

**ACTES**  
**DU DIALOGUE POLITIQUE ET ÉCONOMIQUE**  
**DE LAUSANNE**

**CONFÉRENCE-DÉBAT**  
**ATTRACTIVITÉ DU BASSIN LÉMANIQUE:**  
**DÉPASSER LES POINTS DE TENSION**

**22 septembre 2023**



# SOMMAIRE

1.	MOTS D'INTRODUCTION	3
2.	MISES EN PERSPECTIVES	6
3.	TABLE RONDE #1	8
4.	TABLE RONDE #2	12
5.	MOTS DE CLÔTURE	16
6.	SYNTHÈSE - PISTES DE SOLUTION	18

## Mots d'introduction

Cette matinée inédite d'échange entre acteurs économiques et politiques du bassin lémanique est une étape importante pour instaurer un dialogue constructif et pragmatique sur les solutions à imaginer ensemble. En tant que représentant du Conseil d'Etat du Canton de Vaud, j'ai souhaité organiser ce moment d'échange pour inviter chacun à prendre le temps de s'interroger, se remettre en question et d'enclencher une réflexion commune faisant état des réalités et préoccupations respectives.

A cheval entre la France et la Suisse, le bassin lémanique connaît une croissance et un dynamisme unique en Europe depuis une vingtaine d'années qui induit une forte interconnexion entre nos territoires. D'aucuns diront que cette richesse est déséquilibrée de part et d'autre de la frontière et crée des situations tendues en termes de pénurie de main d'œuvre, de foncier, de mobilité ou encore de cohésion sociale. Il faut l'entendre. En ce sens, cette matinée a pour objectif de faciliter le dialogue entre acteurs économiques et politiques du bassin lémanique pour faire le point et imaginer comment contribuer à maintenir des conditions-cadre pour la croissance de notre région.

Il faut avoir à l'esprit qu'en comparaison européenne et mondiale, notre région économique est extrêmement performante, diversifiée et résiliente. La concurrence internationale nous impose de nous mobiliser pour continuer à attirer les talents et maintenir notre positionnement compétitif. Les différentes statistiques européennes mettent en lumière que notre région est parmi les plus riches d'Europe, d'autant plus si on rapporte les indicateurs du PIB aux indicateurs du pouvoir d'achat. Comment peut-on faire pour que tout le monde profite de cette croissance et qu'elle continue ?

Dans le contexte d'incertitudes mondiales actuelles, il nous faut, ensemble de part et d'autre de la frontière, identifier comment s'assurer de la pérennité de cette croissance économique. Les défis sont nombreux et dépassent largement l'espace lémanique. Les problématiques de pénurie de main d'œuvre, de formation et de renforcement des compétences sont des enjeux cardinaux dans le débat national suisse et français mais aussi européen. Ensemble, nous devons consolider ce qui fait actuellement notre force.

L'un des éléments qui a favorisé la stimulation de l'activité économique du bassin lémanique est l'entrée en vigueur des accords de libre-circulation depuis le début des années 2000. L'évolution de la cartographie des flux frontaliers entre 2003 et 2023 démontre l'intensification de l'interconnexion économique. Les principaux secteurs économiques relèvent de l'industrie, des services, du commerce et de la santé. Il est indéniable que ces flux interrogent, induisent des questions de gestion, d'adaptabilité, de changement de part et d'autre de la frontière. Au demeurant, ils démontrent aussi la vitalité d'une économie et la diversité des compétences présentes. Restent maintenant à identifier comment les acteurs économiques et politiques peuvent travailler ensemble pour des solutions relevant d'une logique d'équilibre gagnant-gagnant.

Cette matinée s'inscrit dans un esprit de dialogue, initiant ainsi un cycle de rencontres économiques et politiques à l'échelle de notre région lémanique.

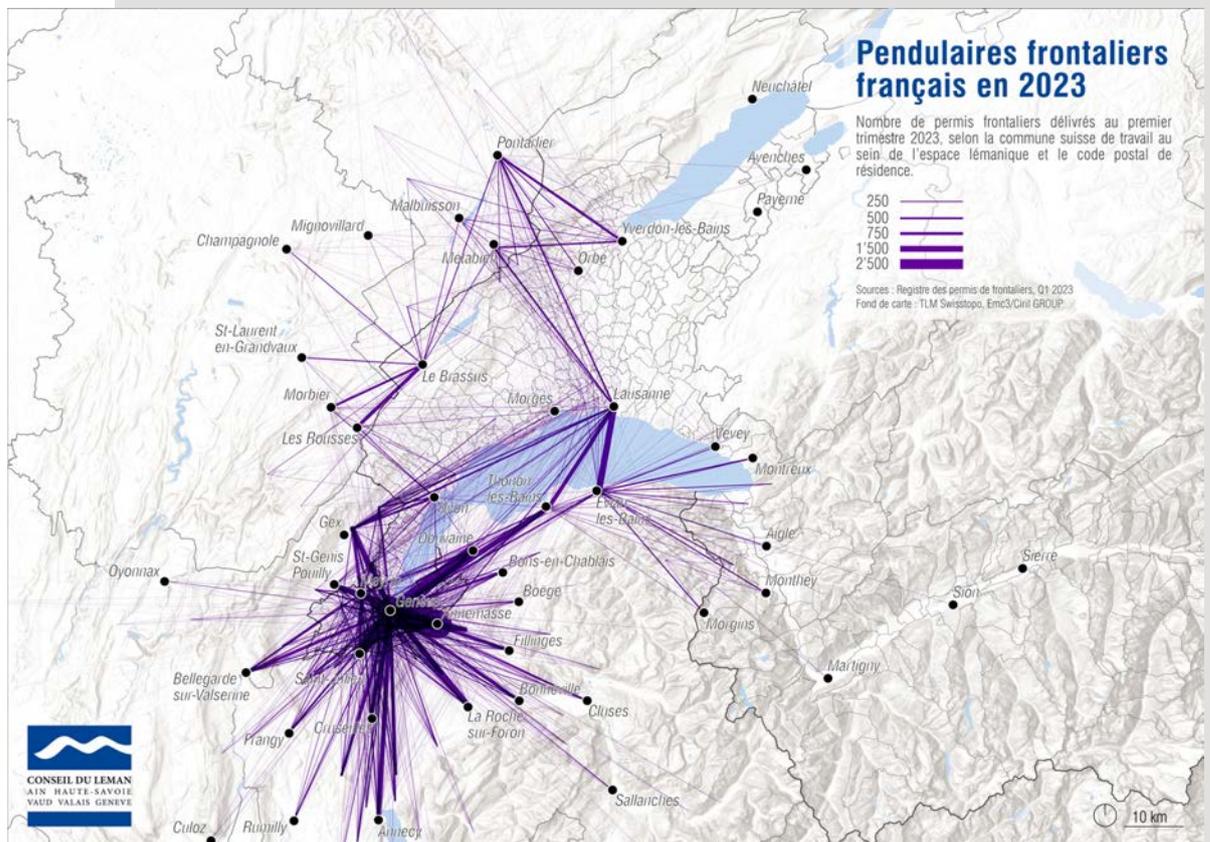
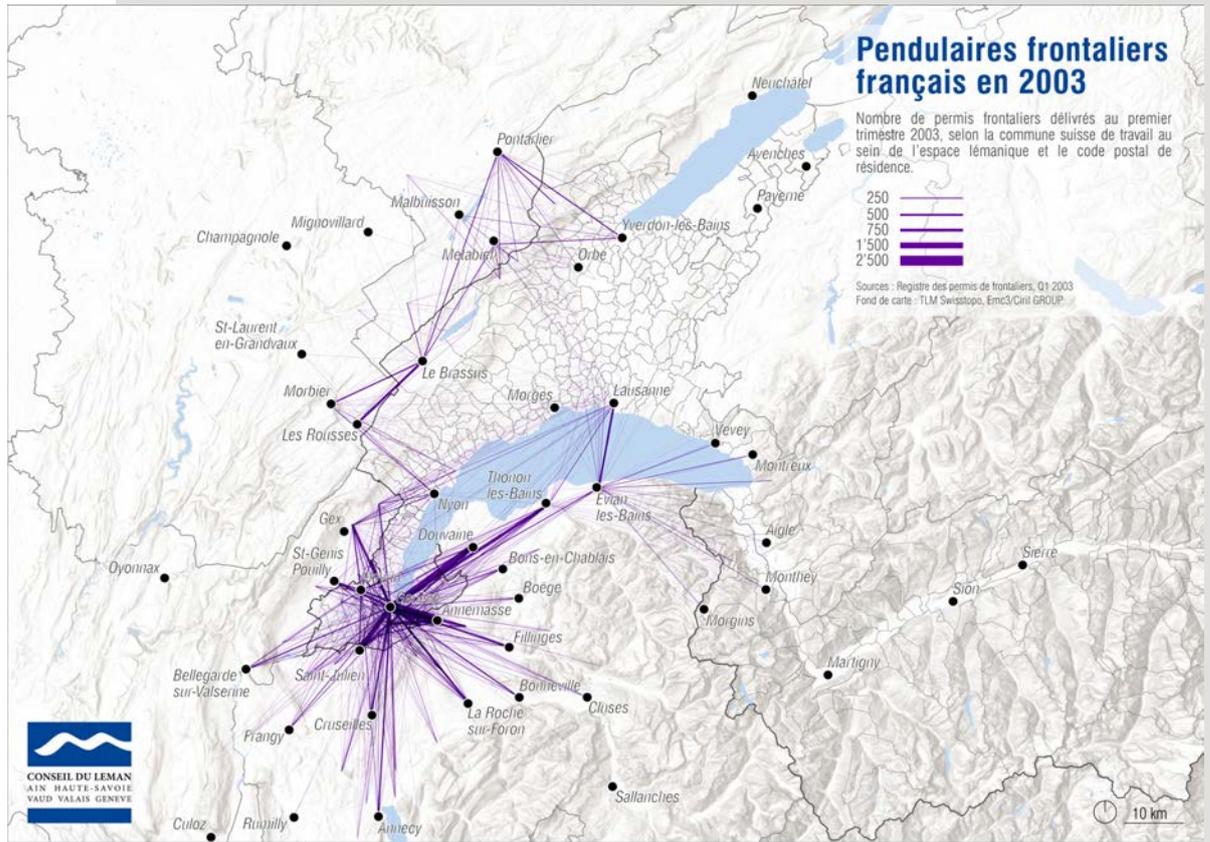


**FRÉDÉRIC BORLOZ**

**Conseiller d'État  
du Canton de Vaud**

**Membre du Bureau  
du Conseil du Léman  
en charge de l'Économie**

# Cartographie comparative 2003-2023



## Mots d'introduction

Cette plateforme de dialogue entre acteurs politiques, économiques, institutionnels français et suisses est bienvenue dans le contexte actuel de nos relations transfrontalières. En tant que Président du Département de Haute-Savoie, je souligne le besoin d'un dialogue constructif pour faire le point sur les axes utiles sur lesquels concentrer nos moyens financiers et nos énergies. La collaboration transfrontalière, pour être fructueuse, doit l'être pour tous les territoires concernés. Et c'est le cas lorsque nous partageons un intérêt commun à travailler ensemble. Nous avons par exemple su il y a quelques années, échanger nos savoirs et nos compétences pour augmenter la qualité de notre production fruitière en France et en Suisse. Vous étiez les premiers en Europe à travailler avec moins d'engrais, de désherbants et de pesticides et nous étions les premiers en Europe à rédiger un cahier des charges pour contrôler la qualité organoleptique des fruits en développant l'IGP Pommes et Poires de Savoie. Nous avons su partager et travailler ensemble pour améliorer notre positionnement et notre croissance.

Notre région de près de trois millions d'habitants est unique au monde. La Suisse est de loin le territoire le plus performant sur le plan économique du territoire européen : fiscalité, code du travail, état d'esprit entrepreneurial. Cette notoriété forte au niveau mondial repose aussi par ailleurs sur la présence d'organisations internationales. L'Ain et la Haute-Savoie sont parmi les départements les plus performants de France, au niveau industriel mais aussi au niveau touristique. La Haute-Savoie est le premier département pour le tourisme de montagne et sport outdoor et bénéficie d'une renommée avec Chamonix, Annecy ou Evian, d'où sont exportées chaque jour dans le monde six millions de bouteilles.

Considérant les défis du siècle à venir au niveau mondial, l'attractivité de notre territoire ne peut être que croissante : un climat tempéré disposant de la ressource en eau, un important tissu éducatif et sanitaire, l'absence de conflit ou de guerre. Or, la question centrale est de savoir si nous qui avons la chance d'être ici devons maintenant arrêter le développement de notre territoire et arrêter d'accueillir de nouveaux habitants. Ne faut-il plutôt pas être conscient de nos chances et se dire que l'avenir de notre territoire doit s'écrire sous une forme peut être différente, en prenant mieux en compte les atouts de chacun. La collaboration de part et d'autre de la frontière doit nous permettre de travailler ensemble pour accompagner l'attractivité de notre région.

**MARTIAL SADDIER**

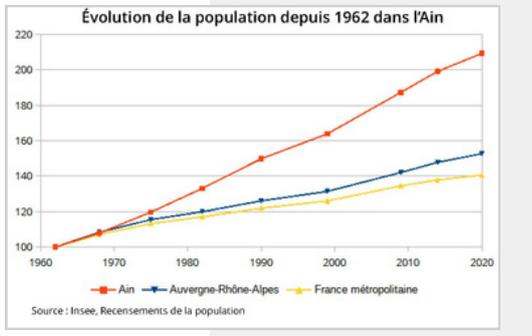
**Président du Département  
de la Haute-Savoie**

**Membre du Bureau  
du Conseil du Léman**



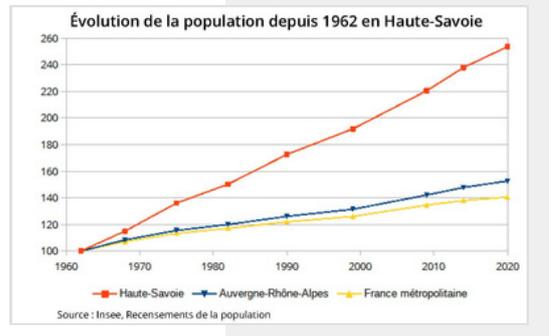
# Évolution de la population de l'Ain & de la Haute-Savoie

Yann LEURS, Service études et diffusion, INSEE AURA



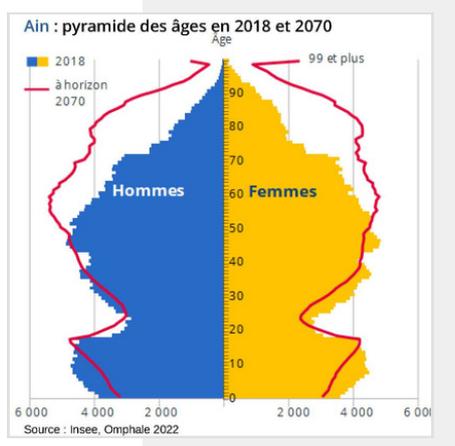
657 900 habitants au 01/01/20  
671 900 habitants estimés au 01/01/23

La population aindinoise augmente de + 0,8 % par an entre 2014 et 2020 (+ 0,5 % au niveau régional). Cette croissance est portée à la fois par un excédent migratoire (+ 0,5 %) et un excédent naturel (+ 0,3 %).



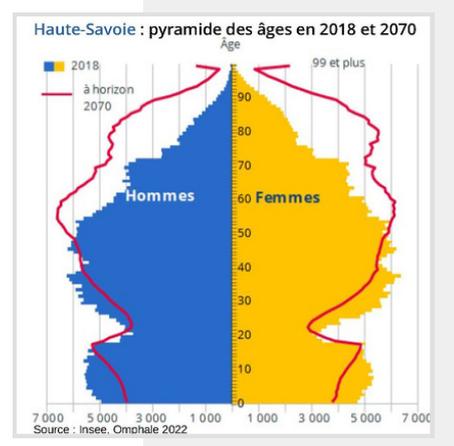
835 200 habitants au 01/01/20  
862 300 habitants estimés au 01/01/23

La population haut-savoyarde augmente de + 1,1 % par an entre 2014 et 2020 (+ 0,5 % au niveau régional). Cette croissance est portée à la fois par un excédent migratoire (+ 0,5 %) et un excédent naturel (+ 0,5 %).



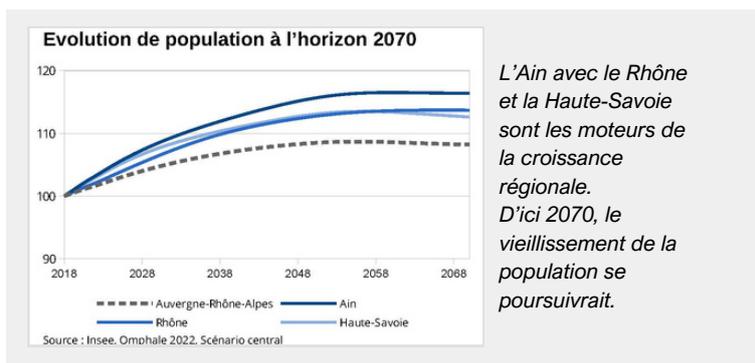
753'900 habitants dans l'Ain à l'horizon 2070

Retournement démographique en 2060, plus tardif que pour la région (2056). D'ici 2070, 90'000 personnes supplémentaires âgées de 75 ans ou plus et 17'000 personnes en moins de moins de 20 ans. La part des 75 ans ou plus dans la population ferait plus que doubler entre 2018 et 2070 (8 % en 2018 et 19 % en 2070). L'âge moyen augmenterait de huit ans entre 2018 et 2070.



919'700 habitants en Hte-Savoie à l'horizon 2070

Retournement démographique en 2056, au même moment que la région. D'ici 2070, 107'000 personnes supplémentaires âgées de 75 ans ou plus et 27'500 personnes en moins de moins de 20 ans. La part des 75 ans ou plus dans la population ferait plus que doubler entre 2018 et 2070 (8 % en 2018 et 18 % en 2070). L'âge moyen augmenterait de huit ans entre 2018 et 2070.



*L'Ain avec le Rhône et la Haute-Savoie sont les moteurs de la croissance régionale. D'ici 2070, le vieillissement de la population se poursuivrait.*

## Défis et perspectives dans les espaces transfrontaliers

Isabelle Pigeron-Piroth, Université du Luxembourg, UniGR-Center for Border Studies

*L'UniGR-Center for Border Studies est un réseau pluridisciplinaire de chercheurs des Universités de la Grande Région. Les travaux menés traitent de la problématique des frontières, de l'emploi, de la mobilité et interrogent les perspectives socio-économiques des territoires frontaliers.*

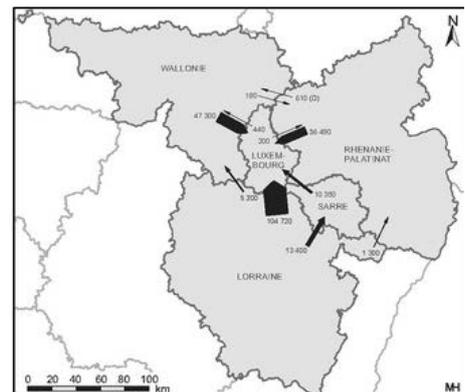


Mise en perspective de la réalité lémanique avec celle de la Grande Région, territoire de 65'400 km<sup>2</sup>, 11,5 millions d'habitants et 250'000 travailleurs frontaliers. En 2019, une étude comparative entre ces deux réalités a été rendue possible par l'ouvrage collectif *Les travailleurs frontaliers au Luxembourg et en Suisse : emploi, quotidien et perceptions*. Plusieurs similitudes ont été identifiées en terme de dynamisme économique, de besoin important de main d'œuvre, de hausse du travail frontalier (45% des salariés actifs au Luxembourg sont frontaliers) et de différentiel croissant de part et d'autre de la frontière. Mais des différences de fond ont également été mises en lumière. Au-delà de la différence de mode de comptabilisation de la population frontalière, il est relevé que les frontières sont plus visibles entre un État membre et non-membre de l'Union européenne avec notamment le passage en douane. En outre, la perception des frontaliers est bienveillante dans la Grande Région et ne connaît pas de mouvement politique reposant sur des sentiments anti-frontaliers. Un territoire frontière implique dans tous les cas des défis nombreux pour garantir un développement cohérent et répondre aux enjeux de démographie et de mobilité.

Face aux tensions sur les marchés transfrontaliers du travail, l'UniGR-Center for Border Studies s'intéresse à l'importance des pratiques de solidarité comme solution pour assurer une situation gagnant-gagnant dans les espaces transfrontaliers. Le concept de solidarité reste cependant difficile à définir et à mesurer, tels que le soulignent les travaux de Ann-Kathrin Reinl de l'Université de Ghent (Belgique) sur la solidarité transnationale et l'intégration au sein de l'Union européenne. Le concept de solidarité repose sur une construction latente à plusieurs échelles: locale, nationale ou supranationale. Le politologue Andrea Sangiovanni du King's College London a posé plusieurs critères de définition de la solidarité entre membres de l'Union européenne. Les gouvernements doivent partager un objectif commun, sans se court-circuiter, apporter chacun sa contribution et partager les coûts. Se forme alors une "communauté de destin".

Les frontières créent des opportunités, mais aussi des vulnérabilités. Différents travaux illustrent les risques de concurrence entre les territoires et la menace engendrée sur la cohésion sociale et territoriale. Aussi, les questions de solidarité et de mutualisation deviennent des paramètres essentiels pour une croissance plus soutenable à l'échelle transfrontalière. Plusieurs leviers d'action sont imaginables en coopérant, par exemple autour des enjeux de mobilité ou de formation pour gérer solidairement la ressource en main-d'œuvre.

Mais cela suppose une entente de part et d'autre de la frontière en termes de volonté politique, de financement et de gouvernance.



## Table ronde #1

### Du constat à l'anticipation : quelles perspectives pour la place économique du bassin lémanique ? Emploi, pénurie de main d'œuvre et conditions-cadre de compétitivité.

*Tandis que le nombre de postes vacants est croissant dans toute la Suisse avec des prévisions démographiques préoccupantes d'ici 2040, le bassin lémanique se caractérise par un emploi frontalier important. Côté français, les entreprises sont confrontées aux enjeux de recrutement et de fidélisation de la main d'œuvre tout en entrant en concurrence avec le marché de l'emploi suisse. Comment cette situation est-elle vécue par les entreprises et quelle lecture politique en faire pour identifier des perspectives ?*

*Animation: Yvan Schmidt, consultant*



**Vincent SUBILIA**  
Directeur général  
Chambre de commerce,  
d'industrie et des services  
de Genève

Notre relation avec la France voisine est marquée par plusieurs paramètres avec lesquels il faut composer. Tout d'abord, la croissance des flux frontaliers est conséquente avec près de 110'000 frontaliers tandis que Genève connaît un déficit d'emplois de plus de 100'000 actifs contre moins de 240'000 actifs résidents. Le bassin économique ne traduit ainsi pas une seule réalité démographique et surtout politique. C'est toute la difficulté et l'enjeu de notre échange. Par ailleurs, il faut souligner que le travail frontalier induit un reversement annuel de CHF 362 millions par le Canton de Genève à l'Ain et la Haute-Savoie au titre de la compensation financière genevoise.

Si la préoccupation première est celle de permettre à un bassin de population de bénéficier de moyens de subsistance, cela passe par l'emploi. Or, ce que l'on observe et il faut s'en réjouir, c'est que les conditions-cadre qui ont permis la création d'emplois à Genève sont positivement orientées, en dépit de tous les défis auxquels nous sommes confrontés. L'emploi a permis de nourrir un bassin de population très large. Nous devons nous battre pour maintenir la création de l'emploi qui génère ensuite des recettes fiscales. En effet, le dynamisme économique n'est jamais acquis, aussi, la Chambre de commerce et l'Etat de Genève doivent travailler ensemble pour son maintien. Et puis le problème est aussi géographique avec l'exiguïté du territoire sur lequel les possibilités de construire sont limitées. C'est pour cela qu'il faut bâtir la ville en ville. Les contraintes fédérales avec la LAT nous le rappelle au quotidien. Comment pouvoir concilier ces injonctions parfois paradoxales: c'est tout l'enjeu de notre échange.



**Fabrice MERCIER**  
Directeur Général  
Jiva Hill Resort  
Relais et Châteaux  
Crozet (Ain)

Le Jiva Hill Resort, établissement hôtelier cinq étoiles Relais et Châteaux, est situé au pied du Jura, à Crozet, commune à 10 km de la frontière et emploie 150 personnes. Notre activité est en tension en termes de recrutement. Il est difficile de faire venir des collaborateurs de France ou de l'étranger dans le Pays de Gex. Nous sommes à proximité de Genève qui aspire la main d'œuvre. Et c'est également un challenge d'assurer l'intégration de nos collaborateurs pour la vie au quotidien avec des salaires français. Le coût de la vie et le coût du logement sont en effet élevés sur notre territoire. D'autant que, sans véhicule, la mobilité est compliquée dans le Pays de Gex.

Actuellement en phase de croissance, nous travaillons pour construire des logements dédiés à nos collaborateurs. Nous avons imaginé des logements confortables à des prix plus accessibles, non pas destinés à une main d'œuvre saisonnière mais au contraire plutôt destinés à l'accueil de familles de façon à faire venir des collaborateurs cadres. L'objectif est ainsi de renforcer l'attractivité de mon entreprise. Si on souhaite continuer à nous développer et être un employeur attractif, nous n'avons pas le choix que d'apporter des réponses à nos collaborateurs. Nous avons la chance d'avoir du foncier disponible à proximité pour construire et offrir du logement à nos collaborateurs. Si on ne crée pas de nous-même des solutions pour être attractif, l'organisation de notre structure va être mise à mal.

L'attractivité tient aussi dans le Pays de Gex à la possibilité d'avoir des solutions de mobilité. Or, la mobilité permet de renforcer les conditions d'intégration au niveau local de nouveaux arrivants de toute l'Europe.

## Table ronde #1

Notre entreprise de construction de train, située à Villeneuve, a été rachetée depuis deux ans par le groupe français Alstom. Notre entreprise bénéficie d'une forte notoriété et il n'y a pas de difficulté de recrutement. A noter que nous avons une forte présence de travailleurs frontaliers dans l'entreprise Alstom Villeneuve avec 44% de résidents français (dont 26% de cols bleu et 18% de cols blanc) et 56% de résidents suisses (dont 27% de cols bleu et 29% de cols blanc). Cette répartition entre résidents français et résidents suisses pose aussi la question de savoir comment développer une identité commune d'entreprise avec une telle diversité. Les rythmes de travail peuvent aussi être en décalage au regard des horaires de chacun.

Au-delà de l'identité commune d'entreprise, se pose aussi la question de l'attractivité de certains métiers dans l'industrie pour les résidents suisses. En effet, dans le Département Ingénierie qui comprend 27 salariés, 21 sont frontaliers. Un partenariat avec l'EPFL ou les universités serait sans doute opportun pour valoriser les débouchés dans l'industrie auprès des nouveaux diplômés. Une présence renforcée d'Alstom Villeneuve dans les forums est prévue à cet effet.

En termes de mobilité, une étude interne auprès de nos collaborateurs conclue à une moyenne de temps de trajet supérieur à 40 minutes. Ce qui assez important. Pour autant, doit-on vraiment améliorer les axes de mobilité entre la France et le Chablais ou impacterait-on de manière négative la cohésion sociale en France ?

Il est important d'avoir des discours politiques positifs sur notre territoire et de partager de part et d'autre des axes de travail pour améliorer les conditions de vie et le quotidien des habitants. La mobilité est un des leviers possibles. La ligne du Tonkin est attendue sur le territoire du Chablais et au-delà. Il est important de souligner également l'enjeu de la cohésion sociale. En effet, il faut reconnaître que le différentiel de pouvoir d'achat déséquilibre les relations entre résidents et frontaliers.



**Jean-Baptiste HAURY**  
Directeur ingénierie  
Alstom Suisse SA  
Villeneuve (Vaud)

En quelques années, la question du recrutement est devenue une problématique pour les entreprises, tous domaines confondus : santé, construction, industrie... Avec notamment le départ à la retraite des baby-boomers ou la généralisation des temps de travail (80% au lieu de 100%), on assiste à une baisse du personnel disponible sur l'ensemble d'une région. Cette problématique est sans doute compensée en partie par la main d'œuvre frontalière. En ce sens, la crainte de nos voisins français par rapport à l'attractivité de la Suisse est compréhensible. Un développement économique en France nécessite de pouvoir disposer d'une main d'œuvre en France. On doit travailler à trouver des solutions ensemble et absolument éviter une fermeture de frontière qui mettrait à mal le dynamisme de ces dernières décennies. Tout le monde en serait perdant à moyen et long terme.

Comment régler le problème de manque de main d'œuvre ? Sur le long terme, favoriser la natalité et encourager l'implantation de familles et de jeunes foyers permettra de pérenniser la main d'œuvre. Sur le moyen terme, il sera essentiel d'adapter la formation à l'évolution des pratiques en vigueur dans le monde du travail. Au vu, par exemple, de la tendance actuelle de changer régulièrement d'employeur, la formation continue et les passerelles doivent poursuivre leur développement afin de permettre à chacun de se réorienter. A court terme, les forces de travail issues de l'immigration doivent être mieux valorisées en intégrant mieux ces populations mais également en reconnaissant plus facilement leurs compétences et formations.



**Stéphane COPPEY**  
Président  
Commune de Monthey  
(Valais)



**Martial SADDIER**  
**Président**  
**Département de la Haute-Savoie**

Cette tendance en Suisse du besoin croissant de main d'œuvre doit être mise en perspective avec les besoins analogues côté français. Actuellement, il y a 450'000 actifs en Haute-Savoie pour un taux de chômage de 4,5% et 350'000 actifs dans l'Ain. Le déficit d'actifs d'ici 20 ans côté suisse sera le même que côté français en Haute-Savoie et dans l'Ain. L'INSEE projette d'ailleurs dans son rapport qu'en 2070 l'Ain et la Haute-Savoie tireront toute l'économie de la région AURA. Nous sommes donc tous à la recherche de 300'000 actifs d'ici 20 ans.

Il y a un siècle, la Haute-Savoie était une terre de misère qui n'était attractive pour personne et la jeunesse était envoyée ramoner les cheminées à Paris. En un siècle, ensemble, de part et d'autre du lac Léman, on en a fait la terre la plus prospère et la plus attractive. Il faut aujourd'hui pouvoir continuer de travailler cette attractivité mais en priorisant notre travail politique commun sur plusieurs axes. D'une part, nous devons cibler nos efforts financiers sur le maintien de l'attractivité de notre territoire avec un message qui attire les jeunes en valorisant le cadre de vie possible ici. D'autre part, puisque nous savons qu'il nous faut 300'000 actifs d'ici 20 ans, il faut également investir dans la formation dans les secteurs identifiés comme tendus, en quantifiant les besoins en termes d'emploi. Il faut que les formations correspondent aux emplois de demain : ne pas former pour former. En partenariat avec les entreprises, des dispositifs de formation pourraient par ailleurs être imaginés. Pourquoi, par exemple, ne pas lancer du tutorat pour assurer une période de tuilage entre un salarié partant à la retraite et un jeune en formation.

La croissance économique de notre région pose aussi la question du logement et de la mobilité. Nous trouverons des solutions tout en prenant en compte les évolutions réglementaires actuelles en France. La réglementation Zéro Artificialisation Nette des sols, en vigueur en France depuis le 1er janvier 2023, change la donne en matière de construction. Pendant plusieurs décennies, la consommation de surface était en Suisse dédiée à l'outil productif tandis que les logements se faisaient en France. Ce modèle ne peut plus marcher dans la mesure où les terrains constructifs en France vont diminuer. Je souligne par ailleurs que 50'000 suisses résident en Haute-Savoie. Le différentiel de pouvoir d'achat entre les différents habitants de Haute-Savoie n'est pas sans incidence sur la question de la cohésion sociale en France.

Nous devons réussir à mieux valoriser notre région en tant que communauté de destin, en sachant dépasser aussi le prisme de la compensation financière genevoise. L'expérience du COVID a illustré comment nous avons su trouver des solutions communes aux difficultés engendrées par la fermeture des frontières : nous nous étions alors accordés sur la non-réquisition du personnel soignant et sur la nécessité de créer une voie privilégiée pour le passage en douane des frontaliers. Nous sommes une communauté de destin. Il nous faut travailler pour mieux la valoriser et attirer les jeunes. Il est impératif de contrer le discours que notre territoire est trop riche, trop cher et qu'on ne peut pas y rester. Et nous resterons ainsi un territoire béni des dieux.

**Vincent SUBILIA**  
**Directeur général CCIG**

Il faut souligner que notre région fonctionne bien. Nous sommes connectés par des flux de travail mais aussi de loisirs et de tourisme. La CGN est un bon exemple de ce trait d'union. Il est important de rappeler ce que Genève doit aux frontaliers. Le COVID en a été la démonstration très claire dans le domaine de la santé : si le personnel soignant français ne peut pas traverser la frontière, les hôpitaux publics et privés ne peuvent fonctionner. Les adeptes de solutions simplistes et les discours anti-frontaliers relèvent de logique populiste. Il faut être dans une approche terrain extrêmement pragmatique. Or, pour qu'il y ait de l'emploi, il faut du logement. Les coûts d'accession à la propriété sont excessivement élevés en Suisse et les frontaliers consomment du foncier en France. Cette réalité induit des externalités négatives en termes de mobilité tout en participant en même temps à la prospérité de Genève. Aussi faut-il pouvoir se donner les moyens d'investir dans la mobilité en contribuant par exemple aux financements de P+R de l'autre côté de la frontière. Il est par ailleurs rappelé qu'on n'a jamais autant construit à Genève pour loger les Genevois avec aujourd'hui un impératif de construction verticale du fait des contraintes foncières. Certes, l'effet de rattrapage reste marginal mais la dynamique est réelle.

L'une des difficultés et complexité de notre territoire lémanique tient aussi à l'asymétrie de moyens financiers de part et d'autre de la frontière. L'établissement haute gamme Jiva Hill Resort, par ailleurs exemple d'investissements suisses créant de la valeur en France, connaît des difficultés évidentes pour recruter du personnel qualifié aux portes de Genève. Au-delà de la concurrence des quatorze hôtels cinq étoiles sur la Rade, c'est surtout le salaire minimal le plus élevé au monde à Genève qui contribue à l'accroissement de l'asymétrie et aux effets de bords. Nonobstant toute la volonté de travailler ensemble, cette asymétrie doit être prise en compte. Chacun doit dans son territoire prendre ses responsabilités en jouant notamment sur le levier du pouvoir d'achat en France ou sur la facilitation des flux en Suisse.

## Table ronde #1

Les solutions ne sont pas simples. L'accord sur le télétravail a permis par exemple d'éviter de remettre en cause le fonctionnement fiscal, ce qui aurait été le meilleur moyen de recréer des frontières. Cette complexité ne doit cependant pas légitimer des discours de décroissance autour des limites du système actuel soi-disant en phase d'asphyxie dont il faudrait freiner la mécanique. Il faut au contraire soutenir une croissance qualitative pour permettre à chacun d'évoluer dans des conditions de vie favorables. Il faut par le biais de dialogue politique et économique, imaginer ensemble des solutions pour assurer la pérennité de notre économie lémanique, pour faire avancer l'équation au quotidien.

Un élément de vigilance additionnel : une croissance réfléchie est la seule piste envisageable si on souhaite assurer la cohésion sociale qui passe par l'emploi qui en est le principal levier. Notre communauté de destin lémanique est très dynamique en comparaison européenne et internationale. Mais la concurrence avec d'autres territoires dans le monde nous oblige à ne pas céder à des discours sur la décroissance. Il faut travailler ensemble à des solutions pour améliorer le vivre-ensemble. La Suisse doit par ailleurs sortir de ce déni de réalité en travaillant sur la question des accords bilatéraux.



### **Stéphane COPPEY** Président Commune de Monthey

Pour stimuler l'économie, le monde politique et le monde économique ne peuvent pas se permettre l'attentisme. Ils doivent s'allier, s'employer à préparer l'avenir et favoriser les atouts de la région. Prenons le cas de la loi fédérale sur l'aménagement du territoire, dont la modification la rend beaucoup plus contraignante. Il est nécessaire de faire en sorte que la modification de cette loi ne prétérite pas l'activité industrielle et artisanale du Chablais. Car le rôle du politique doit aussi être celui d'aider les entreprises à se développer en permettant notamment la création des zones artisanales et industrielles. Certes, la densification du centre-ville est une nécessité mais elle ne peut pas se faire au détriment de ces mêmes zones. Les 300'000 m2 de zone d'activité réparties entre Aigle, Collombey-Muraz et Monthey font aujourd'hui l'objet de pressions cantonales et fédérales pour être réorientées sur un usage agricole. Or, il est essentiel de maintenir des espaces libres afin de garantir le développement de l'industrie de demain et ainsi préserver le secteur de l'industrie qui est aujourd'hui notre force et sur lequel nous pouvons capitaliser pour notre avenir.

### **Martial SADDIER** Président Département de la Haute-Savoie

Toutes les courbes montrent que nous sommes de plus en plus performants. Il faut s'en réjouir et nous devons, au niveau politique, travailler sur des solutions pour que cette dynamique reste une chance pour l'ensemble de notre territoire. Il s'agit par ailleurs de garder aussi à l'esprit que notre territoire est privilégié par rapport à d'autres territoires français aux problématiques de développement plus délicates.

Nous sommes une communauté de destin mais il y a une réalité, c'est que nous sommes dans deux pays différents. L'organisation territoriale est complètement différente. La France est extrêmement centralisée quand la Suisse ne l'est pas. Des solutions peuvent cependant être trouvées, dans le respect de notre souveraineté réciproque. La priorité reste d'attirer des jeunes. Notre territoire ne peut devenir la plus belle maison de retraite du continent européen.

## Table ronde #2

Quel changement de paradigmes pour maintenir l'attractivité d'un territoire tout en préservant le principe de libre-circulation ? Au-delà du constat, des orientations existent-elles pour imaginer l'emploi du bassin lémanique de demain ?

*La libre-circulation a permis de renforcer la richesse du tissu économique avec un territoire à haut potentiel. Cependant, les risques de fractures actuels induits appellent à inventer une nouvelle donne. Entre le renforcement des compétences et de la formation, la mise en œuvre de partenariats public-privé innovants ou encore les réflexions autour du statut du frontalier, quelles orientations pour de nouvelles impulsions gagnant-gagnant ?*

*Animation: Yvan Schmidt, consultant*



**Dougal BENDJABALLAH**  
**CEO Keri-Medical**  
**Pôle de développement**  
**économique Archparc**  
**Haute-Savoie**

Notre entreprise s'inscrit au cœur de la réalité transfrontalière de notre région avec deux sièges : l'usine en France à Archamps et le siège en Suisse à Genève. Dans le domaine de la chirurgie orthopédique, nous fabriquons depuis trente ans des prothèses de hanche pour répondre au problème de l'arthrose. Le siège, en Suisse, emploie une quarantaine d'ingénieurs dont 70% de français et 30% de suisses, majoritairement issus de l'EPFL avec qui nous avons une convention. L'usine, en France, vient d'être construite pour près de dix millions de francs d'investissement. Au-delà d'être un lieu de fabrication d'implants c'est aussi un centre de formation avec de nombreux chirurgiens orthopédiques venant du monde entier. Notre croissance est forte, avec le recrutement en sept ans de 150 personnes et les perspectives d'activité sont importantes au vu de la pyramide des âges et des enjeux de santé publique.

Pour les entrepreneurs, il existe deux défis : le recrutement et l'environnement politique. Ce sont les deux phénomènes dont on ne gère pas le risque. Pour cela, nous nous sommes positionnés de chaque côté de la frontière. En Suisse, il y a une visibilité politique et institutionnelle qui rassurent tandis que la France est marquée par le manque de prévisibilité fiscale et sociale lors de changements politiques. Notre entreprise a donc été installée en Suisse il y a une dizaine d'années. Cependant, l'arrêt en 2021 des discussions sur les accords bilatéraux a failli être fatal car l'entreprise ne disposait plus, du jour au lendemain, des autorisations de mise sur le marché des implants sur toute l'Europe. Notre filiale française a repris le relais de nos représentations pour avoir accès au marché européen. A l'heure actuelle, être en Suisse ne permet ni d'avoir accès au marché européen ni de bénéficier de subvention européenne pour la recherche et de l'innovation. L'entreprise avait un partenariat avec l'EPFL pour près de cinq millions de subventions. Le partenariat a dû être retravaillé avec d'autres partenaires européens.



**Philippe MIAUTON**  
**Directeur**  
**Chambre vaudoise de**  
**commerce et d'industrie**

L'attractivité actuelle de la région lémanique ne doit pas occulter les défis nombreux à relever pour maintenir le dynamisme économique. Au niveau institutionnel, l'incertitude des négociations avec l'Union européenne sur une multitude d'accords importants rend instable les perspectives pour les entreprises. Une résolution est maintenant nécessaire. D'autant que la concurrence est forte au niveau mondial pour attirer les talents et les entreprises avec des offres de terrains ou de bâtiments neufs. Notre région lémanique, communauté de destin complexe à cheval entre un système centralisé et un système fédéral, doit faire face à cette concurrence pour maintenir la croissance et l'emploi. La collaboration entre le politique et l'économie est un des leviers pour soutenir les conditions-cadres du dynamisme de part et d'autre de la frontière.

Selon la dernière étude conjoncturelle de la CVCI, une entreprise sur deux ne trouve pas assez de main d'œuvre, tous domaines et catégories confondus. En face l'un de l'autre, nous devons trouver des solutions pour maintenir l'emploi de part et d'autre de la frontière. Nous avons une zone importante d'innovation avec l'EPFL où de nombreux étudiants français sont par ailleurs inscrits. Le secteur de l'industrie en Suisse est une priorité stratégique mais aussi en France où on parle de réindustrialisation. Nous avons la chance d'être dans une région où cette industrie existe, il faut la maintenir. Des accords inédits pourraient être investigués pour favoriser le dynamisme de l'industrie et créer de l'emploi : permettre l'usage de terrains en France par des usines suisses ou encore rémunérer les collaborateurs en France sur la base de salaires suisses. Des nouvelles options doivent pouvoir être formulées.

## Table ronde #2

Face au manque de personnel, la problématique de la formation peut être une des réponses possibles. Les réflexions doivent porter sur les dispositifs possibles pour renforcer l'accès au travail des seniors et mieux prendre en compte les personnes en situation de handicap. Pour les jeunes qui décrochent, des formations plus spécifiques et rapides pourraient être proposées. La question de l'intégration des réfugiés est également à prendre en considération. La main d'œuvre locale doit être mieux mise à profit avec notamment une politique plus ambitieuse de la petite enfance qui contribuerait à un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle.

Nos écoles doivent proposer des cursus de formation en adéquation avec les besoins en ciblant des métiers en tension. Pourquoi ne pas imaginer, dans une logique transfrontalière, des filières de péréquation de formation sur des projets spécifiques. Des solutions d'échanges permettraient de constituer des lieux de compétences mises en commun. L'attractivité de notre région lémanique dépend aussi de notre capacité à valoriser l'ensemble des compétences disponibles au service de l'emploi.



Il faut se réjouir de cette dynamique économique et démographique malgré tous les effets pervers et la complexité qu'elle peut amener sur l'aménagement du territoire et notamment sur le logement et la mobilité. Même si les efforts de Genève pour essayer de tenir ses engagements au niveau de l'habitat sont réels, il n'en demeure pas moins que le Pays de Gex dispose d'une plus grande possibilité de développement au niveau des logements.

Pour répondre au besoin, plusieurs secteurs du Pays de Gex sont maintenant dotés d'une trame de transports publics même si les temps de parcours doivent encore être améliorés pour une offre de transport qui ne soit pas dégradée. L'amélioration de la mobilité participe au renforcement de la qualité de vie des habitants du Pays de Gex dont la croissance démographique est importante ces dernières années.

Or, cette croissance démographique du Pays de Gex, qui va de pair avec l'augmentation de l'emploi frontalier, pose également la question de la santé. L'hémorragie du personnel soignant en France travaillant en Suisse peut s'expliquer par le différentiel salarial mais également par les conditions de travail. Dans tout l'hexagone et dans toute l'Europe, les métiers de la santé sont en tension. En ce sens, un message sur l'attractivité des métiers de la santé doit être travaillé de manière concertée de part et d'autre de la frontière.

Ne faudrait-il pas avoir une nouvelle définition de l'économie ? Tout en souhaitant qu'elle soit toujours aussi dynamique et créatrice d'emploi, il manque la notion de rééquilibrage entre les territoires pour en préserver la qualité de la vie, moins transporter les gens, avoir une activité économique à proximité de leurs résidences. Ce rééquilibrage ne s'est pas fait ces dernières années entre la France et la Suisse. La donne est tellement différente en termes de stabilité sociale et fiscale que cela n'invite pas les entreprises à venir s'installer sur le territoire en France. Ce rééquilibrage pourrait passer par l'instauration de zone franche entre nos deux pays avec la création d'un périmètre, comme cela existait auparavant.



**Gérard PAOLI**  
**Vice-Président**  
**Département de l'Ain Président**  
**du Conseil du Léman**

## Table ronde #2



**Jacques-Alex DORLIAT**  
**Directeur régional adjoint**  
**France Travail (ex-Pôle**  
**Emploi) AURA**

France Travail (ex-Pôle Emploi) est en charge d'aider les entreprises à trouver les ressources que recherche l'entreprise mais aussi d'indemniser les frontaliers en France. Sur l'Ain et la Haute-Savoie, avec un peu plus de 5 % de taux de chômage au 3e trimestre 2023, voire moins sur certains territoires, nous sommes en situation de plein emploi. Dans toutes les enquêtes menées, deux tiers des entreprises - voire trois quart sur la bande frontalière - font état de difficultés de recrutement.

Sur ce territoire, plus de 55'500 demandeurs d'emplois sont inscrits à France Travail (ex-Pôle Emploi) au 3e trimestre 2023. Quatre points définissent le portrait type du demandeur d'emploi. L'âge : 25% ont plus de 50 ans et plus de 10% sont des jeunes. La formation : 50% n'ont pas le bac, ce sont des personnes peu ou pas qualifiées. La durée d'inscription l'emploi : des personnes inscrites depuis longtemps, un tiers depuis plus d'un an. Cela induit la question de la remobilisation du travail. La mobilité : 20% des demandeurs d'emplois n'ont pas le permis de conduire et un tiers limite leur zone de recherche à moins de 30 km. Ce portrait-type nous amène à travailler sur différents chantiers, y compris sur des freins sociaux et liés au handicap, pour mobiliser à court terme les demandeurs d'emploi.

Sur la question de l'indemnisation des demandeurs d'emploi, 12'000 frontaliers sont indemnisés sur le niveau de salaire suisse. La réglementation actuelle de l'indemnisation des frontaliers ne favorise pas la reprise d'un emploi en France. Par ailleurs, ils cherchent surtout un emploi en Suisse. Il est dans notre intérêt d'accélérer la reprise d'emploi des frontaliers inscrits à France Travail (ex-Pôle Emploi). Il existe cependant un levier peu utilisé pour accélérer la reprise de l'emploi du côté français : France travail (ex-Pôle Emploi) peut verser un complément à partir du moment où la personne a repris un emploi à un salaire plus bas. Mais parfois l'avantage comparatif reste minimum.

Notre champ d'action et de réaction est sur ces différents freins. Si on veut agir, on doit agir avec les entreprises qui doivent pouvoir savoir travailler sur un recrutement différent avec les profils qui sont dans nos fichiers en cherchant des aptitudes plutôt que des compétences.

France Travail (ex-Pôle Emploi), en lien avec les entreprises, travaille également sur la formation. Des dispositifs existent pour essayer de remettre à l'emploi avec des montages qui croisent l'alternance et la formation en entreprise.



**Thomas BIRBAUM**  
**Député valaisan**  
**Secrétaire général de**  
**l'Union des indépendants**

Le Valais a une longue expérience en matière de création de communauté de destin en tant que canton bilingue depuis 200 ans avec une partie francophone et germanique. Les entreprises du Haut-Valais se sont donné les moyens pour trouver des solutions afin d'attirer des talents pour y travailler et y vivre. Plusieurs entreprises se sont ainsi interrogées pour identifier les leviers pour attirer la main d'œuvre qualifiée dans la mécanique de haute précision, dans l'industrie, dans la chimie, dans les biotechnologies pour développer l'entreprise. Le besoin de travailleurs très qualifiés est fort pour ces entreprises de l'industrie chimique qui représente une part importante du PIB valaisan. Ainsi le Programme Valais 4 You a été mis en place en 2019, en partenariat avec l'Antenne régionale Haut-valaisanne, centre de compétences pour les collectivités publiques.

Avec l'Antenne Région Valais Romand, ce Programme s'étend depuis 2023 dans le Valais francophone en collaboration avec les communes, les entreprises et le Canton du Valais. L'enjeu est d'attirer des travailleurs qualifiés qui puissent s'établir et s'intégrer. A cette fin d'intégration, plusieurs dispositifs sont développés pour faciliter l'accès à des informations pratiques sur un seul site.

## Ateliers

Quelles pistes de solution pour construire demain?

Dialogue en tablée et partage des conclusions par un rapporteur en 2 minutes



### Participants

- Nicolas AESCHMANN, Consulat de Suisse à Lyon
- Lionel ARLETTAZ, Etat de Vaud - Direction Générale de l'Enseignement Postobligatoire
- Olivier BAILLY, Coordination du développement économique vaudois - Association région Cossonay Aubonne Morges
- Inès BAUDRY, Région de Nyon
- Dougal BENDJABALLAH, Keri-Medical
- Xavier BERTELETTO, Etat du Valais
- Brigitte BETTU, Département de l'Ain
- Thomas BIRBAUM, Union des Indépendants
- Frédéric BORLOZ, Etat de Vaud
- Joël BOURGEOT, Sous-préfecture de Gex
- Ivan BREITER, Vaud Promotion
- Jean-Baptiste BURDY, Sous-préfecture de Gex
- Pierre Antoine CADORET, Ambassade de France en Suisse
- Ingrid CARINI, Etat de Genève - Direction du projet d'agglomération
- Pierre-Yves CEPPI, Chambre d'agriculture de l'Ain
- Aurelie CHARILLON, Département de l'Ain
- Jean-François CLOUZET, Institut d'étude des crises et d'intelligence économique et stratégique - Lyon 3
- Stephane COPPEY, Commune de Monthey
- Laure COUSSOT, Etat de Vaud
- Caroline DAYEN, CGN SA
- Maxence DENAVIT, Communauté de commune Evian Pays d'Abondance
- Sylvain DIZERENS, Chambre de commerce et d'Industrie de la Haute Savoie
- Jacques-Alex DORLIAT, Pôle Emploi
- Frédéric DUBOIS, Innovaud
- Cédric DUCHENE, Université de Lausanne
- Olivier DUPONT, Chambre de commerce et d'Industrie France Suisse
- Roland Ecoffey, Etat de Vaud
- Pierre-Loïc FAURY, Groupement transfrontalier européen
- Emmanuel FEKIR, Etat de Vaud - Direction Générale de l'Emploi et du Marché du travail
- Delphine GUDIN, Chambre d'agriculture de l'Ain
- Christine GUINARD, Préfecture de région Auvergne Rhône Alpes
- Jean-Baptiste HAURY, Alstom SA - Villeneuve
- Adrien HUCHET, Auvergne Rhône Alpes Entreprises
- Nadia IDIRI, Sous-préfecture de St Julien en Genevois
- Pierre IMHOF, CGN SA
- Anna Karina KOLB, Etat de Genève
- Bertrand KONATÉ, Chambre de commerce, d'industrie et des services de Genève
- Aziza KRIMOU, Auvergne Rhône Alpes Entreprises
- Guy LARMANJAT, Département de l'Ain
- Clément LECLERC, Consulat Général de France à Genève
- Chadia LIMAM, Pôle emploi THOIRY
- Thierry MAEDER, Région de Nyon
- Patricia MAHUT, Département de la Haute-Savoie
- Angèle MARION, Préfecture de l'Ain
- Muriel MARIOTTO, Direction départemental des territoires - Haute-Savoie
- Fabrice MERCIER, Jiva Hill Resort
- David MERMOD, Lausanne Région
- Philippe MIAUTON, Chambre vaudoise de commerce et d'industrie
- Julie MURO, Ambassade de France en Suisse
- Boris MURY, Région de Nyon
- Cenni NAJY, Centre Patronal
- Romaine NIDEGGER, Chambre vaudoise de commerce et d'industrie
- Gérard PAOLI, Département de l'Ain
- Stéphanie PÉRILLARD, Consulat de Suisse à Lyon
- Pierre-Marie PHILIPPS, Département de l'Ain
- Michel PIERROT, Chambre de commerce et d'Industrie de l'Ain
- Isabelle PIGERON-PIROTH, Université du Luxembourg
- Christine RICCI, Etat de Genève
- Vincent RIESEN, Chambre valaisanne du commerce et d'Industrie
- Martial SADDIER, Département de la Haute-Savoie
- Caroline SAITER, Communauté de commune Evian Pays d'Abondance
- Carolos SANCHEZ, Pôle Emploi Annemasse
- Vincent SUBILIA, Chambre de commerce, d'industrie et des services de Genève
- Marco TADDEI, Union patronale suisse
- Julie TEMPLIN, Ambassade de France en Suisse
- Laurent WEHRLI, Conseiller national, Parlement fédéral
- Norbert ZUFFEREY, Chablais Région

## Mots de clôture

Trois mots pour résumer la matinée: communauté de destin, dépassement de la frontière, volonté de collaborer au-delà de la frontière.

Nous avons considéré dans nos échanges le bassin lémanique comme un espace-frontière. Il faut cependant préciser qu'il s'agit pour la Suisse d'un des espaces-frontière. En effet, la Suisse, au cœur de l'Europe, possède 1'852 kilomètres de frontières avec cinq pays. La frontière est au centre des préoccupations de la Suisse.

La pierre angulaire de toutes nos discussions est l'accord sur la libre-circulation des personnes. Nous sommes dans l'après accord-cadre mais des solutions doivent être trouvées avec les partenaires sociaux et les syndicats, via des mesures d'accompagnement. Il s'agit, avec les syndicats, les Cantons et la Confédération de lutter contre la sous-enchère salariale et maintenir le niveau de salaire actuel en Suisse.

Concernant la pénurie de main d'œuvre, une des solutions pour y remédier est de mieux exploiter le potentiel de main d'œuvre locale. Il s'agit d'inciter les personnes à plus travailler (37% à temps partiel en Suisse) ou encore d'augmenter l'âge de la retraite en France et en Suisse.

La question du télétravail des frontaliers est également un point très important pour les entreprises. La mise en œuvre des accords fiscaux et sociaux pose cependant plusieurs questions quant à la prise en compte des temps de déplacement. Il est fondamental de disposer de sécurité juridique afin d'assurer de la prévisibilité pour les entreprises. L'Union patronale Suisse souhaiterait en ce sens un *vademecum* officiel français et suisse pour comprendre comment bien mettre en œuvre ces deux accords. Sans sécurité juridique, il n'y a pas de mise en œuvre des accords du télétravail.

**Marco TADDEI,**  
**Responsable romand de**  
**l'Union patronale suisse**





## SYNTHÈSE TABLE-RONDE & ATELIERS

### Pistes de solutions en France, en Suisse ou en franco-suisse

#### **Problématique de l'emploi, de la formation et de l'apprentissage**

- *Adapter le plan de formation aux besoins du marché. Investir dans la formation dans les secteurs identifiés comme tendus, en quantifiant les besoins en termes d'emploi. Pour les jeunes qui décrochent ou pour des métiers techniques en tensions, proposer des formations plus spécifiques et rapides.*
- *Promouvoir l'apprentissage auprès des jeunes pour orienter leur choix autrement que vers l'université. Valoriser les débouchés dans l'industrie auprès des nouveaux diplômés des Hautes Ecoles / EPFL avec lesquels développer des partenariats.*
- *Définir des dispositifs de formation en lien avec les entreprises pour faciliter l'entrée dans le monde du travail ou la reprise d'emploi. Accompagner les entreprises pour un recrutement différent en cherchant des aptitudes plutôt que des compétences. Renforcer l'accès au travail des seniors et mieux prendre en compte les personnes en situation de handicap. Favoriser la reprise de l'emploi en mobilisant les demandeurs d'emploi.*
- *Favoriser les échanges de stagiaires/apprentis entre entreprises françaises et suisses. Clarifier les dispositifs et les accords possibles à saute-frontière. Créer un programme d'échanges de stagiaires et/ou d'apprentis*
- *Diversifier l'offre de formation continue des Hautes Écoles.*

#### **Problématique de la cohésion sociale et de la démographie**

- *Travailler sur les facteurs de qualité de vie: conditions de travail, équilibre vie professionnelle-personnelle, maintien dans l'entreprise et accès à l'emploi. Pour une politique plus ambitieuse de la petite enfance qui contribuerait à un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Favoriser la natalité et la présence de famille et de jeunes.*
- *Développer un discours positif sur le cadre de vie de la région mettant en valeur les conditions d'attractivité. Cibler nos efforts financiers sur le maintien de l'attractivité de notre territoire avec un message qui attire les jeunes en valorisant le cadre de vie.*
- *Répondre au sentiment de saturation et à l'explosion du taux de reflux de la population: établir des convention-cadre pour appréhender plus concrètement les processus de solidarité pour que la richesse relative à la dynamique du fait transfrontalier bénéficie à l'ensemble de la population. Évaluer dans quelle mesure planifier des logement réservés ou aidés pour ceux qui vivent et travaillent en France.*
- *Rapprocher lieu d'activité économique et lieu de résidence pour favoriser un rééquilibrage entre les territoires et en préserver la qualité de la vie. Favoriser des enclaves de co-working pour faciliter le télétravail proche du lieu de résidence.*
- *Faciliter l'intégration des nouveaux arrivants par le biais de programme d'accueil développé par les entreprises et les autorités publiques pour attirer des travailleurs qualifiés qui puissent s'établir durablement. La question de l'intégration des réfugiés est également à prendre en considération: les forces de travail issues de l'immigration doivent être mieux valorisées.*
- *Échanger sur les bonnes pratiques en terme d'identité d'entreprises accueillant des frontaliers.*

## SYNTHÈSE TABLES-ROUNDES & ATELIERS

### Pistes de solutions en France, en Suisse ou en franco-suisse

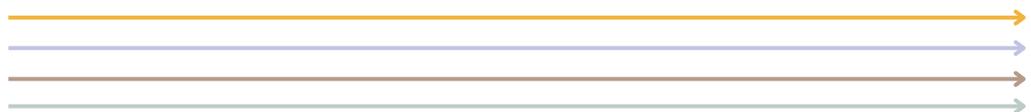
#### Problématique des condition-cadres

- Déterminer l'opportunité d'un nouveau concept de zones franches. De nouvelles options pourraient être formulées. Évaluer comment permettre l'usage de terrains en France par des usines suisses ou encore rémunérer les collaborateurs en France sur la base de salaires suisses.
- Structurer l'accompagnement des entreprises pour faciliter l'implantation de part et d'autre de la frontière (logique de bilocalisation)
- Sensibiliser Berne et Paris en faisant remonter les enjeux concrets du terrain en l'absence d'accords-cadre: question de l'homologation des produits en l'absence d'accord-cadre, incidence sur la confiance et la marche des affaires des entreprises en l'absence de prévisibilité.
- Nécessité d'engagement pérenne financier et politique pour les projets structurants de mobilité durable (Léman Express, Liaisons lacustres, Ligne Sud Léman, faisabilité d'un dispositif de financement franco-suisse pour du P+R)

#### Problématique de la collaboration institutionnelle, économique et politique

- Systématiser des plateformes d'échange pour mutualiser les réflexions, identifier les besoins respectifs et rechercher des synergies d'action entre les acteurs économiques et politiques.
- Optimiser la collaboration dans le cadre notamment des Unions lémaniques des Chambres de commerce, d'agriculture et d'artisanat.
- Recueillir les besoins du monde de l'économie dans la pesée des intérêts de mise en œuvre des politiques publiques

## QUELLE SUITE?



Ces pistes de solution doivent maintenant être mises en discussion entre les acteurs politiques et économiques du bassin lémanique et faire l'objet d'approfondissement, notamment dans le cadre des Unions lémaniques.

L'objectif demeure d'identifier comment définir et expérimenter certains dispositifs-pilotes répondant aux enjeux du maintien des conditions-cadre de croissance économique, de pénurie de main d'œuvre, de formation, d'attractivité auprès des jeunes et d'équilibre social.

Une nouvelle étape du dialogue politique et économique, sur la base de l'approfondissement de certaines pistes de solution, se tiendra lors de la deuxième édition de la conférence-débat organisée le 20 septembre 2024 par le Conseil du Léman.



## IMPRESSUM

### Rédaction, conception et édition

Laure Cousot  
Office des affaires extérieures  
Etat de Vaud

### Images - Crédits photos

Jean-Bernard Sieber (ARC)  
Couverture et 4e de couverture: LC

### Contacts

Conseil du Léman  
[conseilduleman.org](http://conseilduleman.org)  
[info@conseilduleman.org](mailto:info@conseilduleman.org)

février 2024

