVA: TERRITOIRES D'AFFLUENCE



CONQUERIR LA NUIT

Une métropole vit de jour comme de nuit. Les activités économiques, financières, scientifiques, culturelles et sociales ne s'arrêtent pas la nuit tombée. Le monde globalement connecté rend les temps morts quasi inexistant. Forcer la continuité temporelle est pour une métropole un objectif fort.

Les transports et les services publics, les commerces, la restauration, l'hébergement, les lieux publics et culturels, le travail, etc. vont continuer à conquérir la nuit à l'image de ce que les médias (radio et télévision) ont réalisé il y a plusieurs décennies. Internet, par son immédiateté et son intemporalité, a déjà largement ouvert la nuit aux citoyens. L'administration, la banque, les assurances, le commerce, les médias ou les loisirs offrent en ligne une palette de services utilisables jour et nuit.

Le développement des techniques et notamment des TIC (technologies de l'information et de la communication) accompagnent ce que de nombreux sociologues et économistes (Beck, Giddens, Urry ou encore Danilo) ont appelé le long processus d'individuation. Ce phénomène, couplé à d'autres, notamment à l'évolution du marché du travail toujours plus flexible, singularise de plus en plus l'existence du citoyen. Ce dernier peut alors développer sa maîtrise individuelle de l'espace et du temps.

Ainsi, les « noctamphiles » peuvent rechercher, s'informer, apprendre, se divertir, acheter, payer, remplir leurs impôts à tout moment. Les activités se sont réorganisées dans un cadre temporel nouveau. En effet, qu'il s'agisse du temps économique, social ou culturel, les métropoles dans le monde entier vivent au rythme des flux globaux, circulant sous fuseau horaire, 24 heures sur 24 et sept jours sur sept. La métropole devra suivre ce chemin en restant ouverte, visible et accessible. Le Rolex Learning Center de l'EPFL en montre la voie puisqu'il est ouvert sept jours sur sept de 7h du matin à minuit.

La conquête de la nuit va sans aucun doute soulever de lourds problèmes et aura des conséquences sur les heures d'ouverture des commerces, sur les horaires des transports publics, sur le monde du travail, etc. Elle nécessite une profonde réorganisation du marché de l'emploi et va probablement rencontrer de fortes résistances.

Il ne faut cependant pas négliger les opportunités qu'une telle réorganisation pourrait amener. Proposer une nouvelle organisation du travail, à

LA METROPOLE LEMANIQUE : QUALITÉ DE VIE D'UNE PETITE VILLE QUI AURAIT TOUT D'UNE GRANDE ?

La métropole lémanique est une région d'exception le jour, mais dont les villes ressemblent souvent à de petites bourgades de province le soir venu. Il faut revoir la vue d'ensemble, géographique-ment et temporellement.

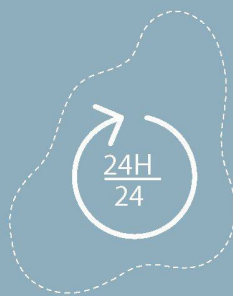
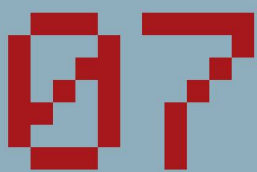
La nuit devrait être organisée et conquise tant du point de vue culturel qu'économique. Complémentarité de l'offre commerciale, extension par pôles des heures d'ouverture des magasins, réseau culturel d'ensemble, desserte ciblée des transports nocturnes : tels sont les maître-mots qui doivent guider nos ambitions. Pour que le beau carrosse fastueux ne se transforme pas en citrouille dès la nuit tombée.

Une métropole, cela vit, nuit et jour et on y bouge.

Blaise Matthey,
Directeur général, Fédération
des Entreprises Romande, Genève



CONTINUITE, INTEMPORALITE, INDIVIDUATION, ESPACE, TEMPS, ACCESSIBLE, NOCTURNE



condition qu'elle soit faite de manière intelligente, ouvrirait de nouvelles perspectives sociales. S'opposer par principe à ce mouvement freinerait sérieusement la région dans la course impitoyable que se livrent les villes aujourd'hui.

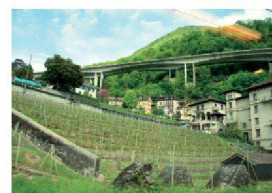
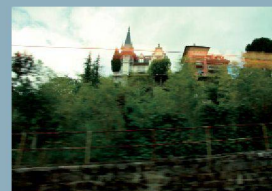
→ TRAINS DE NUIT

La problématique des agglomérations portée par la Confédération empêche de prendre la mesure des transports publics métropolitains. Ainsi le RER, les tramways ou les métros lausannois sont au service de projets d'agglomération. L'échelle spatiale sur laquelle est basée la planification territoriale n'est pas celle de la région métropolitaine polycentrique.

Or, cette politique d'aménagement accentue l'étalement urbain à partir des centres (Lausanne, Genève, Neuchâtel, etc.). Si rien ne change, le mitage du territoire est programmé. En effet, pour un véritable développement durable, chaque ville – notamment les « hedge cities » et les villes frontalières – doivent pouvoir se développer et absorber une partie de la croissance démographique. Il faut donc de véritables lignes RER – Réseau Express Régional et non un Réseau Express interagglomération – circulant jour et nuit.

Les infrastructures d'une métropole doivent être pensées et aménagées à l'échelle de l'entité dans laquelle elles s'intègrent et non par touches successives et partielles, comme c'est le cas aujourd'hui.

LA METROPOLE
DEVRA SUIVRE CE
CHEMIN EN RESTANT
OUVERTE, VISIBLE
ET ACCESSIBLE.



CULTURE A SUCCES

LA CULTURE DE LA QUEUE

La Tate Gallery à Londres, le Palais de Tokyo à Paris, le Guggenheim de Bilbao, le Metropolitan Opera de New York, le Montreux Jazz Festival ou encore l'Astra Kulturhaus de Berlin ont tous, en dehors d'être des institutions culturelles, un point commun : le mélomane, le visiteur, l'amateur d'art ou encore le simple touriste doit y faire la queue pour pouvoir y entrer. Les files d'attente sont pour n'importe quel centre culturel de renom normales. Face à une offre culturelle lémanique pléthorique, la question de la qualité se pose. Une offre diversifiée et abondante est sans aucun doute un atout, mais elle doit également attirer par sa qualité un nombreux public. Jouer, exposer ou encore danser pour une infime minorité n'est pas un luxe, mais un échec. Oser l'excellence n'est pas un risque, mais un devoir. Les artistes, les créateurs ne travaillent pas pour rien. La reconnaissance passe par le partage et non par l'exclusion. Penser le succès devient ainsi une tâche de démocratisation et d'appropriation culturelle. Inverser la tendance en servant d'abord le spectateur, le consommateur, c'est reprendre le citoyen à son compte, c'est l'élever dans et pour la culture. Repenser la culture, c'est aujourd'hui oser l'excellence.

Jacques Hainard,
ancien Directeur des musées d'ethnographie de Neuchâtel et Genève

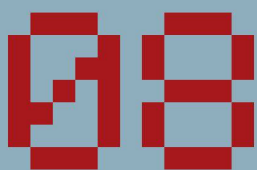
L'offre culturelle de la métropole lémanique est grande : festivals de musique, de films, des arts vivants, nombreux musées, opéras, ballets, entre autres. Cependant, la quantité surpasse souvent la qualité. Deux indices nous poussent à ce cruel constat : l'absence des files d'attente et d'un mouvement important de contre-culture. Des villes comme New York, Berlin, Paris ou encore Londres ont des politiques culturelles basées sur l'offre avec comme objectif principal d'irradier et d'attirer. La diversité, la réactivité médiatique, la réponse forte du public, le contre-pied de la culture « underground » participent à la réussite culturelle dans son ensemble.

La métropole lémanique, avec son public potentiel de 2,8 millions d'habitants, a la masse critique pour répondre à ce défi. Elle doit néanmoins être accompagnée d'une température critique, à savoir de l'émulation nécessaire à la création artistique, qu'elle soit dédiée à un large public ou à un nombre restreint de spécialistes. La contre-culture doit pouvoir se nourrir d'une culture dite « grand public » et inversement, dans un processus similaire à celui existant entre la recherche fondamentale et la recherche appliquée qui sont indissociablement liées et s'enrichissent mutuellement.

Non centralisée, la culture lémanique devrait organiser et optimiser sa dispersion à travers ses atouts. Aujourd'hui, l'arrosage des subventions publiques et privées a comme résultat la dispersion et l'affaiblissement de certains points forts. L'importance des subventions des pouvoirs publics – à l'image de la Ville de Genève qui consacre un quart de son budget annuel, soit 250 millions à la culture – laisse penser que l'on aurait les moyens de faire mieux. Un fond régional de la culture organisé à l'image du fond national de la recherche scientifique – à savoir sur dossiers sélectionnés par des experts nationaux et internationaux – créerait de véritables conditions de compétition.

La culture romande souffre souvent de la comparaison avec Paris. Ce complexe d'infériorité doit être dépassé et l'offre culturelle lémanique ne doit plus trouver son identité dans son positionnement par rapport à la France, mais au sein de sa propre diversité. Développer de nouvelles stratégies, insister sur les flux et non sur les stocks, sur la création et non sur les collections permettrait probablement à la métropole lémanique de trouver sa place dans le cercle très restreint des centres culturels qui comptent. Les succès sont légions – Montreux Jazz Festival, Paléo, musées d'ethnographie de Genève et de





ART
MUSEE
FESTIVAL
MUSIQUE
DANSE
FONDATION
THEATRE
PERFORMANCE
CULTURE
OPERA

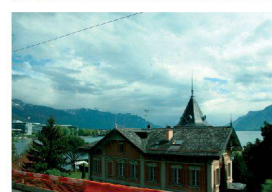
Neuchâtel, festival Visions du Réel, Fondation Gianadda, l'Hermitage, Béjart Ballet Lausanne, etc. —, mais l'art évolue, les manières de le vivre et de l'exposer changent. S'endormir sur ses lauriers reviendrait à renoncer tout simplement à un avantage concurrentiel non négligeable.

→ FEDERER LA REGION AUTOUR D'INSTITUTIONS CULTURELLES EMBLEMATIQUES

Le projet du Musée cantonal des Beaux-Arts de Lausanne peut jouer un rôle fédérateur important, tant symboliquement que concrètement. Réunir au sein d'un même musée les peintres genevois du paysage comme Hodler, Diday ou Calame et des peintres vaudois comme Vallotton, Auberjonois ou Soutter permettrait l'ébauche d'une histoire de l'art de la métropole lémanique. Séparée, les institutions vaudoise et genevoise des beaux-arts ne sont que des musées provinciaux. Ensemble, ces deux collections pourraient répondre à l'ambition déclarée du nouveau Musée cantonal des Beaux-Arts de Lausanne: devenir une référence européenne. Pour réussir, ce nouveau musée doit être pensé en réseau avec son pendant genevois, et d'ores et déjà mettre en œuvre une politique d'étroite collaboration qui pourrait se concrétiser dans le nom même de la nouvelle institution: le Musée métropolitain lémanique des Beaux-Arts (MMELBA).

Par la suite, cette collaboration pourrait s'étendre aux écoles d'art, en fusionnant l'ECAL et la HEAD dont les profils distincts permettraient l'addition des forces et des ressources.

PENSER LE SUCCES
DEVIENT AINSI
UNE TACHE
DE DEMOCRATISATION
ET D'APPROPRIATION
CULTURELLE.



QUALITE DE VIE, SECURITE ET TOLERANCE

Nous ne le répéterons jamais assez, l'environnement naturel de la région lémanique offre un cadre de vie exceptionnel qu'il s'agit de développer de manière harmonieuse et durable. Cette nature omniprésente et diversifiée pose des questions : comment maintenir un équilibre des plus fragiles entre cette dernière et l'explosion démographique ? Comment répondre à l'augmentation des résidents sans dénaturer le paysage ?

Une chose est certaine, la politique d'aménagement doit changer. Les derniers plans directeurs cantonaux donnent des signes encourageant en prônant la densification de nœuds urbains afin de mettre fin à la colonisation insidieuse de la nature par le bâti. L'intention est enfin affirmée de mettre un terme au zoning, à l'étalement urbain, au mitage et au développement anarchique qui ont déjà passablement abîmé le territoire lémanique.

Les solutions existent. Une meilleure répartition des nouveaux habitants sur des zones d'extension choisies dans une vingtaine de villes, une densification des zones urbaines, l'utilisation et le réaménagement de friches industrielles en zones mixtes, sont les solutions qui permettront de répondre à la pression démographique tout en gardant l'attrait d'une région métropolitaine nichée au cœur d'une nature diversifiée.

La sécurité urbaine est un autre enjeu de taille. La Suisse a longtemps été épargnée par les déprédations et violences urbaines, mais connaît à son tour une augmentation de ces dernières. Le sentiment d'insécurité, renforcée par les médias et les discours politiques électoraux, se répand et contamine la qualité de vie, l'un des atouts majeurs de la région. Il faut agir au plus vite pour remédier à cette situation tant que les problèmes sont encore maîtrisables. La prévention, la proximité et la détermination sont des recettes déjà éprouvées, mais aujourd'hui il faut se résoudre à envisager des formes d'actions complémentaires.

La tolérance est l'une des marques de fabrique de cette région. Historiquement, la Romandie a toujours été une terre d'immigration : notamment entre 1850 et 1880, lors de la première vague d'immigration politique, suivie des deux grandes vagues d'immigration économique, l'une entre 1890 et la première guerre mondiale et l'autre juste après la deuxième guerre mondiale. Les statistiques sont parlantes. Selon le BADAC (base de données des cantons et des villes suisses), 11 des 20 villes suisses dont la part de la

UNE TENSION À ÉQUILIBRER

Il y a une tension entre le développement de la métropole lémanique et l'écrin de nature, de campagne et de montagnes dans lequel elle évolue. Il faut équilibrer cette tension pour maintenir la haute qualité de l'environnement lémanique, qui constitue l'un des attraits majeurs de la région.

La tentation est grande pour les autorités de déclasser de nouvelles zones agricoles pour les livrer à la construction : une solution de facilité qui condamne la qualité de vie et constitue un gaspillage de terres nécessaires à la régénération de l'eau, de l'air, des humains et de la biodiversité. Si l'on continue à construire la ville à la campagne, il n'y aura plus d'espace libre pour nos enfants qui seront condamnés à vivre dans un monde artificiel et hostile.

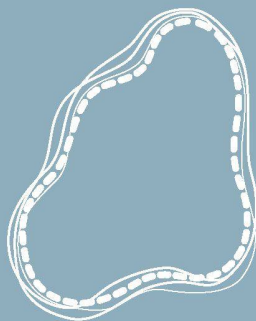
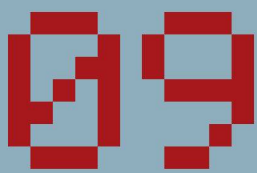
Les indiens Lakotas nous enseignent que le cœur de l'homme s'endurcit quand il s'éloigne de la nature ; ils savaient que le manque de respect pour tout ce qui croît et vit aboutit très vite au manque de respect pour les hommes. C'est pourquoi ils veillaient à ce que les jeunes restent proches de l'influence pacifiante de la nature.

L'avenir appartient à des villes denses, mais vertes, reliées entre elles par des transports publics efficaces et séparées par une campagne et une nature préservées.

Philippe Roch, ancien Directeur de l'Office fédéral de l'environnement



NATURE, TOLERANCE, MIXITE, REAMENAGEMENT, PROXIMITE, ZONING



population étrangère résidente permanente est la plus importante se trouvent dans la région lémanique. De plus, en voyant la création sur ses terres du CICR en 1863 et en accueillant dès 1919 la SDN, la région métropolitaine possède une tradition humaniste. Cet héritage doit être nourri, sans se voiler la face. L'acceptation de l'étranger n'a pas toujours été facile. La mondialisation, les crises économiques et la diversification des bassins d'immigration rendent les choses plus difficiles. Evitons tout populisme et angélisme qui projettent les crispations de la population dans le cercle vicieux de la violence et de l'insécurité.

→ MIXITE URBAINE

Une métropole qui ne se décline pas par sa centralité mais par son polycentrisme, offre l'opportunité exceptionnelle d'un développement par la mixité. Mixité de la population, du bâti et de la nature, des infrastructures et des éléments naturels, du lac et des montagnes. Cette mixité qui est soutenue par la géographie des lieux a poussé les populations dans ses interstices comme autant d'espaces qui lui étaient réservés. Il faut poursuivre ce travail d'orfèvre propre à cette région en cherchant l'espace libre, qu'il soit en hauteur ou en densification, celui qui semble correspondre à la solution la plus adéquate pour répondre à un territoire non centralisé.

La mixité demande de renoncer à l'approche par la planification en zone, trop longtemps prônée par les directions d'aménagement du territoire. Un changement de paradigme qui réclame une vision d'ensemble et non plus parcellaire et qui surtout demande de laisser tomber les intérêts particuliers et locaux au profit de projets collectifs. La discussion a été commencée, mais il s'agit maintenant de la prolonger concrètement par des projets emblématiques comme celui de la Praille-Acacias-Vernets (PAV) à Genève ou celui de l'Ouest lausannois.



LE SPORT COMME DENOMINATEUR COMMUN

De Genève à Montreux, la métropole lémanique compte, en plus du Comité International Olympique, plus de 20 fédérations sportives internationales. Attirées par le cadre de vie, les synergies possibles entre elles ou avec le CIO, elles profitent également d'une tranquillité toute helvétique.

Une fois encore la concurrence est forte, et il est absolument nécessaire de s'assurer que chaque canton, chaque ville concernée (principalement Genève, Lausanne, Nyon, Vevey et Montreux) fournisse à ses institutions des structures d'accueil et d'informations performantes. Il faut sensibiliser notre population pour qu'elle participe à l'accueil de ces fédérations. Chaque personne doit être concernée et voir dans cette présence internationale une opportunité pour la région et pour la Suisse.

La région peut offrir plus que de simples conditions cadre avantageuses aux fédérations sportives. A l'image du Centre International du Sport de l'Université de Neuchâtel, les collaborations, les liens, les associations entre les hautes écoles doivent être renforcées. Les problèmes de sécurité et de santé sportives, les questions de dopage, de communication, la recherche sur les matériaux, sur les infrastructures sportives méritent un regard académique. Toutes les conditions sont réunies pour faire de l'arc lémanique le spécialiste mondial de l'étude du sport.

Laissons l'organisation de manifestations internationales aux grandes capitales mondiales. Evitons le mimétisme et parions sur un réel avantage différentiel.

La région a un rôle important à jouer auprès de la jeunesse du monde. L'exemple des Semaines Olympiques organisées chaque année à Lausanne (5000 enfants et adolescents jouant sur le quai d'Ouchy) est une parfaite illustration de la mise en avant des valeurs olympiques. L'organisation de la Gymnastrada en 2011 à Lausanne (30000 personnes sont attendues) en est une autre. La région possède tous les atouts pour se positionner dans ce domaine.

MÉTASANTÉ

Le projet « Métasanté » de la Ville de Lausanne me tient particulièrement à cœur. En parallèle au projet de réaménagement urbain « Métamorphose », les autorités ont décidé d'intégrer une dimension « promotion de santé » dans le développement de la cité lausannoise. La Policlinique Médicale Universitaire (PMU) a été mandatée pour la mise en place de ce projet. La PMU s'est associée au Service des sports de l'Université et de l'EPFL. Trois niveaux de promotion de la santé sont proposés. D'abord, faire bouger les gens sans qu'ils s'en aperçoivent. Ensuite, permettre à celles et ceux qui souhaitent marcher et se promener, de réaliser ces activités sans obstacles environnementaux ou architecturaux majeurs. Enfin, faciliter la mise à l'agenda de l'activité physique, du mouvement chez celles et ceux qui veulent rester en forme, sans devoir se déplacer à l'extérieur de leur ville. Il est plus aisé de faire attention à sa condition physique lorsque les infrastructures promotionnelles de santé sont proches. On peut alors rêver... Rassembler les villes, les hautes écoles, les hôpitaux universitaires, le C.I.O., les fédérations internationales dans un projet commun lié à la santé, au respect des valeurs humaines et à la lutte contre la sédentarité. Un formidable pari pour « mettre en mouvement » notre région.

Georges-André Carrel, Directeur du Service des sports de l'UNIL et de l'EPFL



FEDERATIONS, SANTE, EDUCATION, REFLEXION, RESPONSABILITE, PROMOTION

10



→ LA GOUVERNANCE SPORTIVE

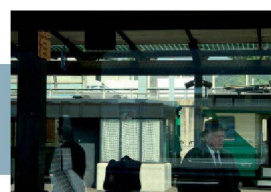
Le sport est un terrain propice à l'éducation. Donner un cadre formel tout en prônant le « fair play », c'est ouvrir les jeunes à la réalité du monde des adultes, du travail et du respect. Combattre la tricherie, le dopage, les dérapages, c'est préparer les jeunes à la compétition ouverte, loyale et saine. Vivre, c'est jauger tout en acceptant le challenge. Ces principes sont inscrits dans les chartes sportives et il faut sans cesse les avoir à l'esprit pour faire de ce monde un lieu meilleur.

Accueillant de la plupart des fédérations sportives internationales, la région ne doit pas rester passive en se satisfaisant de leur offrir un cadre parfait aux fédérations. Mais elle doit s'impliquer dans les processus de réflexion sur la question sportive, ses effets, ses challenges et son devenir.

Quitter une position discrète de pays hôte au profit d'une région impliquée, responsable et qui amène une réflexion innovante en la matière, tel est le changement de paradigme qui est nécessaire aujourd'hui. Nous l'avons exercé dans l'humanitaire, faisons-le maintenant dans le sport et sa gouvernance.

Ce changement d'attitude est une opportunité de choix pour faire de la région un lieu de réflexion et d'action. Le sport, comme d'autres domaines, structure la pensée globale et génère une activité bénéfique. Saisissons cette chance et exploitons-la.

TOUTES LES
CONDITIONS SONT
REUNIES POUR FAIRE
DE L'ARC LEMANIQUE
LE SPECIALISTE
MONDIAL DE L'ETUDE
DU SPORT.



L'INFLUENCE DE LA GOUVERNANCE MONDIALE

Un territoire est marqué par l'activité de ses habitants. S'il est un domaine où cela se voit de manière évidente, c'est bien celui de l'international et de la gouvernance mondiale. L'ONU à Genève, le Musée Olympique et le CIO à Lausanne, l'UEFA à Nyon, la Cité de la Solidarité internationale à Annemasse, le WWF à Gland, le CERN à Meyrin/Saint-Genis-Pouilly, pour ne citer que quelques exemples, se sont ainsi ancrés dans le territoire et y laissent une empreinte visible.

La métropole lémanique est largement définie par cette présence, par les 20 000 personnes qui y travaillent ou les 100 000 visiteurs, conférenciers et experts qui atterrissent chaque année à l'aéroport international de Genève pour des séjours plus ou moins longs.

« Les concessions et les partenariats publics-privés se multiplient sous des formes diverses. La globalisation, l'affaiblissement des barrières douanières, l'accélération des mouvements des biens, des hommes, des informations et des capitaux, nécessitent également la création et le renforcement d'institutions supranationales de régulation, tandis que les pouvoirs publics locaux voient leur rôle économique et social renforcé dans un contexte de concurrences interterritoriales aiguisées par l'internationalisation et le développement des moyens de transport et de communication. »⁶ Le constat de François Ascher prend un sens tout particulier dans le contexte de la métropole lémanique. L'articulation entre le global et le local se trouve vivifiée par la présence des institutions supranationales présentes sur le territoire.

Tournés vers l'international, les citoyens de la métropole, en particulier la jeune génération ont pris conscience de cette accessibilité au monde et ont acquis de multiples facultés d'adaptation comme la mobilité, la flexibilité et l'ouverture à des champs nouveaux.

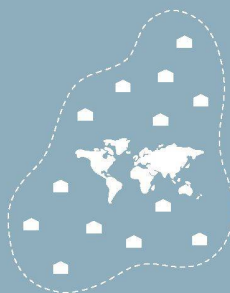
Les sphères du Web ou de la « soft » gouvernance leur sont familières. Les questions traitées directement sur le territoire de la région métropolitaine leur donne un avantage différentiel sans égal. Ces questions concernent par exemple le sport, l'humanitaire, le commerce international, le travail, l'environnement et la santé, et elles sont redéfinies en permanence par l'établissement de normes, de standards et de régulations amendées sur leur territoire.

UN ACTEUR DISCRET

La métropole lémanique est spécialisée dans la régulation et l'édiction des normes qui gouvernent les activités de la société internationale. Son expertise s'étend à une multitude de domaines de la vie civile : droit du travail, santé publique, commerce international, propriété intellectuelle, télécommunications et nouvelles technologies de communication, règles humanitaires et concept des droits de l'homme, migration, sport, environnement, désarmement... Cependant, les acteurs de la Genève internationale n'ont pas conscience que ces activités forment un tout et que la force de frappe réside avant tout dans leur unité. Personne n'a le sentiment d'agir au nom d'un centre de compétence unique et bien défini. La cité internationale de Genève manque de vecteur, d'avocat, de porte-parole de cette entité spécifique, ce qui nuit à son impact. Elle n'est pas perçue comme un acteur unique. Seules les institutions spécialisées, ayant chacune sa sphère d'activité, ses organes, sa politique sont prises en considération, pour elles-mêmes et non comme partie d'un tout qui serait la Genève Internationale.

François Nordmann,
Ancien ambassadeur, Président du Club
Diplomatique, Genève

11



→ VERS UN ESPACE D'APPROPRIATION DEMOCRATIQUE

Face à la difficulté de comprendre, de partager et de participer à la gouvernance des affaires du monde, la population d'ici et d'ailleurs aura besoin d'un lieu de captation et d'appropriation de la gouvernance.

Afin de combler cette demande et dans le but de poursuivre ce nouvel élan participatif, on pourrait imaginer de créer un espace réel et virtuel associant des lieux de présentation et de discussion sur Internet, mais aussi sur le territoire lémanique. Ces lieux seraient comme des passerelles et pourraient prendre diverses formes comme des pavillons, des salons de lecture, des offices de réflexion et de partage ouverts au plus grand nombre. Ils serviraient de trait d'union avec la «soft» gouvernance qui caractérise le mieux notre région.

La Maison de la Paix, qui sera le centre nerveux du campus de l'IHEID, devra se poser comme l'une de ces passerelles. Il donnera alors l'élan nécessaire pour essaimer les nouvelles plateformes participatives dans l'ensemble du territoire de la métropole.

CEPENDANT, LES
ACTEURS DE LA
GENEVE INTERNATIONALE
N'ONT PAS CONSCIENCE
QUE CES ACTIVITES
FORMENT UN TOUT
ET QUE LA FORCE DE
FRAPPE RESIDE AVANT
TOUT DANS LEUR UNITE.

⁶ « L'âge des métapoles », La Tour d'Aigues, L' Aube, 2009



L'IMPORTANCE D'UN RAYONNEMENT

LE GREATER
GENEVA-BERNE AREA
DOIT DEVENIR UNE
VERITABLE AGENCE
DE RELATIONS PUBLIQUES
ET DE MARKETING REGIO-
NAL AFIN D'INONDER
LE MONDE DES RAYONS
LEMANIQUES.

P our exister, une métropole doit rayonner, c'est-à-dire apporter sa contribution aux changements, être une référence dans certains domaines, se différencier par ses atouts particuliers. Historiquement, la liste des hommes et des femmes ayant apporté leur pierre à l'édifice est longue: Jean Calvin, Jean-Jacques Rousseau, Voltaire, Jacques Necker, Mme de Staël, Jean Piaget, Horace-Bénédict de Saussure, Henri Dunand ou encore Ella Maillard, pour n'en citer que quelques-uns. Aujourd'hui, Jean Starobinski, Klaus Schwab, Tim Bernes-Lee (l'un des inventeurs principaux du World Wide Web) ou Pascal Lamy continuent de marquer de leur influence, de leur talent ou de leur créativité les « affaires du monde » à partir de la région métropolitaine lémanique. La tradition est maintenue.

La dernière grande invention du siècle dernier, le Web au CERN dans les années 90, est probablement une des contributions planétaires qui a le plus changé le cours de l'histoire social et économique.

Malgré l'exiguïté de son territoire, la région dispose de très bons cerveaux, d'une grande capacité en recherche et développement, d'une administration efficace et d'un fort potentiel d'innovation.

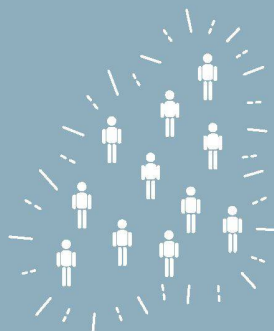
«Heidiland» et ses clichés emblématiques habituels – le chocolat, le coucou et les couteaux suisses – ont progressivement fait place à «Hightechland», avec ses inventions comme le Velcro, la souris de Logitech, l'Internet et, plus récemment, la lentille pour détecter les glaucomes de Sensimed ou les tissus humains in vitro d'Epithelix.

Pourtant, les anciennes représentations résistent au temps et l'image extérieure de la Romandie est aujourd'hui celle d'un « Heidi-Hightechland ». Ce qui est, sans aucun doute, un atout. Pour construire et consolider la représentation métropolitaine lémanique, il faut intensifier un « marketing métropolitain » qui nous ressemble et exister dans la compétition mondiale des métropoles globales. Et n'oublions pas que le rayonnement est un facteur d'attractivité en soi.



ATOUTS, TRADITION, HEIDILAND, HIGHTECHLAND, MARKETING, CONTRIBUTIONS

12



→ ELARGISSEMENT DU ROLE DU GREATER GENEVA-BERNE AREA

Au niveau institutionnel, la région prend forme et s'étend. En 2009, les promotions économiques cantonales, qui jusqu'à l'année passée n'avaient que timidement avancé dans la mise en commun d'intérêts régionaux, ont passé à la vitesse supérieure avec la création du Greater Geneva-Berne Area. C'est un pas de géant. Mais il ne faut pas s'arrêter là. Il doit devenir une véritable agence de relations publiques et de marketing régional, afin d'inonder le monde des rayons lémaniques. Pour ensuite, comme le propose le ministre valaisan de l'économie Jean-Michel Cina, évoluer vers une gouvernance commune: « Les six cantons membres s'extraient des frontières institutionnelles pour réfléchir et agir dans l'espace fonctionnel, celui où vivent nos concitoyens, toujours plus mobiles. Il faudra dès lors que la Suisse occidentale envisage bientôt une gouvernance commune. »⁷

⁷ « Greater Geneva-Berne Area », « Tribune de Genève », 3 juillet 2009

LE MODÈLE LÉMANIQUE DU FUTUR

LIFT est la première plateforme d'échange au niveau international en matière de technologies et sciences de l'information à organiser des conférences qui ont attiré à Genève les pionniers internationaux issus de la blogosphère, du design, de l'humanitaire, des médias numériques et autres technologies de pointe. Mais LIFT, c'est surtout « Life, Ideas, Futures, Together », acronyme qui résume parfaitement sa vision à long terme. Dans un monde où les « knowledge workers » sont de plus en plus nombreux, où les créatifs deviennent des modèles pour la jeunesse, où l'anglais est presque universellement parlé, où les réseaux sociaux couvrent la planète et où les sociétés seront des « sociétés à réalité limitée », la compétitivité entre métropoles n'est plus la même. En effet, les atouts principaux d'une région deviennent les infrastructures digitales, la mobilité professionnelle, la créativité et l'imagination, les nouveaux modèles d'affaires et la qualité du présent.

Il est donc nécessaire de penser différemment et de développer un nouveau modèle. Il faut aujourd'hui intégrer les « natifs d'Internet » dans les processus de gouvernance en favorisant des modes distribués et non centralisés. La référence de la pensée doit être Internet, l'émergence des nouvelles pratiques induites. Inspirer un renouveau des rapports entre société et technologie, telle est le positionnement incontournable pour un futur modèle.

Laurent Haug, LIFT



TENDRE L'ARC

NOUS, LA METROPOLE LEMANIQUE

PROFESSEUR JACQUES LÉVY, EPFL

PERSONNE NE LA
FERA POUR NOUS :
LA VILLE N'EST PAS
UNE PUNITION, NI MEME
UNE CONDITION, C'EST
L'INVENTION QUOTI-
DIENNE ET INFINIE,
ORGUEILLEUSE PARCE
QUE MODESTE, DE SES
HABITANTS.

Une métropole, cela paraît abstrait. Pourtant, les premiers penseurs de la grande ville ne s'y sont pas trompés, c'est dans la vie quotidienne que l'identité métropolitaine se joue. Dans les cafés, dans les transports ou dans la rue, là où on assume la force des liens faibles. Par exemple, dans une métropole, on ne considère pas que la mobilité doive se limiter au pendule domicile/travail, on ne fait pas ses courses à heures fixes, on aime s'amuser le lundi et travailler le dimanche. Ce qui veut dire aussi : on n'a pas peur de la nuit, car ce n'est pas pêcher, finalement, de ne pas rentrer chez soi le soir tombé. La métropole, c'est d'abord une question de temps.

Dans une métropole, on n'est pas obligé d'aimer les gens pour accepter de les frôler au hasard des frottements urbains. On sait trop bien que la violence est aujourd'hui d'abord domestique et, ici, on compte sur l'(in)attention de tous pour protéger nos corps. Flâner sérieusement : plus la ville est dense et moins elle pollue, moins elle singe la campagne et plus les abeilles s'y trouvent bien pour y faire, comme nous, leur miel.

Dans une métropole, une idée est contestée : le proche serait plus humain que le lointain. La ville, c'est la coprésence de la différence, et les Lémaniques ont montré, parfois contre vents et marée, à quel point ils tiennent à l'ouverture, contre le rejet et le repli. Diminuer les distances pour se nourrir d'étrangetés provisoires, là réside l'identité métropolitaine : une alteridentité en mouvement. Ce n'est pas parce qu'ils ne supportent pas leur ville que les métropolitains voyagent beaucoup ; ainsi, ils font autrement ce qu'ils font tous les jours en arpentant leur cité. Autour du Léman, il nous faudrait une liaison métropolitaine avec une demi-heure de centre à centre, pour faire territoire, pour que Lausanne-Genève ne soit plus un duel mais un duo ; et aussi un TGV inter-métropolitain pour faire réseau, pour retrouver en moins d'une heure les Zurichois, les Bâlois et les Lyonnais et passer plus de temps avec eux.

Avec tous ses minarets solides, liquides (une carte d'identité) et même gazeux (la pensée s'y élève si haut !), Genève doit accepter de faire société avec tous ses habitants. Les atouts qui ne sont pas des projets deviennent des rentes. À Genève, les organisations internationales, l'horlogerie, la finance peuvent se révéler ruineuses car elles poussent aux calculs paresseux. Et si... un lieu d'échanges dédié à la culture des mondes dans son centre géométrique qui est aussi un point aveugle : Plainpalais. Ici, au milieu, une maison de culture(s) de la métropole, ce serait le signe que la meilleure solution pour un centre n'est pas forcément de glorifier sa vacuité. Lémaniques, rassemblons-nous aussi parfois pour des fêtes non programmées.

À Lausanne, la rente, c'est la Suisse, les paysages, la force du canton, parfois dirigée contre l'urbanité assumée. Prendre congé de l'ancien provincialisme. On a un métro, fort bien, redécouvrons le tram, lui qui ose dire que l'espace public n'existe que partagé. Pour Lausanne, une nouvelle centralité, une nouvelle urbanité, une nouvelle citadinité s'esquisse dans l'Ouest. Renens, c'est les Pâquis lausannois : en être fier.

Dans une métropole, on vérifie tous les jours qu'un lieu est aussi le Monde et que le Monde est aussi un lieu. On joue à trouver les multiples équilibres qui tissent la douceur d'être des humains. Personne ne la fera pour nous : la ville n'est pas une punition, ni même une condition, c'est l'invention quotidienne et infinie, orgueilleuse parce que modeste, de ses habitants. Les villes de notre Arc peuvent faire flèche de tout bois pour devenir ce que, depuis le début ou plus tôt encore, elles rêvaient d'être.

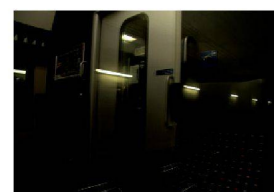


CETTE BROCHURE A ÉTÉ ÉLABORÉE SOUS LA RESPONSABILITÉ DE L'OBSERVATOIRE LÉMANIQUE DE LA FONDATION POUR GENÈVE. NOUS TENONS À REMERCIER LES PERSONNES SUIVANTES POUR LEURS CONTRIBUTIONS À CETTE RÉFLEXION GLOBALE.

PATRICK AEBISCHER, DANIEL BOREL, GEORGES-ANDRÉ CARREL, XAVIER COMTESSE, TATJANA DARANY, FRANCESCO DELLA CASA, GÉRARD ESCHER, JACQUES HAINARD, ANTONIO HODGERS, LAURENT HAUG, JEFFREY HUANG, CHARLES KLEIBER, JACQUES LÉVY, THIERRY LOMBARD, BLAISE MATTHEY, ANTOINE MAURICE, ISABELLE MORET, FRANÇOIS NAEF, FRANÇOIS NORDMANN, IVAN PICTET, GUILLAUME PICTET, CHRISTOPHE REYMOND, PHILIPPE ROCH, OLIVIER STEIMER, CEDRIC VAN DER POEL, BRUNO VAYSSIÈRE

NOUS TENONS ÉGALEMENT À REMERCIER LA FONDATION POUR GENÈVE, LA FÉDÉRATION DES ENTREPRISES ROMANDES, LE CENTRE PATRONAL-PAUDEX ET LA BANQUE CANTONALE VAUDOISE POUR LEUR SOUTIEN FINANCIER

EDITION : REVUE TRACÉS, RUE DE BASSENGES 4, 1024 ECUBLENS
GRAPHISME ET MISE EN PAGE : JANKA RAHM-MELGAR, ATELIER HUIT, LAUSANNE
PHOTOGRAPHE : MAYA ROCHAT, LAUSANNE / HAMBOURG



FLANER
IMPLICATION
GRAND PUBLIC
FORMATION
FRONTIERES RIVES
SANTÉ COMPETITIVITÉ
TRAFFIC AÉRIEN
PROMOTION NORMES EMULATION
TRADITION NOEUD GLOBAL
EXCELLENCE AVANTAGE FEDERATIONS
VIE QUOTIDIENNE NATURE
DEVELOPPEMENT TRANSPORTS
EDUCATION EMULATION LIENS
OUVERTURE CLUSTERS MARKETING
COOPERATIONS MOBILITÉ LOCAL
SAVOIRS APPROPRIATION UNDERGROUND
ENJEU METROPOLITAIN HEIDILAND REAMENAGEMENT
PROXIMITÉ CONNEXIONS AMBITION
USAGERS FUTUR MICROTECHNIQUE ABSTRAIT
CHABLAIS CITES GLOBALES ENTITE
ARTICULATION POSITIONNEMENT MIXITE
REFLEXION HISTOIRE RELATIONS HUMAINES
ALTERIDENTITE OPPORTUNITÉ SAVOIR-FAIRE
NANOTECHNOLOGIE TOLERANCE
EXTENSION ATOUTS FISCALITE MUSEES ONG
REGULATION CONQUETE COMPLEMENTARITE COINTRIN
COLLECTIF DESENCLAVEMENT EXPERIMENTATION
POST-INDUSTRIEL DENSIFICATION CONTRIBUTIONS
CREATIVITE ASSEMBLAGE FRONTIERES
ZONING CITES GLOBALES
ARROSAGE
RESPONSABILITE
INITIATIVE