

# **Lausanne Région**

## **Stratégie LADE**

### **2017-2022**

## Table des matières

Table des matières .....	2
Abréviations.....	4
1. Introduction .....	5
2. Résumé de la démarche.....	5
3. Contexte .....	6
3.1. La région lausannoise .....	6
3.2. Caractéristiques économiques régionales .....	7
3.3. Acteurs institutionnels majeurs.....	10
3.4. Planifications de référence.....	11
3.4.1. Aperçu général .....	11
3.4.2. PADE (Politique d'appuis au développement économique) .....	11
3.4.3. Secteurs économiques prioritaires vaudois .....	14
4. L'association Lausanne Région.....	16
4.1. Statuts.....	16
4.2. Gouvernance .....	16
4.3. Principales thématiques traitées par l'association.....	17
4.4. Thématiques non traitées par l'association .....	18
4.5. Le secrétariat général de l'association (période 2012-2016) .....	19
4.5.1. Organisation .....	19
4.5.2. Ressources .....	19
4.6. Bilan de la période 2012-2016.....	20
5. Evolution récente de la région lausannoise et de son environnement .....	26
5.1. Données statistiques régionales.....	26
5.2. Données de mobilité issues des comptages 2014 de Lausanne Région .....	29
5.3. Facteurs externes d'influence .....	30

6.	Méthodologie.....	31
6.1	Publics cibles.....	31
6.2	Les bénéficiaires : .....	31
6.3	Définition et modèle utilisé .....	32
7.	Stratégie 2017 – 2022 .....	34
7.0	Objectif général .....	34
7.1.	<b>Axe 1</b> Conditions cadres .....	34
7.1.1.	<i>Population et société</i> .....	34
7.1.2.	<i>Territoire et mobilité</i> .....	36
7.2.	<b>Axe 2</b> Economie et Emploi.....	39
7.2.1.	<i>Economie régionale</i> .....	39
7.2.2.	<i>Economie touristique</i> .....	42
7.3.	<b>Axe 3</b> Gouvernance .....	44
7.3.1.	<i>Coordination des politiques publiques</i> .....	44
7.3.2	<i>Coordination régionale</i> .....	46
8.	Mise en œuvre Lausanne Région .....	48
8.1.	Ressources humaines .....	48
8.2.	Ressources financières .....	48
8.3.	Suivi évaluation et reporting .....	49
8.4.	Conclusion .....	50
9.	Bibliographie et liens.....	51
10.	Annexes .....	51

## Abréviations

CDEP-SO	Conférence des Chefs de Départements de l'Economie Publique de Suisse Occidentale
CGM	Centre de Glace de Malley
CIO	Comité International Olympique
CODEV	Coordination du Développement Economique Vaudois (autres associations régionales)
CVCI	Chambre vaudoise du commerce et de l'industrie
DGMR	Direction générale mobilité et routes
ETP	Equivalent Temps Plein
JAD	Jeunes Adultes en Difficulté
LADE	Loi sur l'Appui au Développement Economique du 12 juin 2007
LAT	Loi fédérale sur l'Aménagement du Territoire
LATC	Loi sur l'Aménagement du Territoire Cantonal
LCVB	Lausanne Convention Bureau de Lausanne Tourisme
LPR	Loi fédérale sur la Politique Régionale
LR	Association Lausanne Région
LT	Lausanne Tourisme
NPR	Nouvelle Politique Régionale
OR	Office régionaux
OTV	Office du Tourisme du Canton de Vaud
PADE	Politique cantonale d'Appui au Développement Economique
PDCn	Plan Directeur Cantonal
PDR	Plan Directeur Régional
PALM	Projet d'Agglomération Lausanne Morges
PPP	Partenariat Public – Privé
regiosuisse	Centre du réseau de développement régional
RL	Région Lausannoise
SDEL	Schéma directeur de l'est Lausannois
SDNL	Schéma directeur du nord Lausannois
SDOL	Schéma directeur de l'ouest lausannois (dès 1.7.2016 : Stratégie et développement de l'ouest lausannois)
SDRM /Région Morges	Schéma directeur de la Région Morges
SDCL	Schéma directeur du centre Lausanne
SDT	Service du Développement territorial
SECO	Secrétariat d'Etat à l'économie
SIPAL	Service Immeubles, Patrimoine et Logistique
SMART	Critères Spécifiques, Mesurables, Ambitieux, Réalistes, Temps (délimité)
SPECo	Service de la promotion économique et du commerce
TP	Transports Publics

*Utilisation des termes :*

**Lausanne Région** : l'association constituée de 27 communes

**Agglomération** : le territoire et le périmètre de l'agglomération Lausanne-Morges

**Région lausannoise** : les 27 communes représentées par l'association Lausanne Région

**Lausanne** : la commune de Lausanne

# 1. Introduction

## Pourquoi une stratégie régionale ?

Lausanne Région a élaboré le présent document afin de répondre à une exigence cantonale liée à la mise en œuvre de la Loi sur l'appui au développement économique (LADE). En tant qu'organisme régional reconnu par le Conseil d'Etat, l'association est chargée d'élaborer une **stratégie régionale**, qui va au-delà des activités propres de Lausanne Région.

Ce document permet à l'association de soutenir les projets basés sur son territoire qui peuvent prétendre à un cofinancement cantonal.

La stratégie, couvrant la période 2017-2022, a été rédigée sous la forme d'un « modèle d'efficacité », tel que requis par le Canton. Au-delà des exigences de l'Etat, ce document se veut un outil de travail interne pour les commissions de Lausanne Région et son secrétariat, pour les cinq prochaines années.

## 2. Résumé de la démarche

Le présent document analyse tout d'abord le contexte régional dans lequel s'inscrivent les actions de l'association. Sans reproduire un tableau exhaustif qui justifie l'importance de la région lausannoise pour l'économie vaudoise, le contexte régional ci-après se concentre sur les quatre caractéristiques économiques principales, spécifiques au territoire, soit la formation & recherche, la santé, la culture & patrimoine et le sport. Diverses données statistiques ainsi que des données tirées d'études de l'association complètent le contexte dans lequel s'inscrit cette stratégie.

Un résumé des activités de l'association, sa structure et les domaines traités (ainsi que ceux non traités par l'association) introduit un bilan de la dernière législature et les enseignements par domaines d'activité.

Ce document comprend aussi une étude des Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces (SWOT) par axes stratégiques qui permettent de fixer les objectifs régionaux découlant des enjeux en présence. Pour chaque objectif, les domaines de mesures, les résultats attendus à la fin de la période, ainsi que des indicateurs d'atteintes d'objectifs sont élaborés. Ce document présente uniquement un résumé du « modèle d'efficacité », l'intégralité dudit modèle figurant en annexe.

Le document est structuré dans l'ordre suivant :

- **Contexte** : portrait de la région lausannoise et de ses spécificités
- **Lausanne Région** : caractéristiques de l'association et bilan pour la période 2012-2016
- **Evolution régionale** : analyse de l'évolution récente de la région lausannoise
- **Analyse SWOT et stratégie 2017-2022** : tableau descriptif des forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT) liées à la région, résumé du modèle d'efficacité (objectifs généraux, domaine de mesures et les résultats attendus).
- **Mise en œuvre** : description des ressources à disposition, le suivi et l'évaluation de la stratégie (reporting)
- **Suivi, évaluation et reporting** : description des divers indicateurs retenus pour effectuer le suivi de la stratégie de Lausanne Région
- **Conclusions et annexes**

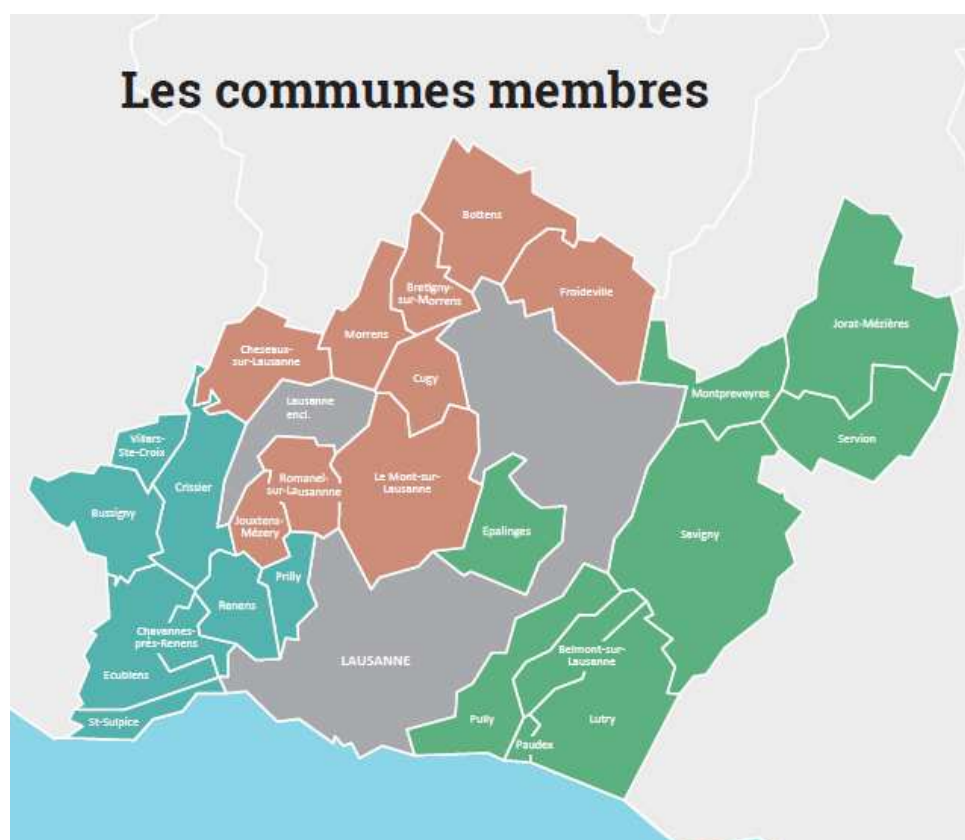
## 3. Contexte

### 3.1. La région lausannoise

La région lausannoise est constituée de communes urbaines et rurales et se situe en plein cœur de la métropole lémanique. Lausanne, chef-lieu du canton de Vaud, en est son centre et représente la deuxième ville la plus peuplée de Suisse romande après Genève. Région transfrontalière, elle accueille de nombreux travailleurs frontaliers et habitants des régions voisines. Outre son important pôle de l'emploi, sa situation au bord du lac Léman offre de nombreuses activités diurnes et nocturnes et est reconnue comme région d'excellence dans les domaines de la formation, du sport, de la culture et de la santé.

#### Les communes membres de Lausanne Région, au 1<sup>er</sup> juillet 2016

La région lausannoise est caractérisée par une superposition d'espaces à géométrie variable. Au niveau administratif, elle est à cheval sur quatre districts (Lausanne, Ouest lausannois, Gros-de-Vaud et Lavaux-Oron). En matière d'aménagement du territoire elle est découpée en plusieurs espaces de planification qui font l'objet de schémas directeurs dont l'emprise s'étend sur les régions voisines (district du Gros-de-Vaud et de Lavaux-Oron). L'association Lausanne Région, à laquelle sont attribuées des tâches de coordination intercommunales diverses en matière de développement économique et territorial, s'étend sur un territoire de 27 communes.



En prenant comme référence **les 27 communes membres** de Lausanne Région, la population régionale s'élevait à 282'097 habitants en 2015. Elle représentait le 36.8 % de la population cantonale qui se montait à 755'369 habitants. La ville de Lausanne, avec ses 134'937 habitants à fin 2015, abrite environ la moitié de la population régionale.

## Une région, une ville centre, une agglomération

Si l'agglomération Lausanne-Morges est la cinquième agglomération de Suisse, elle n'est qu'une agglomération moyenne à l'échelle européenne et c'est dans ce contexte qu'il convient de l'apprécier. Au niveau de la Suisse, avec la région genevoise, la métropole lémanique compte plus d'un million d'habitants. La situation géographique et économique de l'agglomération Lausanne-Morges positionne la région lausannoise parmi celles ayant l'un des plus haut potentiel économique et de croissance de l'emploi.

Lausanne se définit comme « ville centre » de la région et de l'agglomération avec ses caractéristiques de haute densité de population et de places de travail. Son essor économique et sa situation privilégiée sur l'Arc lémanique sont source d'attrait et ont une influence importante sur la croissance démographique. Comme d'autres villes-centre du pays, Lausanne présente un profil socio-économique moins équilibré que ses communes avoisinantes plus petites. Son taux de bénéficiaires de prestations sociales est très élevé, mais son bassin de recrutement regroupe plus de 40% des emplois vaudois.

En dehors des villes situées sur son périmètre de l'association, la région lausannoise est composée également de plusieurs villages, qui se caractérisent notamment par leurs activités agricoles et forestières. Il est important pour ces communes de maintenir leurs activités locales afin de préserver leur cadre de vie tout en bénéficiant de la proximité des centres.

### 3.2. Caractéristiques économiques régionales

Le portrait du territoire généré automatiquement (Annexe 2) ainsi que la plupart des statistiques utilisées dans ce document peuvent être consultés en ligne sur le site du SCRIS<sup>1</sup>.

En tant que centre économique vaudois, la région lausannoise accueille la majeure partie des grandes institutions du Canton, tant du point de vue politique et institutionnel qu'économique.

Outre cette particularité, elle se distingue également des autres régions par les **pôles d'excellence stratégiques** implantés sur ce territoire et qui en constituent la force.

#### 1. Formation et recherche

La région lausannoise est un pôle d'excellence cantonal en termes de formation et de recherche. La concentration de la formation supérieure est importante avec 30'000 étudiants de 80 nationalités, uniquement pour le campus universitaire (**UNIL et EPFL**). Il s'agit du plus grand site universitaire de Suisse. Diverses écoles privées et spécialisées (**HES**) offrant plus de 200 filières de formation complètent l'offre. De plus, les institutions de renommée internationale telles que **l'ECAL, l'IMD ou l'Ecole hôtelière de Lausanne (EHL)**, parachèvent ce tableau prestigieux.

Autour de ces institutions, divers instituts de recherche, bureaux de transferts technologiques et start-up bénéficient de cette émanation. Sans oublier le cadre propice à l'innovation qui caractérise l'économie locale.

Enfin, ce pôle de recherche s'est doté d'infrastructures de pointe ainsi que de divers centres de congrès tels que **le Centre de Congrès de Beaulieu, le SwisTech Convention Center, le Rolex Learning Center** et le **Centre Sport et Santé**, qui profitent également à la population de la région.

Dans le cadre de la PADE (Politique cantonale d'appui au développement économique), le Canton souhaite « renforcer le transfert de technologies des Hautes Ecoles/centre de recherche vers

---

<sup>1</sup> [www.scris.vd.ch](http://www.scris.vd.ch)

l'industrie, ainsi que la collaboration multipartenaires (entreprises – hautes écoles ou interentreprises) ».<sup>2</sup>

## 2. Santé

Lié étroitement au pôle de recherche universitaire et transfert de technologie, la région abrite le **CHUV** (Centre Universitaire Vaudois) et les nombreux centres de recherche affiliés, ainsi que les cliniques privées internationalement reconnues. Des fondations de renoms, tels que **le Laboratoire suisse d'analyse du dopage (LAD) ou la Fondation ISREC**, au service de la recherche expérimentale sur le cancer, poursuivent leur développement sur le territoire. A titre d'exemple, ce dernier développe le projet AGORA dont le but est de créer une infrastructure de grande qualité qui pourra accueillir dès 2017 près de 300 chercheurs et cliniciens.

Ces institutions font de la région un haut lieu de la médecine et de la recherche médicale en Europe. Le cadre paysager et naturel de la région contribue à l'excellente réputation de ces institutions et attirent une clientèle internationale exclusive, à la recherche de prestations de pointes dans un cadre idyllique.

## 3. Culture et patrimoine

L'environnement culturel lausannois, digne d'une capitale européenne, contribue à la fois à la qualité de la vie et à la notoriété de la région. Que ce soit sur le plan de l'offre culturelle (musées et manifestations) que sur le plan de la beauté paysagère, la région se caractérise par une grande effervescence culturelle. Sans nul doute, la culture constitue l'un des domaines clé du rayonnement de Lausanne et sa région.

Avec la construction du nouveau **Pôle Muséal**, rebaptisé « plateforme 10 », Lausanne s'apprête à accueillir le nouveau Musée cantonal des beaux-arts (MCBA), en attendant celui du Musée de l'Elysée et du Mudac. Entre histoire (sites archéologiques, datant de l'époque romaine) et modernité, la région présente un éventail d'offres culturelles qui ravit tous les publics. A la fois innovant et emblématique, divers projets culturels à l'architecture avant-gardiste complètent ce tableau, à l'instar de l'**AquaEcopôle**, qui abritera un musée thématique, un hôtel ainsi que divers services de proximité et qui sera inauguré en 2017 ou du Musée Olympique qui vient d'être agrandi. Divers projets complètent ce panel dont la réfection du Théâtre de Vidy et de Beaulieu ainsi que le soutien au Théâtre Kléber-Méleau. Des manifestations emblématiques telles que **Label Suisse** contribuent à la richesse et la diversité du patrimoine culturel matériel et immatériel de la région, voire de la Suisse.

D'autres infrastructures culturelles bénéficient au tourisme local de loisirs, mais plus encore au tourisme d'affaires. Effectivement, le **Palais de Beaulieu**, la **Salle Métropole**, le **Centre sportif de Malley** (en phase de reconstruction) ont la capacité d'accueillir de nombreuses manifestations itinérantes, ponctuelles ou permanentes telles le Bêjart Ballet Lausanne.

Ces structures agrémentent la richesse qui réside dans le patrimoine naturel et paysager de la région lausannoise. Situé entre lac, campagne et montagne, ce cadre de vie exceptionnel contribue à l'essor économique local. Attirant de nombreuses personnalités, les paysages uniques de la région ne laissent aucun visiteur indifférent, le site du Lavaux reconnu au patrimoine mondial de l'**UNESCO** en atteste.

---

<sup>2</sup> PADE : objectifs F.1. et F.2.



#### 4. Sport

En tant que **Capitale olympique**, Lausanne renforce sa situation géostratégique de première importance, dont le rayonnement dépasse largement le territoire lausannois. Historiquement liée au **CIO (Comité International Olympique)**, Lausanne hébergera son nouveau siège actuellement en construction ainsi que le **Tribunal arbitral du sport (TAS)**. La ville de Lausanne est également à la tête de l'Union mondiale des villes olympiques.

Inaugurée en 2016, "**la Maison du Sport International (MSI)**" est composée de cinq bâtiments et 5'575 m<sup>2</sup> de bureaux pour abriter une vingtaine de fédérations sportives internationales et une dizaine d'entreprises actives dans le domaine du sport. Ces structures contribuent à l'internationalisation du sport à Lausanne. Elles profitent également de la proximité physique des institutions olympiques et de leurs responsables.

Au-delà du « cluster sport », renommé « **Think Sport** », la population bénéficie largement des infrastructures sportives, ainsi que des nombreuses manifestations sportives d'importance nationale et internationale organisées chaque année par la Ville.

La région a également été sélectionnée pour recevoir les **Jeux Olympiques de la Jeunesse** en 2020. Le nouveau **Centre sportif de Malley**, qui combinera la glace (trois patinoires) et l'eau (bassins de natation et plongée) accueillera les Championnat du monde de hockey ainsi que l'ouverture de la cérémonie des JOJ en 2020. Cette nouvelle infrastructure sportive viendra compléter d'autres projets tels que le nouveau stade football de la Tuilière qui fait partie des cinq sites stratégiques de **Métamorphose**<sup>3</sup> et dont l'inauguration est prévue en 2020.

Le tissu économique bénéficie largement de la présence des centres de recherche et de formation, de la main d'œuvre qualifiée, ainsi que de l'ouverture culturelle des habitants de la région. Tous ces avantages économiques reposent sur des infrastructures de qualité, des transports performants contribuant à la bonne accessibilité de la région et d'un réseau de télécommunications de qualité.

---

<sup>3</sup> **Les 5 sites de Métamorphose** : Les Plaines-du-Loup, le Stade de Coubertin, Malley, les Prés-de-Vidy et la Tuilière.

### 3.3. Acteurs institutionnels majeurs

L'association Lausanne Région exerce ses activités au sein d'un réseau d'acteurs, listé ci-dessous, dont elle sert de courroie de transmission auprès de ses 27 communes membres. Des relations privilégiées sont entretenues avec ces institutions majeures afin de faciliter les démarches des communes.

Niveau territorial	Publics	PPP	Privés
<b>International</b>			CIO, Fédérations sportives, IMD, sociétés multinationales
<b>Fédéral</b>	SECO ARE regiosuisse Parlementaires fédéraux Conférence tripartite sur les agglomérations EPFL		Association des communes suisses (région PALM)
<b>Transfrontalier</b>	Conseil du Léman	Lake Geneva Region au MIPIM	
<b>Intercantonal</b>	CDEP-SO  Métropole lémanique		
<b>Cantonal</b>	SPECO* SDT* Autres services de l'administration cantonale (DGMR, SFJ,...) Organisme de soutien à l'innovation (Innovaud, Platinn, Alliance) Coopérative vaudoise de cautionnement Préfets		Organismes économiques (CVCI, Centre patronal, Réseau entreprendre, ....) Association des communes vaudoises (UCV) OTV CVCI FPV/CP
<b>Interrégional</b>	CODEV		
<b>Régional</b>	Schémas directeurs* : SDOL, SDNL, SDEL, SDRM et SDCL  Lausanne Tourisme *	Organisme de gestion des pôles*	
<b>Local = Région Lausannoise</b>	Communes membres** CGM* Rel'ier	Atelier de la Ville de Renens*	Entreprises PME FERL

**Importance stratégique (\*)**

### 3.4. Planifications de référence

#### 3.4.1. Aperçu général

Les principales législations et planifications servant de cadre à l'action des divers partenaires situés dans la région lausannoise et spécifiquement l'association Lausanne Région sont illustrées dans le tableau suivant :

Niveau territorial	Planifications de référence	Importance stratégique (*, **, ***)
<b>Fédéral</b>	NPR : Programme pluriannuel 2016-19, Programme Territoires d'Action (PHR Économie)	**
	LAT	***
<b>Transfrontalier</b>	Interreg 2016-20, programmes France- Suisse, Espace Alpin, Interreg Europe	*
	Programme d'agglomération franco-valdo- genevoise	*
<b>Intercantonal</b>	Programme pluriannuel CDEP-SO (soutien à l'innovation)	*
	Accord portant sur le développement et la promotion de la Métropole lémanique du 9 novembre 2011	
<b>Cantonal</b>	Politique des pôles de développement	
	PADE (voir ci-dessous)	***
	LADE	***
	NPR : Programme pluriannuel 2016-19	**
	PDCn	***
<b>Interrégional</b>	LATC	**
	Schémas directeurs	**
<b>Régional</b>	PALM	***
<b>Local = région lausannoise</b>	Schéma directeur	***
	Etude transports	
<b>Communal</b>	Plans directeurs communaux et intercommunaux	*

#### 3.4.2. PADE (Politique d'appuis au développement économique)

La base légale initiale dans laquelle se développait la politique des pôles de développement économique a été modifiée le 1<sup>er</sup> janvier 2008 avec l'entrée en vigueur de la nouvelle loi sur l'Appui au Développement Economique (LADE). Cette loi-cadre institue une base légale unique pour l'ensemble de la politique cantonale en matière de développement économique. Elle instaure notamment un renforcement du rôle des organismes régionaux de développement comme lieu privilégié de la coordination des projets. La valorisation de la politique des pôles fait désormais explicitement partie des tâches dans lesquelles ces organismes ont un rôle déterminant à jouer <sup>4</sup>.

Le Conseil d'État a adopté la PADE 2012-2017. Celle-ci définit les priorités de l'action cantonale dans le cadre de la LADE.

<sup>4</sup> Tiré du rapport sur l'actualisation de la politique cantonale des pôles de développement, juin 2011

Pour la période sous revue, le Conseil d'Etat a défini trois enjeux transversaux et huit enjeux thématiques représentant le cœur de son action engagée, à savoir :

**Les trois enjeux transversaux :**

**A. Efficience et efficacité de la gouvernance régionale, cantonale et supra cantonale.**

A.1. Optimiser la mise en œuvre de la PADE au sein des services compétents de l'administration cantonale vaudois.

A.2. Développer et mutualiser les compétences et expériences

A.3. Renforcer et professionnaliser le « guichet entreprises vaudois »

A.4. Renforcer la gouvernance et la masse critique des prestataires de services aux entreprises

A.5. Accompagner la régionalisation de la gouvernance touristique

A.6. Stabiliser et renforcer la gouvernance à l'échelle intercantonale

**B. Rayonnement et notoriété de la place économique et touristique vaudoise par le biais d'une promotion intégrée (image commune).**

B.1. Elaborer un concept global de promotion des atouts économiques et touristiques du canton

B.2. Encourager et favoriser la présence du Canton et Vaud lors de manifestations d'envergure internationale

**C. Outils de suivi et d'évaluation de l'évolution du tissu économique vaudois, de l'économie des régions et des politiques sectorielles (veille stratégique).**

C.1. Développer le système de veille et d'observation de l'évaluation du tissu économique vaudois

C.2. Assurer le monitoring et le reporting des enjeux et impacts de la PADE

C.3. Développer un système de reporting et de monitoring de la demande et de l'offre touristiques

**Les huit enjeux thématiques :**

**D. Diversification du tissu économique par un soutien à des secteurs et types d'activités ciblés, innovants et à fort potentiel de développement.**

D.1. Cibler le soutien de l'Etat en matière d'aide aux entreprises

D.2. Renforcer la formation technique professionnelle

**E. Réponse adaptée aux besoins des PME et Start-up en matière d'aiguillage, de conseils et de financement.**

E.1. Assurer le développement des PME en favorisant l'accès aux diverses sources de financement

E.1. Offrir un accompagnement stratégique (coaching) aux PME et Start-up.

E.2. Favoriser la reprise des PME et le maintien des savoir-faire

**F. Innovation en vue de la création d'entreprises et d'emplois industriels à haute valeur ajoutée.**

F.1. Renforcer le transfert de technologies des Hautes écoles/centres de recherche vers l'industrie

F.2. Renforcer la collaboration multi-partenaires (entreprises- Hautes écoles ou interentreprises)

**G. Internationalisation du tissu économique vaudois.**

G.1. Renforcer la promotion des investissements étrangers en ciblant les actions

G.2. Encourager l'accès des PME aux marchés internationaux, notamment aux marchés émergents

**H. Développement d'une offre touristique cohérente et de qualité, répondant à la demande des hôtes séjournant sur sol vaudois ou des excursionnistes et qui soit coordonnée avec la promotion du secteur.**

H.1 Encourager et soutenir les démarches de promotion et de renforcement de la qualité

H.2. Encourager et soutenir les démarches renforçant l'adéquation entre l'offre et la demande

H.3. Contribuer au développement du tourisme d'affaires

Contribuer au développement du tourisme de loisirs dans les stations de montagne

H.4. Encourager le repositionnement des offres ou la création de nouveaux produits touristiques

**I. Disponibilité d'une offre de terrains et de locaux adaptée en fonction des besoins, du secteur et du type d'activités des entreprises, coordonnée avec la politique du logement.**

I.1. Favoriser la mise à disposition et le développement de zones légalisées de qualité et aisément accessibles

I.2. Accompagner l'implantation et le développement d'entreprises

I.3. Renforcer et soutenir des offres en infrastructures et services de qualité en faveur des entreprises

**J. Renforcement de la vitalité socio-économique des centres.**

J.1. Renforcer le positionnement et l'attractivité des agglomérations, des centres cantonaux et régionaux

**K. Valorisation économique des ressources naturelles, du patrimoine et des savoir-faire.**

K.1. En complément de la politique agricole, soutenir la valorisation des produits du terroir

K.2. En complément de la politique forestière, encourager les démarches de transformation/valorisation du bois indigène

K.3. Exploiter les marchés de niche créant des emplois dans le domaine des ressources naturelles et des savoir-faire.

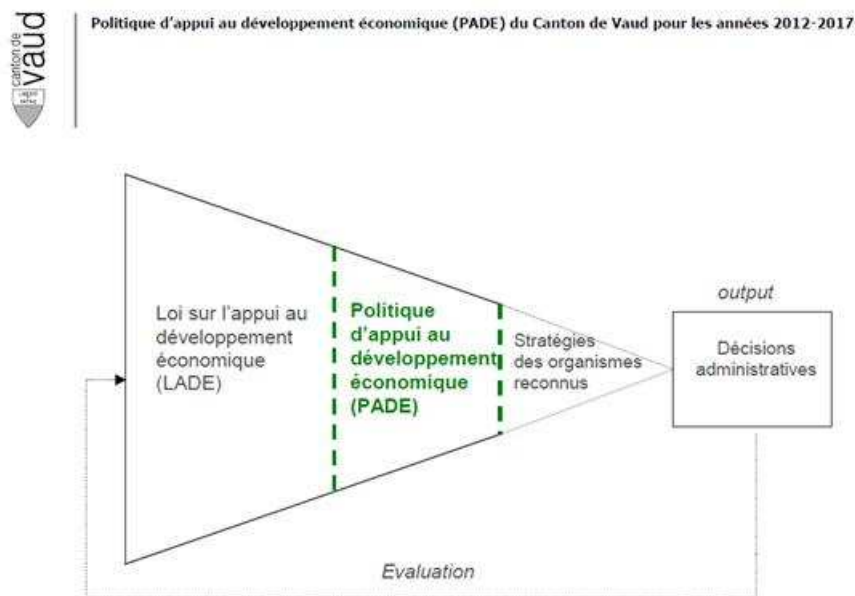


Illustration tirée de la « POLITIQUE D'APPUI AU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE (PADE) DU CANTON DE VAUD POUR LES ANNEES 2012-2017 », document adopté par le Conseil d'Etat le 8 juin 2011.

Sur le plan cantonal, la LADE a pour but de soutenir la promotion et le développement économique du Canton et des régions propres à maintenir ou créer une valeur ajoutée. Pour bénéficier de la LADE, le projet doit pouvoir être mis en lien avec la stratégie régionale de l'association sur le territoire dans lequel prend place le projet et répondre à au moins un des objectifs suivants :

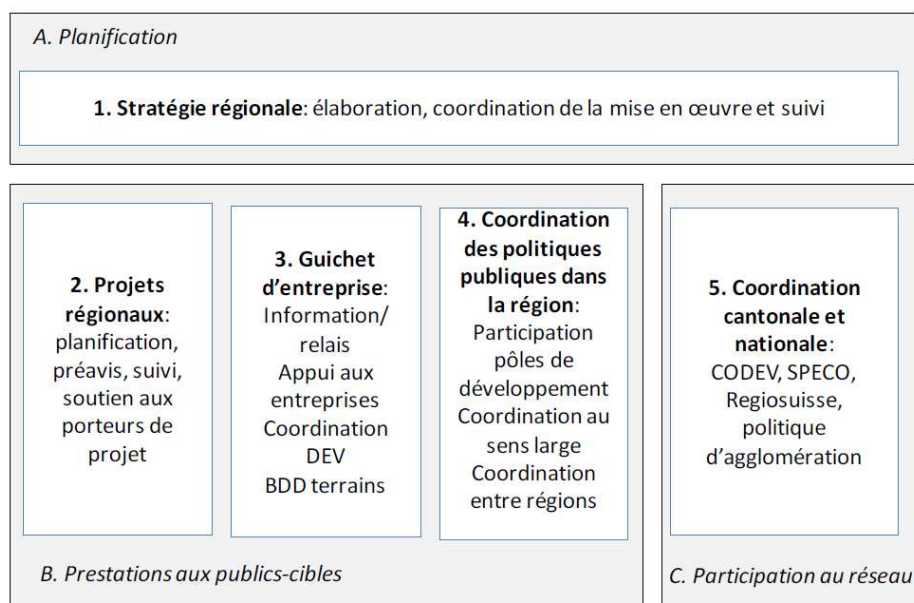
- Identifier ou exploiter les potentiels économiques et territoriaux de la région
- Augmenter l'attractivité de la région
- Favoriser les implantations et le développement d'activités économiques dans la région
- Mettre à disposition des équipements de qualité
- Développer et mettre en œuvre de nouveaux produits, équipements et canaux de distribution et de communication
- Améliorer la qualité des prestations existantes
- Créer des structures d'organisations plus efficaces

Une convention entre l'organisme régional et le Service de la promotion économique et du commerce (SPECo) définit les prestations attendues par l'organisme régional, tel que c'est le cas pour Lausanne Région :

- Faire office de « Guichet d'entreprise »
- S'impliquer dans la politique des pôles de développement
- Soutenir les projets régionaux
- Veiller et coordonner les politiques publiques
- Etablir un suivi des prestations réalisées
- Rédiger une stratégie régionale

**Lausanne Région est reconnue par le Canton comme organisme régional officiel de développement économique.**

En tant qu'organisme régional reconnu, Lausanne Région doit se doter d'une stratégie, adoptée par le Chef du Département de l'économie et offrir un certain nombre de prestations schématisées ci-dessous :



### 3.4.3. Secteurs économiques prioritaires vaudois

En outre, le Canton a identifié les secteurs économiques prioritaires :

- **Sciences de la vie** (pharmaceutique, biotechnologies, technologies médicales)
- **Technologies de l'information et de la communication (TIC)** Développement de logiciels ; équipements et composants informatiques ; technologies liées à Internet ; sécurité et sécurisation de l'information ; télécommunications
- **Cleantech** (énergies renouvelables ; préservation de l'environnement (eau, air, sol) et valorisation des déchets ; efficacité énergétique et stockage d'énergie ; filière bois)
- **Industrie de précision** (micro-nanotechnologies ; métrologie/instrumentation de mesure ; machines et biens d'équipement ; aéronautique et aérospatial ; automobile ; optique ; automatisation/robotique ; matériaux)

- **Industrie agro-alimentaire** (produits agro-alimentaires ; nutrition, alicaments industriels et naturels)
- **Industrie des produits haut de gamme** (horlogerie/joaillerie ; cosmétiques ; autres produits haut de gamme)
- **Sport international**
- **Tourisme**

**Enseignements LADE :**

Plus de six ans après l'entrée en vigueur de ce nouveau système qui a vu le jour le 1.1.2008 (LADE/PADE), la Cour des comptes a réalisé un audit sur l'application de la politique et de mesures d'aide LADE. La mise en œuvre opérationnelle de la LADE et de la PADE dans le domaine du développement régional doit encore être améliorée. Ces améliorations portent sur la déclinaison de la stratégie en objectifs opérationnels mesurables et utilisables pour l'évaluation des projets régionaux, ainsi que sur des outils de contrôle et de reporting davantage axés sur les résultats. Dans ce but, les modalités d'exécution de la LADE et de la PADE ont été précisées, en particulier dans un règlement d'application de la loi.

## 4. L'association Lausanne Région

### 4.1. Statuts

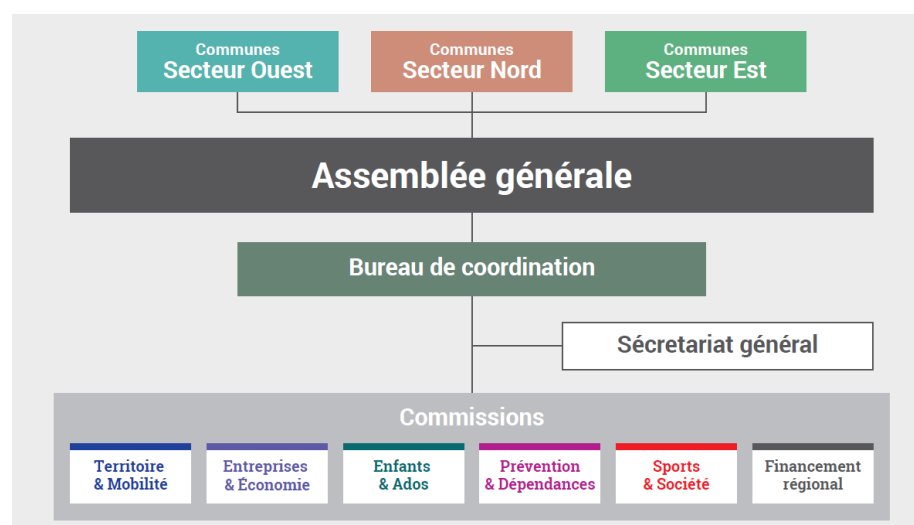
Issue de la CIURL (Communauté intercommunale d'urbanisme de la région lausannoise), l'association a changé de nom en 1990 pour devenir la COREL (Communauté de la région lausannoise), qui enfin a cédé la place à **Lausanne Région** en 2002. L'association concrétise la volonté des communes de la région lausannoise de développer une approche régionale pour faire face au nombre grandissant de problématiques ne pouvant plus être résolues dans le cadre strictement communal. À ce titre, l'association est uniquement constituée de communes. Dans le cadre de la Politique cantonale d'Appui au Développement Economique (PADE), l'association est reconnue par le Canton en tant qu'organisme habilité à soutenir des projets d'intérêt régional.

Les objectifs statutaires de l'association sont :

- de constituer un lieu de réflexion sur les problèmes régionaux, d'agglomération, de collaboration intercommunale ;
- d'engager une réflexion sur les structures à mettre en place et les mécanismes de collaboration à développer afin de concrétiser les idées ;
- de traiter les questions d'intérêt régional qui lui sont soumises par ses communes et favoriser la mise en œuvre de solutions efficaces ;
- de gérer les politiques qui lui sont confiées par ses communes et coordonner les efforts ;
- de représenter les intérêts régionaux dans les relations avec la Confédération, le Canton et les autres régions ;
- de favoriser le développement des contacts entre les autorités communales de la région et de contribuer à instaurer un climat de confiance et d'ouverture entre ses communes.

### 4.2. Gouvernance

L'association Lausanne Région est organisée de la manière suivante :





L'association est structurée en **trois secteurs** géographiques (EST, NORD et OUEST). La ville de Lausanne, au centre de la région lausannoise, est intégrée dans les trois secteurs. Le secteur, qui nomme les délégués aux commissions, est l'organe par lequel les demandes d'études et de réflexion parviennent à Lausanne Région. **Des commissions** sont constituées par les représentants de Municipalités du secteur géographique, ainsi que d'un représentant politique lausannois. Les secteurs sont présidés par le syndic de l'une des communes concernées.

**Le Bureau de coordination** est l'organe décisionnel politique chargé du contrôle et du suivi des projets en cours. Il peut être comparé à un comité de direction. Chaque secteur y délègue deux représentants. Sa composition comprend, en principe des syndics, ainsi que le président de l'association, élu par **l'Assemblée générale**. Le syndic de Lausanne en fait automatiquement partie. Le Bureau de coordination associe à ses travaux la secrétaire générale et ce, dans son rôle de coordinatrice.

**La commission de gestion et organe de révision** est composée d'un membre de chaque secteur et d'un représentant de la ville de Lausanne. Cette commission se prononce sur la gestion de l'association. Elle établit un rapport annuel présenté à **l'Assemblée générale**. La révision des comptes est confiée à une société fiduciaire élue par l'Assemblée générale. Elle vérifie les comptes ainsi que le bilan et présente un rapport annuel à l'Assemblée générale.

### ***4.3. Principales thématiques traitées par l'association***

#### **L'économie**

Lausanne Région est très active dans le soutien à l'installation de nouvelles entreprises, dans l'appui au développement des entreprises existantes et dans la mise en valeur de son propre réseau du tissu économique. Elle soutient l'entrepreneuriat également à travers le renommé concours PERL (Prix Entreprendre Région Lausanne) qu'elle organise annuellement et qui récompense diverses catégories d'entreprises à hauteur de Fr. 100'000.- par année. Elle gère également le Fonds Capital Développement, permettant d'octroyer à des entreprises de la région des prêts sans intérêt. Elle participe aux frais d'exploitation de certaines structures et organismes à vocation régionale, tels que «Les Ateliers de la Ville de Renens » ou « La Fondation Microcrédit Solidaire ».

#### **La mobilité**

En matière de mobilité, Lausanne Région organise, en collaboration avec le Canton et les partenaires régionaux, des campagnes de comptages routiers servant à la planification des transports publics et des déplacements individuels. Elle coordonne la communication du service Pyjama qui reconduit des jeunes dans leur commune les nuits du week-end. Elle gère une plateforme d'informations des parkings-relais à l'échelon régionale.

#### **L'agglomération et le territoire**

Lausanne Région participe, à l'horizon 2030, à l'élaboration et à la mise en œuvre de la convention du Projet d'agglomération Lausanne-Morges (PALM) qui prévoit une forte croissance de la population (construire la ville en ville), par d'importants projets de mobilité et par la création d'espaces verts. Dans ce cadre, 18 communes de Lausanne Région sont concernées par un développement vers l'intérieur (construire la ville en ville), par la création d'espaces verts et par d'importants projets de mobilité.

#### **La petite enfance**

Lausanne Région a apporté conseils, aide et appui aux communes devant mettre en place des

structures d'accueil et désirant se constituer en réseaux. Elle a également créé le site [www.enfance.ch](http://www.enfance.ch) pour répondre aux questions des parents.

#### **La formation et l'emploi des jeunes**

Lausanne Région étudie, puis propose, des solutions visant à faciliter l'accès des jeunes à la formation professionnelle. Notamment, des cours d'appuis scolaires pour les apprentis, la promotion des places d'apprentissage, etc.

#### **La prévention des dépendances**

Lausanne Région agit prioritairement sur le premier pilier, celui de la « prévention primaire ». Dans ce registre, elle élargit la notion de dépendance aux seuls produits pour travailler aussi sur les dépendances comportementales. L'association a édité une brochure de prévention à l'attention des parents d'adolescents et organise régulièrement des journées de réflexion.

#### **Les activités sportives**

La promotion du sport, pour une région dont la ville-centre est capitale olympique, se devait d'être l'une des tâches de Lausanne Région. Le financement d'infrastructures sportives régionales, la création d'un site recensant les adresses des clubs sportifs et l'organisation de manifestations sportives gratuites (Dimanche sportif), visent à inciter les citoyens à pratiquer une activité physique.

#### **Projets régionaux**

Le rôle de l'association est de développer, porter, et réaliser des projets régionaux afin d'en faciliter la gestion pour les communes membres de Lausanne Région.

### ***4.4. Thématiques non traitées par l'association***

**Logement :** La politique du logement est de compétence cantonale, alors que la mise en œuvre de ces projets relève principalement du domaine privé. Outre un rôle de propriétaire, les communes jouent un rôle dans le cadre de l'élaboration des plans d'affectation et d'aménagement. La région n'intervient pas dans ces secteurs.

**Culture :** Le domaine de la culture est traité par les services cantonaux, en ce qui concerne les objets d'intérêt cantonal. La ville de Lausanne, en tant que chef-lieu, gère l'offre culturelle présente sur son territoire. A ce jour, Lausanne Région ne traite pas de ce volet, hormis et à titre exceptionnel des aides ponctuelles versées au nom des communes membres à des projets spécifiques (par ex. participation régionale pour la restauration de la barque « La Vaudoise » ou complément pour l'aménagement de l'Opéra de Lausanne.)

**Aménagement du territoire :** Selon la législation en vigueur, cette compétence est l'apanage des communes et du Canton, **à l'exception du PALM**, dans lequel l'association est partie prenante afin d'aider les communes. Elle a géré activement l'élaboration du projet modèle qui est à la base du PALM et a été directement impliquée dans la gestion opérationnelle du projet jusqu'en 2015. Aujourd'hui, sa seule tâche consiste à cofinancer la part communale des études réalisées pour la mise en œuvre du projet. A ce titre, elle participe au comité de pilotage du projet.

**Santé :** Bien que la santé représente un secteur hautement stratégique pour la région, ce domaine est laissé aux professionnels en la matière. Les communes et par conséquent Lausanne Région ne sont pas sollicitées dans ce secteur.

**Tourisme** : Lausanne Tourisme, entité de droit privé, est cofinancée par la ville de Lausanne, par la perception de la taxe de séjour, par des membres privés, ainsi que par des prestations facturées telles que l'organisation de congrès. Lausanne Tourisme est chargée notamment de l'accueil des touristes ainsi que de la promotion touristique. Outre le fait de partager ses locaux, Lausanne Région collabore avec Lausanne Tourisme, notamment pour l'élaboration des préavis pour le soutien à des manifestations ou du Bureau des congrès. Cependant, Lausanne Région n'intervient pas dans les projets touristiques.

Aussi alimenté par la taxe de séjours, le Fonds Equipement Région Lausanne (FERL) permet de soutenir des actions dans le domaine touristique. Ce fonds est géré directement par les communes qui l'alimentent. Lausanne Région n'est pas impliquée dans sa gestion.

## **4.5. Le secrétariat général de l'association (période 2012-2016)**

### **4.5.1. Organisation**

Le secrétariat général de Lausanne Région gère et coordonne au quotidien les nombreux dossiers de l'association. L'association est organisée en commissions et groupes de travail, dont les délégués sont principalement des représentants des communes. Elle engage les réflexions sur les instruments à mettre en place, les mécanismes de collaboration à développer et réalise de nombreux services à l'intention de la population.

En parfaite collaboration avec le Bureau de coordination, le secrétariat général participe aux groupes de travail, supervise les commissions thématiques en y associant les différents experts public/privé, organise des manifestations régionales et représente, par délégation, la région lausannoise.

A l'interne, les collaborateurs se sont organisés selon un système complémentaire (titulaire et suppléant) pour le traitement de chaque dossier. Le titulaire, en charge d'une thématique régionale, se concerta avec son suppléant dans le but d'obtenir une concordance dans la gestion des dossiers.

### **4.5.2. Ressources**

Le secrétariat général est constitué de 5 collaboratrices et collaborateurs pour un total de 4.7 en équivalent temps plein.

L'association est financée dans une très large mesure par les contributions de ses communes membres. La recherche de financement fait partie des projets développés.

Le budget annuel 2016 de l'association se monte à Fr. 2.71 millions, dont une grande partie (plus de Fr. 900'000.-) sont reversés à des tiers. Ci-dessous un aperçu de la répartition du budget :

- Commissions, y.c. subventions-tiers : 31 %, (dont *Intergénération*s 27 %, *Territoire équipement* 24 %, *Prévention et dépendances* 49%)
- Affaires régionales : 25 %
- Agglomération : 12 %
- Promotion économique : 10 %
- Charges du personnel 22 %

Selon le budget, les revenus proviennent (2016) à 87% des cotisations des communes. La subvention LADE de CHF 91'000 par année correspond à 3% du budget, d'autres produits viennent compléter ce budget (produits divers, sponsoring).

#### 4.6. Bilan de la période 2012-2016

Pour la période 2012-2016<sup>5</sup>, dans le cadre de la LADE, Lausanne Région s'est fixé les objectifs opérationnels suivants :

##### Economie entrepreneuriale

<b>Rappel des objectifs 2012-2016 :</b>	
-Inciter et valoriser les potentiels économiques en faveur du maintien et de la création de richesses (tout secteur et toute population confondue) :	
Objectifs opérationnels	Quelques résultats marquants sur la période 2012-2016
1) maintenir et développer le tissu économique existant dans sa variété d'activités et la taille des entreprises.	Nombre d'entreprises orientées : 400
2) encourager l'innovation et la diversification des marchés ;	Soutien aux filières : Fr. 180'000.- tel que les Ateliers de la Ville de Renens , La Muse, Microcrédit Solidaire. Deux prêt FCD à hauteur de Fr. 50'000.- ont été accordés
3) positionner la région sur le plan national et international	Concours PERL : Fr. 500'000. – distribués à 25 entreprises locales et régionales
4) utiliser, et si besoin mettre en place, des outils de veille afin d'anticiper les besoins et adapter la stratégie.	37 préavis favorable LADE (manifestations et congrès avec rayonnement international pour plus de Fr. 1,5 millions de soutien financier avec des retombées économiques et médiatiques  Par des séances trimestrielles de la « Commission Promotion économique » où participent également des acteurs économiques tels que le Centre Patronal et la SIC du Grand Lausanne et la CVCI.

##### Enseignements de la période 2012-2016 :

###### Concours PERL :

Les Prix Entreprendre Région Lausanne (PERL) représentent un soutien financier non négligeable pour des PME/PMI (70 % du tissu économique régional). Les PERL sont un excellent outil de

<sup>5</sup> « Lausanne Région, Loi sur l'appui au développement économique – LADE, Document stratégique », novembre 2011

promotion pour les entreprises lauréates car le concours offre une visibilité régionale, voire suprarégionale, leur permettant d'être reconnus et, de ce fait, gagner de nouveaux clients et partenaires. **Cette visibilité est essentielle pour les jeunes entreprises afin de développer rapidement une activité économique viable.**

C'est un message fort des 27 communes membres de Lausanne Région qui soulignent publiquement l'intérêt qu'elles portent à l'encouragement de l'entrepreneuriat. D'année en année, la cérémonie accueille davantage d'invités (plus de 500 personnes en 2016), sans compter les téléspectateurs qui ont suivi la cérémonie en direct, sur la chaîne La Télé.

#### **Fonds Capital Développement (FCD) :**

Le FCD est complémentaire aux autres sources de financement existantes, telles que le crédit bancaire traditionnel, le cautionnement, les prêts, etc. Un bilan effectué en 2015, a permis de restructurer cet outil : **Le FCD doit s'appuyer à l'avenir sur une structure existante œuvrant déjà dans ce domaine et disposant d'un processus professionnel en matière d'analyse, d'octroi de prêts.** Dès lors, Lausanne Région s'est approchée de l'organisme Fondation Microcrédit Solidaire Suisse (MSS), qu'elle soutient déjà depuis plusieurs années, pour gérer le fonds conjointement.

#### **Guichet entreprises :**

Chaque année, **le guichet économique régional est davantage sollicité, ce qui indique la pertinence de cet outil.** Contrairement à d'autres partenaires, nos prestations sont offertes gratuitement aux entrepreneurs, qui bénéficient notamment du réseau de l'association et de ses compétences.

### **Territoire, équipements et développement régional**

#### **Rappel des objectifs 2012-2016 :**

-Planifier le territoire et les transports afin de permettre l'accueil de nouveaux habitants et emploi, tout en préservant l'environnement. Mettre en œuvre le Projet d'agglomération Lausanne-Morges (PALM) :

Objectifs Opérationnels	Quelques résultats marquants 2012-2016
1) développer l'agglomération vers l'intérieur et favoriser une urbanisation alliant densité et qualité ; 2) attribuer à des sites stratégiques le rôle moteur du développement ; 3) développer une offre en transports publics attractive et durable qui favorise la mobilité ; 4) aménager un réseau d'espaces verts à l'échelon de l'agglomération ; 5) renforcer la place de	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 21 préavis soumis pour les communes et les schémas directeurs, pour un total d'env. Fr. 500'000.- d'aides octroyées à fonds perdu)</li> <li>- Financement des études PALM par Lausanne Région ( plus de Fr. 1 mio versés sur la période)</li> <li>- Participation aux groupes de travail de la Confédération</li> <li>- Participation à l'élaboration du PALM 2012</li> <li>- Financement et participation au Bureau du PALM : organisation des COPIL, préparation des budgets, suivi des études et des décisions, participation aux séances des groupes de pilotage des Schémas directeurs,</li> <li>- Coordination des schémas directeurs au travers de la Conférence des Présidents.</li> <li>- Organisation des Conférence d'agglomération ;</li> </ul>

l'Agglomération dans le réseau des agglomérations et des métropoles nationales et internationales	une conférence restreinte en 2013 et une conférence élargie (plus de 800 participants) en 2014.
---	---

### Enseignements de la période 2012-2016 :

La gouvernance du PALM (Projet d'agglomération Lausanne-Morges) a subi de grandes modifications entre 2014 et 2016.

Faisant suite aux réflexions menées par l'Unité de conseil et d'appui cantonal en management et organisation (UCA) sur l'organisation de la gouvernance du PALM, la mise en place d'une « cellule stratégique partenariale » regroupant des représentants du Canton, des schémas directeurs et des associations régionales a été proposée. **Cette étude a mis en évidence les besoins d'un renforcement des effectifs cantonaux affectés au PALM et d'un renforcement des schémas directeurs par les communes.** Politiquement, elle se traduit par la présence des schémas directeurs au Bureau exécutif (auparavant le Bureau exécutif était composé des deux Conseillères d'Etat et des deux Présidents des associations régionales). Le bureau du PALM, qui regroupait une équipe de 4,5 EPT incluant une participation de Lausanne Région et Région Morges a été fermé.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015, la « cellule stratégique partenariale », est devenue officiellement l'organe technique responsable de porter le PALM. Le comité de pilotage a chargé Lausanne Région de fermer le bureau du PALM au 31 décembre 2014.

Les effets pour Lausanne Région sont la diminution des charges liées au bureau du PALM (budget 2015) et la réaffectation du temps de travail de la secrétaire générale de l'association. A l'avenir, Lausanne Région et Région Morges maintiendront leur participation financière aux études transversales du PALM pour leurs communes respectives.

### Conférences d'agglomération

Pour répondre à une mission protocolaire, les Conférences d'agglomération sont organisées deux fois l'an depuis la mise en place du PALM en 2007. Ces séances d'informations, dont l'organisation est dévolue aux associations régionales (Lausanne Région et Région Morges), ont tout d'abord été destinées à informer les municipaux sur l'avancement du PALM. Puis assez rapidement, au vu de leur importance, elles ont été élargies à l'ensemble des élus communaux des communes signataires de la convention du PALM (plus de 1'400 élus).

A l'occasion de la Conférence qui s'est tenue le 8 octobre 2015, Lausanne Région a réalisé, en collaboration avec La Télé, deux films de qualité disponibles sur le site [www.lausanne-morges.ch](http://www.lausanne-morges.ch).

Le succès des Conférences, qui ont accueilli près de 800 personnes par édition, ont eu des échos élogieux jusqu'à Berne, qui cite ces manifestations en exemple à travers toute la Suisse. Elles répondent à un besoin d'information des élus, au vu de l'importance stratégique du PALM pour l'ensemble des communes et leur implication future.

## Tourisme

<b>Rappel des objectifs 2012-2016 : (Elaboré par Lausanne Tourisme) :</b>	
-Renforcer la notoriété de la région, sur le plan national et international, dans le but de valoriser les patrimoines et percevoir des retombées économiques directes et indirectes dans les domaines du sport, tourisme d'affaires et des loisirs :	
Objectifs opérationnels	Quelques résultats marquants
1) soutenir le développement d'infrastructures ; 2) soutenir les mesures d'organisation et d'appuis aux manifestations ; 3) soutenir les mesures de développement touristique régional.	Au cours de la période 2012-2016, plus de 60 préavis ont permis de soutenir des études, de mesures d'organisation et des manifestations ayant des retombées économiques et médiatiques pour la région lausannoise.  Deux importantes infrastructures pour le territoire, nouveaux hangars et ateliers pour l'aéroport de Lausanne et le prêt accordé à la mise en place du nouveau AcquaEcopôle (Aquatis) à Vennes, ont été soutenues par Lausanne Région au travers d'un préavis et de soutien LADE.

### Enseignements de la période 2012-2016 :

Le tourisme d'affaires représente plus de 70 % des nuitées de la région-

Une des mesures, entreprises courant 2015-2016, est l'abandon d'appuis destinés aux congrès de type « académique », ce qui implique une révision de la stratégie liée au développement du tourisme d'affaire notamment pour la Ville et la région lausannoise.

## Formation

<b>Rappel des objectifs 2012-2016 :</b>	
-Soutenir et développer des filières de formation	
Objectifs Opérationnels	Quelques résultats marquants
1) assurer des offres de formations reconnues aux jeunes ; 2) positionner les centres de formation de la région à l'international ; 3) développer des filières de perfectionnement professionnel et réorientation de carrière.	La mesure AppApp propose des cours d'appui aux apprentis en petits groupes.  La région lausannoise propose ces cours depuis 2011 et a, sur la période 2011-2016, ouvert 259 cours ; 1062 apprentis ont pu bénéficier de ce soutien.

**Enseignements de la période 2012-2016 :**

Afin de mener ce projet, Lausanne Région a pu s'appuyer sur les réseaux CODEV, de la Fédération patronale vaudoise (FPV), la Chambre vaudoise du commerce et de l'industrie (CVCI) et la Fédération vaudoise des entrepreneurs (FVE) qui sont à l'initiative de la constitution du Groupement pour l'apprentissage (GPA). Cette collaboration se poursuivra la prochaine législature.

Chaque année, de nouveaux cours d'appui sont ouverts, ce qui démontre le succès de cette mesure. Conscients de l'apport de cette prestation, les jeunes sollicitent de plus en plus ces services, souvent garants d'un parcours scolaire réussi.

**Gouvernance****Rappel des objectifs 2012-2016 :**

-Disposer de structures adéquates et performantes pour l'étude, la réalisation et le contrôle des stratégies :

Objectifs opérationnels	Quelques résultats marquants
1) ajuster ou mettre en place une structure adaptée (stratégique ou opérationnelle) à la bonne gouvernance des projets ; 2) renforcer la collaboration avec les partenaires ; 3) mettre en place une gouvernance pérenne qui assure le financement, la mise en œuvre et la promotion du projet d'agglomération ; 4) étudier et mettre en place la mise en œuvre de la stratégie de développement touristique.	- réorganisation des structures internes - renforcement des conventions de partenariats avec les institutions subventionnées - élaboration d'une convention pour la participation de Lausanne Région aux études du PALM - étude menée par l'UCA sur la gouvernance du PALM - étude régionale touristique

**Enseignements de la période 2012-2016 :**

Au moment du dépôt de la stratégie régionale en 2012, le volet touristique n'était pas défini. Sur la base de ce constat, Lausanne Région a lancé une étude sur le secteur touristique régional afin d'identifier :

- le potentiel touristique (tourisme de loisirs, d'affaires ou d'études) de l'ensemble de la région ;
- le potentiel du tourisme comme axe à développer pour le futur de l'économie régionale.

Un mandat a été octroyé, afin de fournir un inventaire de base par commune des sites et objets potentiellement touristiques. Ces éléments ont servi de base pour mener les interviews qui se sont déroulées durant l'été 2013. L'objectif de ces entretiens était de compléter et valider les



informations disponibles et d'évaluer l'intérêt des communes à initier de nouveaux projets dans le domaine du tourisme.

Une offre à deux niveaux a pu être identifiée au travers des deux premières phases de l'étude, à savoir :

- Présence d'une quinzaine de pôles touristiques susceptibles de positionner la couronne lausannoise en dehors de ses frontières ; et d'une quarantaine de pôles secondaires.
- Présence de six thématiques touristiques permettant à la couronne de travailler sur des intérêts communs à l'échelle d'une majorité de communes, en synergie avec un ou plusieurs pôles d'intérêt régional.

**Cependant, l'enquête menée auprès des communes a démontré un intérêt mitigé à approfondir ces potentiels et à financer le développement de projets touristiques.**

**Autres réalisations d'importance, hors stratégie LADE, pendant cette période :**

- Participation des communes au **déficit d'exploitation du nouveau Centre sportif de Malley**
- Edition de la brochure « **Etre parents d'un adolescent** »
- **Mises à jour des sites internet** ([www.kiffontaf](http://www.kiffontaf), [www.guidesportif](http://www.guidesportif), [www.lausanneparkingsrelais.ch](http://www.lausanneparkingsrelais.ch), [www.enfance.ch](http://www.enfance.ch) et [www.lausanneregion.ch](http://www.lausanneregion.ch))
- Organisation du **Dimanche sportif**
- Participation au **Salon des métiers**
- Participation à la **Semaine de la mobilité**
- Mise en place de l'offre « **Bus pyjama** », aujourd'hui reprise par les tl (transports lausannois)
- Régionalisation du défraiement des **contrôleurs de champignons**
- Mise en place du concept régional de « **Taxe au sac** »
- **Comptages TI-TC 2014** (recensement quinquennaux du trafic transports collectifs et transports individuels.
- Participation financière à la rénovation de la barque « **La Vaudoise** », et de **l'Opéra de Lausanne**.

## 5. Evolution récente de la région lausannoise et de son environnement

### 5.1. Données statistiques régionales

Source : SCRIS.

Les données statistiques concernant la région lausannoise et le contexte dans lequel elle évolue peuvent être consultées à l'Annexe 3. Les principaux constats sont résumés ci-dessous. Ils se basent sur un choix restreint d'indicateurs, faciles à renseigner<sup>6</sup>, de manière à pouvoir en suivre l'évolution annuelle sans devoir engager de ressources disproportionnées.

Le territoire de la région lausannoise s'étend sur plusieurs districts (pour certains partiellement), c'est pourquoi seuls les chiffres disponibles et cohérents sont pris en compte.

#### Démographie : âge et nationalité

Entre 2010 et 2015 la population des 27 communes de Lausanne Région est passée de **261'694 à 282'097 habitants**. Malgré cette augmentation de 20'403 habitants (7,2%), son poids par rapport à la population cantonale a légèrement diminué, passant de 37.0% à 36.8 %. L'accroissement de la population a été comparativement plus important en périphérie (Le Mont, Froideville, Cugy) ce qui a renforcé l'étalement urbain et, par conséquent, les effets pendulaires.

#### Potentiel de croissance important sur le plan régional

Les perspectives démographiques du SCRIS<sup>7</sup> tablent sur une forte croissance de la population cantonale de l'ordre de 50'000 habitants entre 2015 et 2020 (scénario moyen). Si la part de la région lausannoise à la population cantonale (36.8 % en 2015) et aux emplois (57% de la population en 2014) reste stable, ce sont plus de 18'000 habitants supplémentaires qu'il faudra planifier pour la région durant cette période, avec la création de plus de 10'000 emplois supplémentaires. Une telle évolution implique aussi la réalisation de près de 9'000 logements durant cette période (env. 1 logement pour 2 habitants en 2014).

#### Pyramide des âges :

En 2015, la région lausannoise a attiré principalement une population de jeunes adultes (20-39 ans : 41,4 %), et de personnes très âgées (80 ans et plus : 38,2 %). Comme le montre la pyramide<sup>8</sup>, la tranche d'âge la plus importante est celle située autour des 30 ans, alors que dans le Canton, elle se situe autour des 49 ans. La population de la région lausannoise est donc plus jeune que celle du Canton.

#### Jeunes adultes en difficulté :

Au niveau social, la région lausannoise recensait un nombre moyen de 1'153 jeunes adultes en difficulté (JAD) soit un pourcentage de 46.9%, de la population concernée.

#### Sécurité :

La sécurité pose davantage de problèmes dans la région lausannoise que dans le reste du Canton. Le nombre d'infractions au Code pénal y est 1.6 fois supérieur mais reste stable, alors que celui des infractions à la loi sur les stupéfiants, qui a tendance à diminuer, y est 2.7 fois supérieur.

<sup>6</sup> Données disponibles en ligne sur le site du SCRIS ou à Lausanne Région

<sup>7</sup> Perspectives de population 2015 – 2040, SCRIS, février 2016

<sup>8</sup> Source : SCRIS, Atlas statistique du Canton de Vaud, Portrait de territoire des 27 communes

**Constats :**

La croissance observée cette dernière décennie dépasse les scénarii les plus ambitieux. Celle attendue pour ces prochaines années force à avoir un regard attentif sur les enjeux en matière d'aménagement du territoire, notamment en ce qui concerne la légalisation et l'équipement de zones, l'exploitation d'un potentiel de densification, la réalisation d'infrastructures publiques, le développement des transports, pour ne citer que les éléments principaux.

Ces facteurs sont pris en considération dans le cadre du PALM, qui vise justement à coordonner ces mesures qui intègrent l'augmentation de la population, tout en maintenant la qualité de vie de la population.

**Logements et locaux :**

L'analyse des locaux et logements vacants fait ressortir un pourcentage de bureaux disponibles environ deux fois plus élevé que la moyenne cantonale. Celui des magasins et des locaux de vente y est comparable et celui des dépôts, entrepôts et hangars légèrement supérieur. Par contre le taux de logements vacants est inférieur de moitié à celui du Canton dans son ensemble (0.29% contre 0.69% en 2015).

**Constats :**

Les locaux industriels et commerciaux vacants ne cessent d'augmenter ce qui laisse prévoir une surabondance de surfaces administratives ces prochaines années. Au contraire, le marché du logement n'arrive pas à absorber l'augmentation démographique.

La nouvelle LAT (Loi sur l'aménagement du territoire) imposant des compensations des surfaces d'assolement limite fortement la construction. Néanmoins, l'importante production de logements, liée à une densification à l'intérieur de l'agglomération prévue à l'horizon 2030 par le PALM, devrait répondre au scénario « optimiste » d'évolution de la population, retenu par le Canton.

**PIB et croissance économique :**

La Suisse, championne de l'innovation et de la productivité globale, a connu en 2014 un taux de croissance du PIB de 2.0% contre 1.8% en 2010. Le taux de croissance du PIB vaudois est supérieur avec une évolution de +2.1% en 2014 et +3.0% en 2010. L'avance du canton de Vaud a donc fondu en 2014<sup>9</sup>. En 2015, par contre le canton a cru à un rythme similaire à la Suisse (+0,9%).

Les prévisions tablent sur une croissance du PIB vaudois de 1,5% en 2016 et de +1,9% en 2017 contre 1,2% et 1,6% pour le PIB suisse. Entre 1997 et 2015, le PIB vaudois a enregistré une croissance réelle moyenne supérieure à celle de la Suisse avec +2,4% par an contre +1,9%.

En 2014, la région lausannoise offrait 159'676 emplois équivalent temps plein contre 135'000 en 2010, soit une augmentation de plus de 6'160 emplois par an. Le poids de la région lausannoise comme fournisseur d'emploi en rapport au Canton a augmenté (45.2% à 47.5% durant la même période), et ceci en parallèle au mouvement pendulaire qui continue à augmenter.

---

<sup>9</sup> Switzerland Global Enterprise publie chaque trimestre la brochure « Indicateur d'export des PME. Elle permet de suivre quatre fois par ans l'évolution des perspectives pour les branches économiques.

En 2014, le **secteur tertiaire** de la région lausannoise offrait 85.6 % d'emplois (VD : 77 %), 14.1 % dans le secteur secondaire (VD : 20.3 %) et 0.3% dans le primaire (VD : 2.7 %). Ces pourcentages ont été stables pour la période 2010 à 2014.

Le taux de **chômage** des districts riverains du lac de 5.5 % en 2015 reste plus élevé que la moyenne cantonale (4,7 % 2015). D'autre part le chômage de longue durée dans les mêmes districts a affiché une forte diminution (28.4% en 2010 à 20.5% en 2014). Les évolutions sont similaires pour la région et le Canton.

Au niveau du **tourisme**, la part de la région lausannoise du total des nuitées dans le Canton est passée de 36.5% à 38.5% entre 2010 et 2015 (1'028'000 nuitées en 2015). Une partie importante de cette fréquentation est due au tourisme d'affaires. Lausanne Tourisme estime que le tourisme d'affaires représente environ 70% du total des nuitées dans la commune.

Au niveau du **sport**, la région lausannoise accueille 49 fédérations et organisations sportives internationales en 2015, soit le 89 % de l'ensemble des organisations sportives internationales sises sur le territoire Suisse ce qui, avec la présence notamment du siège du CIO, confirme le **pôle sportif d'importance mondiale**.

#### Constats :

La région lausannoise bénéficie d'une bonne productivité, renforcée par un excellent système éducatif. Cependant, rien n'est acquis car le grand défi demeure le maintien et le développement d'un environnement économique favorable et une qualité des conditions-cadres.

Au cours des dernières décennies, la Suisse a surmonté plusieurs chocs monétaires. Actuellement, la suppression du taux plancher de l'euro crée une nouvelle incertitude (principalement dans l'industrie et le secteur tertiaire) poussant de nombreuses entreprises à délocaliser leur production. Aujourd'hui, comme par le passé, la Suisse, le Canton et la région lausannoise, ainsi que les milieux économiques sont prêts à user de leur réactivité pour réussir leur plan de relance.

#### Economie publique

Le taux d'imposition moyen des communes membres de Lausanne Région<sup>10</sup> s'élevait en 2010 à 72.0 points. Il a ensuite été abaissé pour atteindre 68.3 points en 2013. En 2013, l'effort d'investissement par habitant de la région a été supérieur à celui du reste des communes du Canton (LR 980.-Fr/hab. ; VD 857.-Fr/hab.). Vient s'ajouter un endettement nettement supérieur à la moyenne cantonale car le poids des intérêts passifs s'élevait en 2013 à CHF 290.- par habitant contre CHF 174.- au niveau cantonal, soit un montant de 67% supérieur. Cette situation est compensée par une marge d'autofinancement par habitant de CHF 1'020.- en 2013 (CHF 950.- en 2010) qui est d'un tiers supérieure aux autres communes du Canton.

#### Constats :

Alors que la dernière décennie a été florissante du point de vue des finances publiques, l'accroissement de la population pendant cette période est en train d'engendrer, avec un décalage dans le temps, une importante augmentation de besoin en infrastructures qui générera une augmentation des dépenses d'investissement et de moyens de financement.

<sup>10</sup> Indicateur calculé comme moyenne arithmétique des taux des 27 communes membres de l'association Lausanne Région

## 5.2. Données de mobilité issues des comptages 2014 de Lausanne Région

Depuis 1975, et selon un rythme quinquennal, Lausanne Région organise des comptages de transports individuels et collectifs sur le périmètre de l'agglomération Lausanne-Morges. Les éléments résumés ci-dessous ont été largement repris dans l'analyse de mobilité du PALM 2014.

### Evolution du parc de voitures et taux de motorisation

Durant la période 2000 à 2014<sup>11</sup>, le parc de voitures a progressé dans toute l'agglomération Lausanne-Morges, à l'exception de la commune de Lausanne, où il a diminué de 2%. Les croissances les plus élevées (supérieures à 2%) ont été enregistrées dans les communes situées à l'extérieur de l'agglomération. Le taux de motorisation a également baissé dans l'agglomération : 518 véhicules pour 1000 hab. en 2000 et 476 véhicules pour 1000 hab. en 2014.

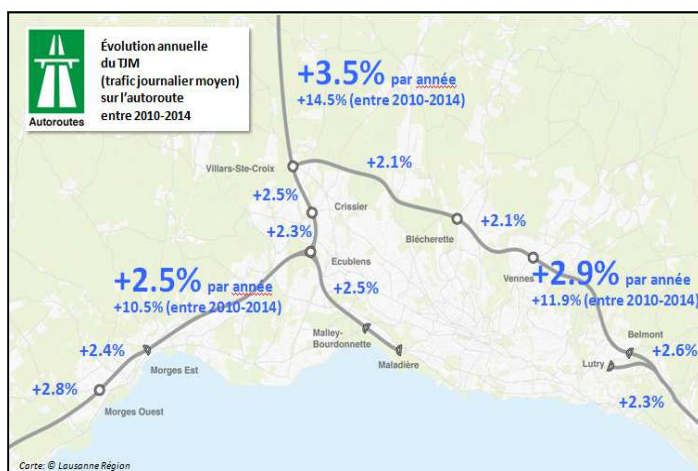
En ce qui concerne la mobilité, le taux de motorisation (nombre de voiture/1000 habitants) a diminué de presque 1% entre 2010 et 2014.

### Les transports publics sont en progression constante

En 2014, les entreprises de transports publics ont enregistré plus de 140 millions de voyageurs sur notre périmètre d'étude.

L'évolution de la fréquentation générale des transports collectifs (TC) est de +3.2% par année. Cette croissance est régulière et plus forte que l'augmentation de la population.

### Evolution du trafic sur l'autoroute



### Forte augmentation du trafic autoroutier

L'autoroute absorbe la majorité de l'augmentation du trafic individuel (TI) durant la période 2010-2014. Sa capacité arrive aujourd'hui à saturation aux heures de pointe. Par contre, le trafic automobile dans les centres n'a pas augmenté, grâce au report modal sur les transports collectifs. Pour les communes périphériques, moins bien desservies en transports publics, la voiture reste privilégiée.

### Constats :

Les résultats de la campagne de comptages 2010-2014 ont notamment démontré que le trafic évolue uniquement hors des centres-villes. L'évolution du trafic est maîtrisée dans les centres, où les habitants ont tendance à abandonner leur voiture pour leurs transports urbains. Par contre, il est en constante augmentation et arrive à saturation sur les autoroutes. Les transports publics connaissent une croissance régulière.

<sup>11</sup> La dernière campagne de comptages avait été avancée d'une année, en raison des perturbations liées aux travaux de construction du tram.

Les comptages l'attestent : si l'évolution du trafic est aujourd'hui maîtrisée dans les centres, l'anticipation pour les besoins futurs reste un enjeu. A mesure que l'infrastructure et l'offre se développent, le nombre d'usagers s'accroît en proportion. Les projets mobilité réalisés cette dernière décennie, dans le cadre de la politique d'agglomération, portent leurs fruits. Les projets prévus à l'horizon 2030 devraient renforcer encore cette tendance : tram, bus à haut niveau de service (BHNS), M3, mesures d'accompagnement mobilité douce, trains régionaux, requalifications routières, et autres.

### **5.3. Facteurs externes d'influence**

Les facteurs externes sont définis comme des éléments variables qui ont un impact sur la région sans que celle-ci ne puisse les influencer. Ils peuvent être quantitatifs ou qualitatifs et méritent d'être observés car ils permettent d'orienter les politiques à suivre.

#### **Facteurs externes cantonaux et nationaux**

Ci-dessous quelques exemples de facteurs externes quantitatifs :

- Taux d'imposition cantonaux et fédéraux (particuliers, entreprises, frontaliers)
- Péréquation financière intercommunale
- Taux d'imposition par rapport aux régions concurrentes
- Evolution de la conjoncture
- Evolution des subventions cantonales et fédérales dans les domaines régionaux stratégiques
- Nouvelles charges édictées par le Canton
- Réforme sur l'imposition des entreprises (RIE III) Avec la révision de l'Imposition des Entreprises (RIE III) visant à respecter les règles de l'OCDE, ainsi qu'à faire baisser les pressions internationales, risque de provoquer des départs de sièges de multinationales, voire de provoquer un frein sur les arrivées.
- Environnement législatif : LAT, « 9 février » 2014, législation bancaire, risques sécuritaires, politique des transports, politique environnementale, politique sociale, politique économique, politique de la formation et de la recherche, etc.

#### **Facteurs externes internationaux**

- Taux de change du Franc suisse (lutte contre le franc fort et maintien d'un taux de change stable, suite à l'abandon du taux plancher par la BNS en janvier 2015)
- Accords sur la libre circulation des personnes avec l'Union européenne
- Changements climatiques
- Collaborations en matière de formation et de recherche (Horizon 2020)
- Brexit

## 6. Méthodologie

### 6.1. Publics cibles

**Le public cible : les 27 communes membres**

Le principal public cible est constitué des **27 communes qui cotisent à l'association Lausanne Région** et participent à la très large partie du budget. Etant donné que les cotisations sont versées au prorata par nombre d'habitants, la ville de Lausanne contribue quasiment pour moitié au budget de Lausanne Région.

### 6.2. Les bénéficiaires :

Les bénéficiaires sont les institutions qui soit collaborent avec Lausanne région, soit profitent de ses activités. Il convient de mentionner notamment :

- **SPECO, autres services cantonaux (SDT, DGMR,...)**
- **Entreprises soutenues à titre gratuit**
- **Associations de communes partenaires** (Schémas directeurs, Région Morges, Arcam, CODEV, UCV)
- **Lausanne Tourisme**
- **Associations privées, publiques et parapubliques** qui bénéficient des subventions versées par Lausanne Région (Reli'er, Espaces des inventions, associations dans le domaine de la toxicomanie et dépendances, Ateliers de la Ville de Renens, Family games.....)
- **Partenaires projets régionaux** (CIGM, champignons, Salon des métiers, APP APP, réseau d'accueil de jour, JOJ2020)
- **Visiteurs, utilisateurs des sites d'information** créés ou mis à jour par Lausanne Région ([www.kifffontaf](http://www.kifffontaf), [www.guidesportif](http://www.guidesportif), [www.lausanneparkingsrelais.ch](http://www.lausanneparkingsrelais.ch), [www.enfance.ch](http://www.enfance.ch) et [www.lausanneregion.ch](http://www.lausanneregion.ch),
- **Population**

### 6.3. Définition et modèle utilisé

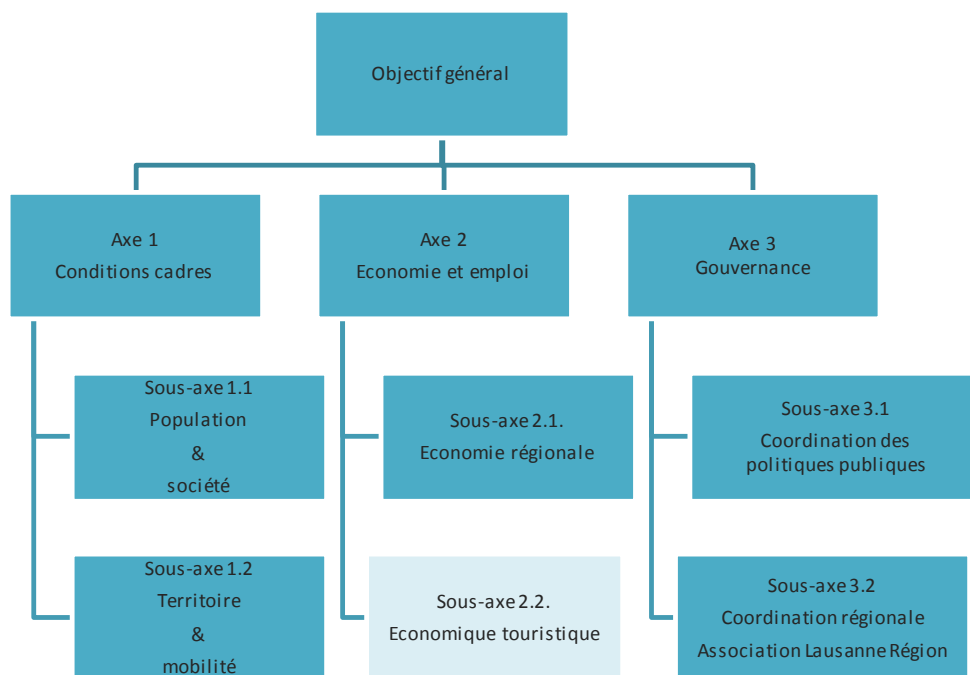
Une analyse **Forces-Faiblesses-Opportunités-Menaces** (AFFOM ou SWOT), réalisée sur la base des connaissances de l'association Lausanne Région, précède le modèle d'efficacité. Au vu du volume des thématiques, cette analyse ne se veut pas exhaustive, mais repose principalement sur des appréciations propres basées sur l'expérience et l'observation.

**Le modèle d'efficacité** est la suite logique de l'analyse Forces-Faiblesses-Opportunités-Menaces et de ses enjeux. Le modèle d'efficacité a été élaboré du point de vue de la région lausannoise et contient donc aussi, de manière non exhaustive, des éléments qui ne sont pas de la responsabilité de Lausanne Région. L'intégralité du modèle d'efficacité figure dans le rapport (Annexe 1).

Le modèle d'efficacité contient les éléments suivants :

**Un objectif général** (voir 7.1) : Il illustre la vision du développement de la région lausannoise. Toute la stratégie a été élaborée de manière à tendre vers cet objectif général qui sera aussi utile en matière de communication.

**Les axes stratégiques** : La stratégie, en ligne logique avec l'analyse des Forces-Faiblesses-Opportunités-Menaces de la région lausannoise, a été structurée en trois axes comme le montre le schéma ci-dessous. Des précisions sur les champs d'actions sont indiqués pour chaque axe.



Le modèle d'efficacité illustre des « chaînes de causalité ». Celles-ci sont constituées des éléments suivants :

- Les chaînes de causalité (résultats->effets->impacts) ont été regroupées en **domaines de mesures**. Ils correspondent en grande partie à ceux qui sous-tendent déjà l'action de Lausanne Région.
- Les **résultats (output)** décrivent ce qui aura été réalisé par Lausanne Région et ses partenaires d'ici à la fin de la période de planification soit jusqu'en 2022. Par souci de clarté, ce document



différencie les « résultats attendus dans la région » des « résultats attendus de Lausanne Région ». Et ce, pour mieux mettre en exergue l'atteinte des objectifs spécifiques à Lausanne Région. Seuls les indicateurs dans les domaines où la responsabilité incombe à Lausanne Région seront traités et suivis (cf. Annexe 1 - Modèle d'efficacité).

En outre, le modèle d'efficacité annexé contient les colonnes supplémentaires suivantes :

- La colonne **exécution** mentionne l'institution responsable de la mise en œuvre des projets ainsi que ses partenaires.
- La colonne **ressources (input)** mentionne les ressources financières, les connaissances et les politiques publiques.
- La colonne **effets (outcome)** décrit ce que Lausanne Région et ses partenaires espèrent provoquer sur les publics cibles grâce à leurs activités. Les effets ne dépendent pas exclusivement des activités, mais aussi d'éléments extérieurs sur lesquels Lausanne Région et ses partenaires n'ont aucune influence (législation, conjoncture, politique monétaire, etc.).
- La colonne **impacts** exprime les changements positifs que l'ensemble des acteurs de la région lausannoise désirent pouvoir observer à long terme. L'ensemble des impacts permet de préciser la signification de l'objectif général.

**L'intégralité du modèle d'efficacité se trouve ci-joint (Annexe 1).**

La stratégie a été planifiée selon le « **modèle d'efficacité** ». Son utilisation est devenue **la règle fixée par le SECO pour l'élaboration des stratégies** et projets désirant bénéficier des appuis prévus par la Loi fédérale sur la politique régionale.

## 7. Stratégie 2017 – 2022

### 7.0 Objectif général

FORCES DE LA REGION	FAIBLESSES DE LA REGION
Optimiser les pôles d'excellence (formation et recherche, santé, culture et patrimoine, sport)	Région dont la notoriété n'est pas assez reconnue au vu de ses qualités
Potentiel existant en vue de développer la notoriété	
Moteur de croissance de l'arc lémanique	
Fort attrait de par l'offre culturelle, la beauté des paysages et le patrimoine industriel existant	
OPPORTUNITES POUR LA REGION	MENACES POUR LA REGION
Les acquis et la notoriété sont concurrentiels face aux autres régions et agglomérations	Perte de vitesse par rapport aux régions concurrentes
Région ayant une place prépondérante dans les négociations (région, Canton, et Suisse)	Diminution des investissements privés et publics
Possibilité d'obtenir des contributions supplémentaires de la Confédération, voire de fonds européens	
Possibilité de définir les nouvelles thématiques susceptibles de renforcer la notoriété	

#### **Objectif général de la région lausannoise :**

**Renforcer le rôle et la notoriété de la région lausannoise comme moteur de croissance d'importance cantonale, intercantonale et transfrontalière (international).**

*Sur le plan économique, touristique, sportif, formatif, culturel et santé, voire dans de nouveaux domaines.*

- Moteur de croissance d'importance cantonale, intercantonale et transfrontalière
- Notoriété internationale en matière de formation, sport, culture et santé
- Valorisation du patrimoine industriel, naturel, culturel et architectural
- Développement d'autres pôles d'excellence

### 7.1. **Axe 1** Conditions cadres

#### 7.1.1. Population et société

FORCES DE LA REGION	FAIBLESSES DE LA REGION
Population diversifiée et cosmopolite Intégration des nouveaux habitants	Manque de structure d'accueil et de logements sociaux pour les personnes précarisées, nombreuses dans les villes-centres  Vieillesse de la population et marginalisation des personnes âgées

Centre romand de la vie nocturne	Sécurité de l'espace public et concentration des dépendances
Grand nombre d'événements culturels et sportifs	
<b>OPPORTUNITES POUR LA REGION</b>	<b>MENACES POUR LA REGION</b>
Population bien formée et multiculturelle	
Existence d'un réseau international de relations dû à la très importante diversité culturelle et économique des habitants et visiteurs	Augmentation de l'insécurité (endogène et exogène)
Soutien de la pratique sportive auprès de la population pour le maintien de la santé et pour faciliter l'intégration sociale	Affaiblissement économique, social et fiscal du centre par rapport à la périphérie provenant d'une plus grande pauvreté, chômage, disparités financières, dépendances, sécurité, etc.

<b>Modèle d'efficacité : Stratégie « Population et société »</b>		
Enjeu : <b>QUALITE DU CADRE DE VIE</b>		
<b>Objectif :</b>  <i>Maintenir et valoriser un cadre de vie attractif, solidaire et sûr pour les habitants et les visiteurs.</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appui à la politique sociale (enfants, adolescents, seniors, migrants, population dépendante)</li> <li>• Valorisation du sport et de l'activité physique en général pour le bien-être de la population et pour son rôle d'intégration sociale.</li> </ul>		
<b>Domaines de mesures et Résultats attendus dans la région</b>	<b>Résultats (Output) attendus de Lausanne Région</b>	Ref PADE <sup>12</sup>
<b>Enfance et adolescents :</b>  Offre d'accueil de jour développée	Site internet <a href="http://www.enfance.ch">www.enfance.ch</a> mis à jour  Parents informés, via la diffusion de la brochure de prévention « Etre parents d'un adolescent »	
<b>Seniors</b>  Liens sociaux développés  Savoir faire des seniors valorisé	Projets régionaux réalisés (actions intergénérationnelles)	
<b>Population migrante</b>  Habitants et communes informés	Les parents d'adolescents provenant des communautés migrantes sont informés par Lausanne Région	

<sup>12</sup> Référence aux enjeux de la PADE (2012-2017)

<b>Population dépendante</b> Populations dépendantes et précarisées soutenues et accompagnées	Réseaux d'appui et prévention soutenu financièrement Journées de réflexion organisées Fonds de prévention soutenu financièrement et utilisé Fonds dispositif lausannois alimenté	
<b>Encouragement au sport</b> Sport, manifestations, activités sportives et organisme soutenus	Site internet <a href="http://www.guidesportif.ch">www.guidesportif.ch</a> mis à jour Family Games soutenu dans l'organisation et financièrement Centre sportif de Malley soutenu financièrement (charges d'exploitation)	

### 7.1.2. Territoire et mobilité

FORCES DE LA REGION	FAIBLESSES DE LA REGION
Patrimoine naturel, culturel, architectural et industriel diversifié, d'intérêt régional et cantonal	
Existence d'infrastructures de premier ordre à fort potentiel de valeur ajoutée pouvant accueillir des manifestations importantes	Infrastructures à rénover
Région faisant partie de la cinquième agglomération la plus importante de Suisse.  Politique d'agglomération qui engendre une forte collaboration cantonale, interrégionale et intercommunale en cohérence avec la politique de développement et l'aménagement du territoire (PALM 2007-2012-2016)	Appropriation insuffisante de la politique d'agglomération par les politiques  Absence d'une stratégie régionale en matière de localisation et d'utilisation des zones d'activités  Absence de réserves de terrains stratégiques en main des communes à des prix abordables  Manque de disponibilité de logements et locaux à des prix abordables  Difficulté d'accueillir des entreprises industrielles occasionnant des nuisances sonores  Peu de bâtiments d'accueil d'entreprises en général, notamment en mains publiques ou parapubliques  Etalement urbain qui engendre une augmentation du trafic et qui freine la mise en place d'infrastructures de transport collectif et de parkings relais  Affaiblissement de la biodiversité en ville et en zone péri-urbaines  Difficulté à planifier, financer et réaliser des projets et infrastructures cofinancés par la Confédération
Réseau de télécommunication (TIC) de haute qualité	
Pôle de mobilité important au niveau national (aéroport)	Réseaux routiers et ferroviaires saturés

de proximité, autoroute, grandes lignes ferroviaires)	
<b>OPPORTUNITES POUR LA REGION</b>	<b>MENACES POUR LA REGION</b>
Utilisation du fonds d'infrastructure fédéral pour réaliser de grandes mesures infrastructurelles en matière de transport et d'urbanisation	Augmentation constante, voire saturation des voies de transports (transports individuels et publics)
Reconversion et/ou rénovation d'infrastructures stratégiques (Malley, Beaulieu)	Coûts liés à la rénovation des infrastructures à charges des communes
Aménagement de sites stratégiques et industriels	
Existence de grands projets régionaux d'aménagement	Manque de locaux et de terrains industriels, notamment en centralité  Pertes de zones industrielles/zones artisanales (ZIZA) en périmètre d'agglomération
LAT : opportunité pour la croissance économique L'introduction de la LAT donne l'occasion de repenser la densification des centres	LAT : limitation du développement économique  Surfaces d'assolement : manque de réserves suffisantes pour compenser ces surfaces, lors de développement de projets  Blocage de projets liés au retard de modalités de compensations dans l'application de la LAT
Utilisation des fonds de la Confédération pour maintenir la biodiversité en ville, dans les zones périurbaine ainsi que forestières Maintien d'une agriculture de proximité Soutien au programme de promotion de la filière bois	Dégradation de l'environnement (pollution de l'air, eau, sol, paysage) et de la qualité de vie  Dépendances aux énergies non-renouvelables
Maintien des services de proximité et des activités dans les centres villageois	Diminution des activités dans les villages péri-urbains, risque de cité dortoir.
Maintien du dynamisme dans les centres urbains	Diminution de la consommation et de la fréquentation dans les centres urbains  Faible taux de logements vacants et difficulté à trouver des logements à des prix abordables

**Modèle d'efficacité : Stratégie « Territoire et mobilité »**

 Enjeu: **UTILISATION OPTIMALE DU TERRITOIRE**
**Objectif :**
***Optimiser l'utilisation résidentielle, économique ainsi que la qualité environnementale du territoire.***

- Coordination /soutien des projets d'aménagement du territoire (mise en œuvre de la LAT/LATC, PALM, Métamorphose, schémas directeurs, pôles de développement cantonaux, sites stratégiques, etc.)
- Offre de zones à bâtir pour l'habitat et les activités économiques (localisation, qualité, quantité)
- Intégration des activités secondaires compatibles avec le logement dans les

<ul style="list-style-type: none"> <li>quartiers mixtes</li> <li>• Maîtrise de la tertiarisation des ZIZA (zones d'activités industrielles et artisanales), Maintien d'activités secondaires au sein du périmètre compact du PALM</li> <li>• Maîtrise du foncier par les collectivités publiques</li> <li>• Réorganisation de la mobilité suite à la réalisation des grandes mesures infrastructurelles à venir</li> <li>• Mise à disposition d'infrastructures d'intérêt régional, adaptées aux besoins, entretenues et renouvelées</li> <li>• Maintien d'une activité dans les centres villageois</li> <li>• Maintien du dynamisme dans les centres urbains</li> <li>• Développement de projets visant à maintenir la biodiversité dans les centres et dans les zones rurales (agriculture, forêts, jardins, etc.)</li> <li>• Maintien d'une agriculture de proximité et soutien à la filière bois (K.1 et K.2.)</li> </ul>		
Domaines de mesures et Résultats attendus dans la région	Résultats (Output) attendus de Lausanne Région	Ref PADE
<b>Projet de développement territorial : PALM</b>  Stratégie PALM et plans de mesures déposés (fin 2016) et les mesures mise en œuvre Conférences d'agglomération organisées	Part communale aux études financées et participation au COPIL PALM	<b>J.1.</b>
<b>Projet de développement territorial: Schémas directeurs (SDOL, SDNL, SDCL; SDEL)</b>  Etudes et planifications territoriales poursuivies Aménagement des sites stratégiques	Participation aux schémas directeurs et aux Gropils  Préavis rédigés, projets soutenus	<b>I.1.</b>
<b>Pôles de développement</b> Actions de promotion et gestion des sites stratégiques	Participation aux pôles de développement Préavis rédigés, projets soutenus	<b>I.1.</b>
<b>Zones industrielles et artisanales (ZIZA)</b> Stratégie de gestion des zones d'activités élaborée et système de gestion élaboré	Participation à la mise en place de gestion ZIZA	<b>PDCn</b>
<b>Mobilité</b> Mise en œuvre de la stratégie pour une fluidité des déplacements multimodaux Réalisation des mesures « Axes forts »	Comptages TI/TC Rapport de mobilité global chiffré qui prend en compte le trafic routier et des transports publics.	<b>C.1.</b>
<b>Projets régionaux d'infrastructures d'importance cantonale :</b> Mise à disposition de locaux et accueil d'activités au <b>Centre de Congrès Beaulieu</b>  <b>Nouveau centre sportif de Malley</b> réalisé		<b>I.3</b>

## 7.2. **Axe 2** *Economie et Emploi*

### 7.2.1. *Economie régionale*

FORCES DE LA REGION	FAIBLESSES DE LA REGION
Système territorial de production performant, composé de multiples acteurs complémentaires dans les domaines de l'économie, la formation et l'administration	
Moteur de croissance économique d'importance interrégionale, intercantonale et transfrontalière, bien connecté aux réseaux économiques mondiaux (recherche, innovation, développement)	
Conditions cadres favorables à l'implantation de sociétés internationales	Difficultés dans la prise de risque et de soutien à l'entrepreneuriat (capital-risque, etc.) notamment dans la phase de développement d'une entreprise
Main d'œuvre qualifiée et cosmopolite  Filières de formation soutenues	Difficulté d'intégration des jeunes dans le monde du travail.  Jeunes en fin de scolarité obligatoire sans solution formative
Forte présence du secteur tertiaire	Faible attractivité des métiers du secteur secondaire induisant, dans ces domaines, une difficulté pour la succession d'activités (artisanat, industrie)
«Capitale olympique » et capitale mondiale du sport (siège CIO et de nombreuses organisations et fédérations internationales du sport, dont le tribunal arbitral du sport) engendrant de nombreux emplois.	
OPPORTUNITES POUR LA REGION	MENACES POUR LA REGION
La Suisse est très bien classée dans les comparaisons internationales en matière de compétitivité et d'innovation  Richesse et diversité des réseaux mettant en relation les habitants, les entreprises et les nombreuses institutions de portée internationale (santé, sport, recherche, formation, etc.)	Besoins croissants d'infrastructures (immobilier) adaptées pour favoriser la recherche à proximité des centres R&D et des Hautes Ecoles (EPFL, Innovation Park, Biopôle, etc.)
Présence de filières régionales de compétences (savoir-faire local) ex. domaine du Design, produit du terroir, gastronomie,	Conditions-cadres pas suffisamment adaptées aux besoins des entreprises
Existence d'outils de soutien financiers régionaux (PERL, Fond Capital Développement, LADE, ...)  Présence d'un guichet régional au service des communes et de leurs entreprises  Proximité entre les pouvoirs publics et les entreprises installées afin d'anticiper les besoins	Augmentation du chômage et érosion des emplois peu qualifiés, notamment dans le secteur de l'industrie touché par la désindustrialisation  Conjoncture économique instable
Utilisation optimale des infrastructures existantes afin d'en diminuer les coûts d'exploitation (Beaulieu, Congress Center,...)	Charges croissantes liées à l'exploitation des infrastructures et à leur rénovation

Maintien d'activités dans les centres villageois et urbains	Diminution des commerces de proximité
---	---------------------------------------

<b>Modèle d'efficacité : Stratégie « Economie régionale »</b>		Réf PADE
Enjeu : <b>Améliorer la compétitivité du tissu économique, générateur de croissance, en partenariat avec les entreprises, la recherche &amp; formation et le secteur public<sup>13</sup></b>		
<b>Objectif :</b>  <b>Renforcer et valoriser les pôles d'excellence stratégiques, le savoir-faire régional ainsi que les réseaux internationaux.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Politique de formation performante : aider les jeunes dans une transition professionnelle réussie</li> <li>• Soutien à l'économie régionale grâce au guichet « entreprises » et aux aides accordées (LADE)</li> <li>• Soutien à la mise à disposition d'infrastructures pour la création et le développement des entreprises (incubateurs, ateliers, espaces de co-working, Business Center, R&amp;D, laboratoires, etc.)</li> <li>• Soutien au Cluster SPORT / « Think sport », valorisation du réseau mondial disponible à travers les habitants et les entreprises</li> <li>• Soutien à des événements sportifs majeurs, qui participent à la notoriété régionale et créent des emplois.</li> <li>• Soutien des manifestations thématiques qui renforcent la notoriété et apportent de la valeur ajoutée à l'économie locale (ex. Design Days,...)</li> <li>• Mise en relation et création des réseaux (habitants, entreprises, institutions sportives, institutions de recherche et formation, pouvoirs publics).</li> <li>• Soutien aux commerces de proximité dans les villes et villages et aux mesures visant à les maintenir (ex. Bô Noël, city management, études,..)</li> </ul>		
<b>Domaines de mesures et Résultats attendus dans la région</b>	<b>Résultats (Output) attendus de Lausanne Région</b>	Ref PADE <sup>14</sup>
<b>Formation des jeunes</b> Offre de formation de qualité adaptée aux besoins de l'économie et des jeunes	<b>Outil de promotion et d'appuis à la formation duale</b> élaborés et mis à disposition. ( <a href="http://www.kiftontaf.ch">www.kiftontaf.ch</a> )  <b>Cours AppApp soutenus financièrement</b>  <b>Mesures en faveur de la formation des jeunes soutenues</b> (espace des inventions, Adospros, Lift...)  Participation annuelle de Lausanne Région au stand au Salon des métiers	<b>D.2.</b>  <b>D.2.</b>  <b>D.2.</b>

<sup>13</sup> Triple hélice : entreprises, formation & recherche, secteur public

<sup>14</sup> Référence aux enjeux de la PADE



<p><b>Economie régionale</b> Développement du savoir-faire et diversification du tissu économique (augmentation des emplois)</p>	<p><b>Porteurs de projets accompagnés</b> dans leurs démarches de création et d'extension d'entreprises</p> <p><b>Manifestations interrégionales, nationales ou internationales soutenues</b></p> <p><b>Réseaux d'appui et filières régionales soutenus financièrement</b> (Cluster design, Atelier Ville de Renens, Rencontre entreprises, ...)</p> <p><b>Entreprises informées et soutenues par le guichet d'entreprises</b></p> <p><b>Entreprises soutenues financièrement</b> (Fonds Capital développement)</p> <p><b>Prix PERL</b> : Distribution et promotion des PERL à des entreprises innovantes</p> <p><b>Préavis pour l'obtention de soutiens financiers à des manifestations</b>, des entreprises et à des projets économiques rédigés</p>	<p><b>E.1./</b> <b>I.2.</b></p> <p><b>B.2.</b></p> <p><b>F.1.</b></p> <p><b>A.3.</b> <b>E.1.</b></p> <p><b>E.1.</b></p> <p><b>E.1.</b></p>
<p><b>Réseau entreprises</b></p>	<p><b>Réseau régional d'entreprise animé et développé (MIPIM, rencontre communes /entreprises, etc.)</b></p>	<p><b>B.2.</b></p>
<p><b>Cluster SPORT /</b></p> <p>Développement des relations avec les organisations sportives internationales (CIO, Fédérations)</p> <p>Cluster sport développé : Projet « Think Sport »</p> <p>Evénements sportifs majeurs organisés (JOJ, Hockey)</p>		<p><b>B.2.</b></p> <p><b>F.2.</b></p> <p><b>B.2.</b></p>

### 7.2.2. Economie touristique

(Le point 7.2.2. a été élaboré en collaboration avec Lausanne Tourisme)

FORCES DE LA REGION	FAIBLESSES DE LA REGION
Forte concentration du « tourisme d'affaires » dû à l'existence d'infrastructures de premier ordre pouvant accueillir des manifestations importantes (centres de congrès, hôtellerie, ...)	Cherté du produit touristique
Forte concentration du « tourisme sportif » induit par le siège du CIO et les nombreuses organisation et fédérations internationales du sport. Titre unique de Lausanne Capitale Olympique	Manque de collaboration sur la création de produits communs entre les destinations et partenaires touristiques.
Importants revenus touristiques liés au pôle santé (hôpitaux universitaires, cliniques privées et instituts de renommée mondiale) qui apportent des nuitées, du tourisme de congrès et des locations de salles.	Difficulté à positionner la destination Lausanne en tant que destination de tourisme de loisirs
Importante offre culturelles tant dans le domaine de l'art de la scène que l'offre muséal, ainsi que la gastronomie et le monde de la nuit	
Dynamisme général généré notamment par le nombre d'écoles supérieures de très haut niveau et reconnues à l'international (ECAL, EPFL, UNIL, Ecole hôtelière, IMD,...) ainsi que les incubateurs de start-up.	
Beauté et préservation des paysages (lac, montagne, vignobles, forêts, parcs) et de la qualité de l'environnement	Contraintes liées aux législations en aménagement du territoire en vigueur
Grande variété des produits locaux (vins, gastronomie, agritourisme, produits du terroir)	Multiplicité des acteurs, à petite production, à coordonner
Grande richesse du patrimoine bâti (sites historiques, murs du vignoble, patrimoine industriel) et préservation des monuments historiques (flotte Belle époque)	Coûts liés à l'entretien et à la restauration du patrimoine
OPPORTUNITES POUR LA REGION	MENACES POUR LA REGION
Développements de nouvelles infrastructures dans divers domaines (transports, infrastructures sportives, CHUV, Hautes écoles).	Attentats ou catastrophes naturelles
Développements de l'offre touristique avec de nouveaux produits : Aquatis, Plateforme 10, Chaplin	Décisions politiques (visa, immigration)
Organisation d'événements sportifs et culturels majeurs : JOJ 2020, championnat du monde de hockey sur glace, triathlon, Label suisse).	Crises économiques (franc fort)
Présence d'un site patrimoine mondial de l'Unesco (Lavaux)	Dépendances aux institutions publiques
Soutien et dynamisme de multiples acteurs dans l'innovation de produits	
Attachement de la population pour la conservation du patrimoine	

<b>Modèle d'efficacité : Stratégie « Economie touristique »</b>		Réf PAD E
Enjeu : <b>Améliorer la compétitivité touristique de la région</b> <sup>15</sup>		
<b>Objectif :</b>  <b>Valoriser les atouts régionaux, les promouvoir en Suisse et à l'étranger</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Soutien à la gouvernance, au développement de l'offre (y.c. manifestations et événements) et aux infrastructures dans les domaines d'activités suivants : Art de vivre ; nature et environnement ; sport &amp; santé ; recherche &amp; éducation ; culture &amp; patrimoine ainsi que le tourisme d'affaire.</li> <li>• Soutien à l'économie touristique (événements liés au tourisme d'affaires, manifestations, organisation de congrès, foires et salons), comme générateur de richesse et d'emplois</li> <li>• Accueil des touristiques et excursionnistes pour valoriser les sites touristiques régionaux et le savoir-faire local (gastronomie, artisanat, produits du terroir).</li> </ul>		
<b>Domaines de mesures</b>	<b>Résultats attendus dans la région (partenaires touristiques)</b>	Ref PAD E <sup>16</sup>
<b>Economie touristique de loisir</b>	Stratégie de communication de LT mise en œuvre (Promotion, Image, Médias)  Sites, infrastructure, produits touristiques, savoir-faire mis en place, mis en réseau et valorisés <sup>17</sup> (ex : Zoo de Servion, gastronomie, navires Belle époque, Lavaux Unesco, musées, produits du terroir...)  Manifestations et événements qui engendrent des retombées économiques directes (hôtellerie, restauration) et indirectes (commerces et transports) soutenues	<b>H.14</b>  <b>H.4.</b>  <b>K.1</b>
<b>Economie Touristique : Tourisme d'affaires</b>	Tourisme d'affaires promu Evénements d'affaires organisés (Bureau des conventions)	<b>H.3.</b> <b>B.2.</b>
<b>Economie touristique : Lavaux</b>	Site classé au patrimoine de l'humanité UNESCO préservé et valorisé économiquement <sup>18</sup>	<b>H.4.</b>

<sup>15</sup> Triple hélice : entreprises, formation & recherche, secteur public

<sup>16</sup> Référence aux enjeux de la PADE

<sup>17</sup> Cf : Mission des OR selon la LADE (2)

<sup>18</sup> Cf : Mission des OR selon la LADE (2)

<b>Economie touristique : Accueil des hôtes</b>	Prestations d'accueil, d'information, d'assistance et vente. Signalétique améliorée.	

### 7.3. **Axe 3** Gouvernance

#### 7.3.1. *Coordination des politiques publiques*

FORCES DE LA REGION	FAIBLESSES DE LA REGION
Bonne coordination entre région CODEV, Bonne concertation et coordination avec le SPECO	Multiplés découpages territoriaux qui se superposent (district, agglomération, associations de communes, groupements scolaires et parascolaires, etc.)
	Lenteur des processus démocratiques
OPPORTUNITES POUR LA REGION	MENACES POUR LA REGION
Utiliser les réseaux existants pour bénéficier des expériences des autres régions, pour se former et partager son savoir-faire	Augmentation de l'écart entre la vitesse des processus de développement et celui des décisions
Besoins et volonté de coordination intercommunale, cantonale et nationale : CODEV, SPECO, regiosuisse, politique d'agglomération	Restrictions, voire diminution des aides publiques (développement économique, agriculture, formation, social, protection de l'environnement)

<b>Modèle d'efficacité : Stratégie « Coordination des politiques publiques »</b>		
<b>Enjeu : Vision et gouvernance Coordinées</b>		
<b>Objectif :</b>  <b>Renforcer l'efficacité de la coopération intercommunale</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation, coordination, concertation, décision des pouvoirs publics, mise en commun des « best practice », partage d'expérience, formation</li> <li>• Développement des synergies interrégionales, intercantionales, internationales y compris transfrontalières</li> </ul>		
Domaines de mesures	Résultats (Output) attendus de Lausanne Région	
<b>Réseau : CODEV</b>	Participation aux plateformes CODEV <sup>19</sup>	<b>A.2.</b>

<sup>19</sup> Cf. Mission des OR selon la LADE (5)

<b>Réseau : Suprarégional</b>	Participation à regiosuisse, instances cantonales, Interegionales <sup>20</sup>	<b>A.2.</b>
<b>Réseaux divers</b>	Réseau mis à disposition des communes <sup>21</sup>	<b>A.2.</b>
<b>Coordination des politiques publiques : Lobbying</b>	Intérêts des communes ont été défendus auprès des partenaires	

---

<sup>20</sup> Cf. Mission des OR selon la LADE (5)

<sup>21</sup> Cf. Mission des OR selon la LADE (4)

### 7.3.2 Coordination régionale

FORCES DE LA REGION	FAIBLESSES DE LA REGION
Existence de Lausanne Région, association de 27 communes gérée par une petite équipe dynamique et flexible et qui dispose d'une assise politique et financière importante	Positionnement et cahier des charges en constante mutation
Capacité à mobiliser des ressources financières et humaines pour les grands projets, y compris obtenir l'adhésion de la population (vitesse de réalisation)	Ressources limitées, priorités à déterminer
Mode de participation à Lausanne Région favorable aux petites communes qui disposent d'une voix (1 commune = 1 voix)	
Existence d'une clé de répartition financière adoptée par les communes de Lausanne Région pour les financements régionaux	Aucun pouvoir décisionnel sur les communes (obligation de convaincre)
<p>Collaboration et coordination intercommunales au sein de Lausanne Région</p> <p>Grande palette de prestations et réflexions de Lausanne Région en matière de politiques sociales – accueil petite enfance, formation, addiction, seniors, etc.</p> <p>Grande palette de prestations de Lausanne Région aux citoyens : sites internet, brochures de prévention, projets pilotes, manifestations sportives, stands, etc.</p> <p>Existence d'un Guichet Entreprise reconnu à Lausanne Région</p>	Manque de clarté entre les différents acteurs de promotion économique des niveaux communaux, régionaux et cantonaux
OPPORTUNITES POUR LA REGION	MENACES POUR LA REGION
Stratégie régionale à mettre en œuvre	Risque que des communes quittent l'association si la charge financière devient trop lourde ou si elles n'y trouvent pas leur intérêt.
Projets régionaux à planifier et à mettre en œuvre	Dégradation des finances communales
Nécessité et volonté de coordination des politiques publiques dans la région	

#### Modèle d'efficacité : Stratégie « Coordination régionale association Lausanne Région »

Enjeu : **Organisme intercommunal performant**

#### Objectif :

**Améliorer le positionnement et la notoriété de Lausanne Région et doter l'association des outils nécessaires à l'accomplissement de ses missions**

- Lausanne Région intervient sur demande des communes, dans le cadre des domaines traités par l'association
- Projets régionaux : améliorer les processus d'étude, de financement (y.c. PPP) et de réalisation des projets régionaux
- Coordination des politiques publiques : améliorer la coordination du

développement territorial et économique		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordination régionale : améliorer le positionnement, le cahier des charges, le fonctionnement et la notoriété de Lausanne Région et de ses prestations (business model)</li> </ul>		
<b>Domaines de mesures</b>	<b>Résultats (Output) attendus de Lausanne Région</b>	Ref PADE 22
<b>Services</b> aux communes	<b>Projets développés suite aux demandes des communes</b> , dans le cadre des domaines traités par l'Association.	
<b>Information</b> aux communes	<b>Informations diffusées par divers canaux à l'intention des communes et de la population</b> : films, dépliants, affiches, communiqués, présentations, conférences de presse, site Internet, etc.	
<b>Participation</b> des communes	<b>Communes impliquées dans le fonctionnement et les décisions de Lausanne Région</b>	
<b>Soutien</b> aux communes	<b>Communes soutenues dans le cadre de leurs projets de développement</b>	
<b>Financement</b> de projets intercommunaux	<b>Clé de répartition régionale</b> mise à disposition dans le cadre de financement de projets intercommunaux	
<b>Coordination</b> des politiques publiques:  <b>Consultation publique</b>	<b>Prises de positions rédigées défendant les intérêts communaux</b>	
Coordination des politiques publiques :  <b>Stratégie régionale</b>	<b>Stratégie régionale mise à jour et monitoring effectué</b>	<b>C.2./ C.3.</b>

<sup>22</sup> Référence aux enjeux de la PADE

## 8. Mise en œuvre Lausanne Région

### 8.1. Ressources humaines

Le secrétariat de Lausanne Région est constitué d'une équipe professionnelle aux compétences pluridisciplinaires, notamment dans les domaines suivants :

- Gestion de projets (voir point 4.3 Principales thématiques traitées)
- Gestion financière
- Communication de projets
- Gestion ressources humaines
- Elaboration de documents de référence

**En outre, le secrétariat peut s'appuyer sur les compétences des communes, dont les délégués participent activement aux commissions ainsi qu'aux groupes de travail régionaux.**

Les préavis LADE sont traités par le département Agglomération et Promotion économique selon la thématique du préavis.

### 8.2. Ressources financières

Le budget 2017, approuvé par l'Assemblée générale (octobre 2016) se monte à Fr. 2'703'000.00 (Fr. 2'717'500.- en 2016). Il sera financé de la façon suivante :

- **Cotisations communales** : En diminution pour les communes concernées par le PALM, et en légère augmentation pour les autres, soit CHF 8.19 par habitant pour les 18 communes signataires du PALM (CHF 8.45 en 2016), CHF 7.19 pour Lausanne (CHF 7.45 en 2016) et de CHF 7.95 pour les communes hors du PALM (CHF 7.74 en 2015). Vous trouverez ci-après un tableau récapitulatif des cotisations.
- **Subventions** :
  - CHF 91'000.- de la LADE
- **Autres produits**: CHF 80'000.- (dont les partenariats PERL), ainsi que CHF 60'000.- de produits App App.
- Prélèvement sur le compte au bilan « capital », CHF 40'000.- pour finaliser le paiement des comptages 2014.
- Afin de diminuer les **Réserves**, des prélèvements ont été budgétisés :
  - Agglomération Fonctionnement CHF 56'000.-
  - Agglomération Etudes pour un total de CHF 100'000.-
  - Promotion économique CHF 40'000.-
  - Intergénération CHF 15'000.-
  - Formation Emploi CHF 10'000.
  - AppApp CHF 20'000.-
  - Senior CHF 10'000.-



- Les cotisations communales se répartissent de la façon suivante :

	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
• Affaires Régionales :	3.17	3.01	2.97
• Promotion Economique :	1.11	1.11	0.83
• Intergénération :	0.77	0.78	0.71
• Territoire et équipements :	0.45	0.37	0.39
• Dépendances :	1.45	1.47	1.45
• Part. dispositif lausannois (hors Lausanne):	1.00	1.00	1.00
• <b>Total – hors Agglomération :</b>	<b>7.95</b>	<b>7.74</b>	<b>7.35</b>
• Agglomération -Fonctionnement :	0.00	0.34	0.83
• Agglomération - Etudes :	0.24	0.37	0.40
• <b>Total – incluant Agglomération :</b>	<b>8.19</b>	<b>8.45</b>	<b>8.58</b>

### **8.3. Suivi évaluation et reporting**

Les annexes contiennent des indicateurs utiles pour le suivi du contexte et celui de la mise en œuvre de la stratégie.

#### **Suivi du contexte**

Une bonne connaissance du contexte et de son évolution est importante pour le pilotage politique de la région lausannoise. A cet effet, le tableau statistique (Annexe 2) sera actualisé chaque année. Il a été conçu de manière à ce que cette actualisation soit facile à réaliser, en ligne sur le site de Statistique Vaud et directement auprès de Lausanne région.

Une analyse qualitative de l'évolution du contexte pourra aussi être réalisée basée notamment sur les facteurs externes d'influence (Annexe 3).

#### **Suivi de la mise en œuvre**

Une liste d'indicateurs de résultats (output) et d'effets (outcome) a été identifiée lors de l'élaboration du « modèle d'efficacité ». Elle sera transférée dans une matrice de suivi qui sera actualisée chaque année.

#### **Evaluation et restitution**

Une évaluation de l'évolution du contexte (tableau de bord statistique et facteurs externes d'influence) sera réalisée à la fin de chaque année. Des enseignements en seront tirés.

Une évaluation de la mise en œuvre de la stratégie sera effectuée chaque année sur la base de la matrice de suivi actualisée.

Les deux évaluations fourniront des informations importantes aux communes membres de Lausanne région, ainsi qu'aux partenaires. Elles seront utiles pour le pilotage des activités de l'association et pour la planification opérationnelle de l'année suivante.

Les résultats et enseignements seront communiqués par l'intermédiaire du rapport annuel d'activités de Lausanne Région et publiés sur le site de Lausanne région.

## **8.4. Conclusion**

Ce document trace les lignes directrices des activités de Lausanne Région, les place dans un contexte régional, voire cantonal ou national, **mais ne constitue pas un plan d'actions arrêté pour réaliser les projets.**

Ce choix s'impose au vu de l'organisation et de la structure de l'association. Lausanne Région mène ses projets au travers de ses commissions et groupes de travail, portés par les représentants des communes de la région (syndics et municipaux). Par conséquent, les projets sont tributaires des décisions prises dans les commissions et évoluent selon les réflexions de ses membres (cf. 4.5.1 Organisation).

Pour donner suite à sa stratégie 2017-2022, Lausanne Région se propose de mettre à jour ce document de référence, selon ses besoins et au fil du développement et de la mise en œuvre de ses projets.

## 9. Bibliographie et liens

- Rapport de synthèse du 28 avril 2015 portant sur l'«Evaluation de la gouvernance de la Politique de développement économique régional du Canton de Vaud», Evaluanda/Eco'diagnostic.
- Rapport no 30 du 25 février 2015 «Les subventions aux projets régionaux permettent-elles le développement économique du canton et des régions ? L'efficacité du SPECo à mesurer la performance des projets régionaux et leur contribution aux objectifs de développement économique fixés par le Canton et les régions ». Cour des comptes.
- Lausanne Région. Loi sur l'appui au développement économique (LADE). Document stratégique. Novembre 2011. Lausanne Région
- Stratégie du développement économique régional. Synthèse. Mai 2004. Lausanne Région, Groupe stratégie régionale.
- Portrait du territoire, Lausanne Région. Atlas statistique Vaud. Statistique Vaud.
- Atlas statistique Vaud. Statistique Vaud
- [www.cartostat.vd.ch](http://www.cartostat.vd.ch)
- Conjoncture vaudoise (dont PIB vaudois) : [www.conjoncturevaudoise.ch](http://www.conjoncturevaudoise.ch)

## 10. Annexes

**Annexe 1** : Modèle d'efficacité

**Annexe 2** : Portrait de territoire de Lausanne Région (source SCRIS , Géoclip, 21/10/2016)

**Annexe 3** : Indicateurs utiles pour le suivi du contexte

Rédaction : Lausanne Région  
Appui méthodologique : SEREC