

Assemblée générale de Lausanne Région du 31 mai 2023

De : **Thierry Amy, Président (transcription du discours par Baptiste Gaillard)**

Date : 31 mai 2023

Concerne : [Message du Président de Lausanne Région](#)

Madame la présidente du Grand Conseil,

Mesdames les représentantes et Messieurs les représentants des communes membres,
Mesdames et Messieurs en vos titres et fonctions,

Je souhaite profiter de ces propos introductifs pour adresser mes plus vifs remerciements à Madame Claudine Wyssa, qui a quitté ses fonctions de Syndique de Bussigny récemment, et qui a donc également quitté ses fonctions au sein de notre association. La longue carrière de Madame Claudine Wyssa et son dévouement pour notre association régionale sont de véritables exemples pour nous. Je souhaite revenir ici sur quelques moments de sa carrière en lien avec notre association. Elle a tout d'abord participé aux séances du secteur Ouest, dont elle a été la présidente à deux reprises, en 2010 puis en 2016, parallèlement à sa présidence du schéma directeur de l'ouest lausannois. Ce faisant, elle a favorisé et mené une politique répondant aux besoins d'un territoire en pleine mutation, dont le dynamisme est exemplaire de nos ambitions. Elle a encore fait partie de la commission Promotion économique depuis 2016, et dans ce cadre, elle a, à plusieurs reprises, fait partie de groupes de travail, notamment en 2018 pour un repositionnement des prix PERL, en 2022 pour une évaluation des outils à disposition pour soutenir des entreprises et en 2023 pour le développement de la stratégie de promotion économique. Son engagement en tant que présidente de la commission Transports de 2006 à 2016 fut particulièrement important et marquant. Enfin, elle a rejoint notre bureau de coordination en 2021 pour œuvrer à la définition de notre stratégie régionale. Il nous importe aujourd'hui de mettre en avant le fait qu'elle a été



durant des années l'une des chevilles ouvrières de notre association. Après plus de vingt ans de travail pour la Municipalité de Bussigny, elle quitte les affaires de sa commune, et ce faisant elle quitte également Lausanne Région. Mais son engagement restera durablement sensible. Au nom du Bureau de coordination, nous la remercions pour tout ce qu'elle a fait pour notre région et pour ses nombreuses contributions. J'aimerais que nous fassions un tonnerre d'applaudissements pour elle, en espérant qu'elle l'entendra de là où elle se trouve actuellement, en Australie.

Je vais maintenant faire une courte intervention sur les travaux que nous avons menés sur la définition de nos politiques économiques mais également sur la promotion économique régionale. Dans mon discours de notre dernière assemblée générale d'automne, je relevais la nécessité de faire évoluer Lausanne Région pour relever les défis du futur, et l'importance de la collaboration entre sa ville centre et sa périphérie, en particulier dans le cadre de la promotion économique. La Ville de Lausanne, ainsi que quelques communes du périmètre compact de l'agglomération, avaient demandé à Lausanne Région des réformes en vue de renforcer le rôle de notre association dans le développement économique et touristique de leur territoire. Je reviens ici sur certaines démarches entreprises dans ce contexte par des communes, sans toutes les citer : le lancement par la Ville de Lausanne de son Unité de développement et de promotion de la ville (UDPV) sous la direction de Fabrice Bernard, les besoins accrus identifiés par Chavannes-près-Renens pour la dynamisation de son centre et pour trouver une solution à sa démographie galopante, les réflexions du bureau du SDOL pour éventuellement mutualiser un déléguer communal à la promotion économique, projet n'ayant pour l'instant pas vu le jour, enfin la requête d'une assistance auprès de notre association faite par plusieurs communes de la seconde couronne afin d'obtenir des conseils pour les accompagner dans un processus de dynamisation de leurs activités économiques locales, plus particulièrement de leurs commerces. Toutes ces démarches ont démontré qu'il existe de fortes attentes de la part de nos membres quant à la promotion économique et la mise en valeur du territoire communal.

Sur cette base, le Bureau de coordination et le Secrétariat général de Lausanne Région ont pris acte de la nécessité d'améliorer et d'optimiser nos prestations de soutien au



développement économique. Nous avons donc lancé, en collaboration avec la Ville de Lausanne, une étude visant à évaluer les objectifs poursuivis par notre association dans le domaine de la promotion économique. Un important travail a été effectué durant les douze derniers mois, permettant au Bureau de coordination, assisté de ses mandataires Strategos SA, puis Monsieur Luc Jacquet d'ISS+, ainsi qu'un sous-groupe de la commission Promotion économique de Lausanne Région, d'établir un plan d'action préliminaire comprenant plusieurs propositions de mesures identifiées en vue d'améliorer les activités de promotion économique de notre association.

La méthodologie utilisée pour exécuter cet important travail a consisté à définir dans un premier temps, sur la base des recommandations de Strategos SA, les axes de travail reprenant les enjeux et thématiques clés pour la promotion et le développement économique de notre région, tout en identifiant les réformes à opérer au sein de Lausanne Région. Dans un second temps, afin d'obtenir une compréhension fine des besoins, un processus participatif, d'idéation et d'échanges a été mené sous la forme d'un modèle d'impact, en lien avec trois thématiques préalablement notifiées par le Bureau de coordination, à savoir : Centre de compétences, Communication et marketing territorial et Politiques économiques.

Ce modèle d'impact avait pour but de bien relier les mesures identifiées aux groupes cibles et aux effets attendus, ainsi que de définir les moyens de mise en œuvre et les acteurs en charge de la réalisation. Ce processus participatif et de co-construction a permis de partager des informations utiles, de générer de nouvelles idées, d'intégrer les besoins des communes participantes et d'instaurer une âme créative. L'objectif final de ce travail, après analyse et consolidation des résultats, sera de définir et d'adopter un plan d'action partagé permettant de fixer une stratégie de promotion économique régionale comprenant la définition des objectifs à atteindre, l'identification des mesures à mettre en œuvre et la description des ressources à mobiliser pour les réaliser.

Dans le cadre de ces travaux de réflexion, il est rapidement apparu que les notions de politique économique et de promotion économique n'étaient pas comprises de la même manière par tous les participants. Il s'agit ici de les clarifier. Vous voyez sur cette slide (*slide 2 du PowerPoint*) quelques éléments d'information. Une politique économique cadre



le développement économique, le fait évoluer selon une vision définie et vise à atteindre des objectifs spécifiques qui touchent différents secteurs de l'économie. Cela inclut des mesures visant à influencer l'économie dans son ensemble, par exemple la politique fiscale, monétaire et commerciale. La promotion économique, en revanche, cherche à créer un environnement favorable à l'activité économique et à l'investissement. Elle s'inscrit idéalement dans le cadre d'une politique économique définie et peut inclure des mesures telles que la recherche active d'investisseurs, la mise en place d'événements et d'action de communication, l'amélioration des infrastructures, une gestion foncière active, la stimulation de l'innovation et de l'entrepreneuriat, le développement de compétences et de services spécifiques. Tout cela pour attirer les entreprises.

Il est important de relever ici que Lausanne Région, en tant qu'association régionale mise en place selon la loi cantonale et par décision de ses communes membres, n'a aucune compétence en matière de définition et de fixation de politiques économiques locales. À fortiori, elle ne dispose d'aucune compétence pour fixer une politique économique régionale, sauf à imaginer qu'une telle compétence lui soit déléguée par ses propres communes membres. À réfléchir, peut-être. Lausanne Région peut en revanche fixer et adopter une stratégie de promotion économique, avec l'accord de ses membres, qui lui servira d'ailleurs à adopter la stratégie LADE qu'elle soumettra au Canton. Une stratégie ne se limite pas non plus aux outils de promotion économique utilisés pour soutenir les communes membres et leurs besoins mais doit viser des objectifs qui ne peuvent reposer que sur des politiques économiques claires adoptées par les communes membres. Or, à ce jour, peu de communes disposent d'une telle politique. À partir de ces notions de politique économique et de promotion économique, les participants au processus participatif ont pu tirer plusieurs constats sur le développement économique régional de Lausanne Région (*slide 3 du PowerPoint*). La région a, tout le monde le constate, des atouts à valoriser. Cependant, aucune commune ne dispose d'une politique économique formalisée à ce jour, à tout le moins publiée, mis à part Lausanne qui a les idées assez claires sur cette question. Elles ont des besoins très différenciés en matière de promotion économique et les prestations existantes de Lausanne Région pour répondre à certains de ces besoins manquent de visibilité et sont mal connues. Combien de fois, lorsque nous nous rendons au sein de municipalités, nous constatons qu'on ne sait pas ce que fait



exactement Lausanne région, ni quelles sont les thématiques couvertes par l'association. Des axes prioritaires ressortent donc pour renforcer le rôle de Lausanne Région en matière de promotion économique. Il s'agit de la coordination et le processus de collaboration, le renforcement des connaissances, y compris concernant les besoins des communes et des entreprises et les compétences techniques, les actions de communication et le soutien à la formalisation des politiques économiques communales. Lausanne Région peut certainement, par son savoir-faire et son expérience, aider les communes à imaginer une politique économique cohérente par rapport à son territoire, et par rapport à ses voisins.

Comment est-on arrivé à ces constats (*slide 4 du PowerPoint*) ? Je ne veux pas refaire le long historique de ce dossier, mais il faut tout de même se rendre compte qu'un travail énorme a été effectué, et je tiens à remercier non seulement les mandataires qui ont participé à ces travaux, à savoir Strategos SA et le Dr. Lanvin, avec deux études de base. La première étude, de Strategos, était intitulée *Comment renforcer le rôle de Lausanne Région pour appuyer une promotion économique régionale ?* Toutes les communes membres y ont participé à travers un sondage d'évaluation et ont pu s'exprimer. Les résultats étaient plus ou moins satisfaisants, sachant que certaines communes n'ont pas répondu et que d'autres n'ont pas compris véritablement ce qu'on attendait d'elles. Nous avons tout de même eu des retours intéressants, mais ça nous a surtout permis de vérifier le constat que peu de communes et de gens savent réellement quel est le rôle joué par Lausanne Région. L'étude IMD, quant à elle, avait une autre vocation, plus prospective, en visant à faire une comparaison internationale des systèmes de promotion économique pour imaginer quelle peut être l'ambition de Lausanne et de sa région. Il s'agissait de s'ouvrir l'esprit pour avoir des idées neuves, pour savoir ce que font d'autres grandes villes ou agglomérations sur le plan international, et pour imaginer une véritable stratégie économique ou politique économique régionale.

Tout ceci nous a permis d'identifier des opportunités et des besoins en matière de promotion économique, sur lesquelles nous avons ensuite travaillé au Bureau de coordination, et je remercie mes collègues d'avoir si gentiment participé à une séance au vert d'une demi-journée intense sous la direction de DSS+. Sur la base des axes



thématiques mentionnés ci-dessus, nous avons cherché à identifier des objectifs mais surtout des mesures que l'on pourrait appliquer pour améliorer les prestations, les rendre plus efficaces, et voir comment les communes membres pourraient participer à cet effort et contribuer à la mise en place de politiques économiques. Nous nous sommes focalisés sur un certain nombre de recommandations pour sortir un premier modèle d'impact avec les axes mentionnés, à développer : Centre de compétences, Communication et marketing territorial et Politiques économiques. Ces trois axes de réflexion ont servi ensuite à alimenter et structurer le travail d'un sous-groupe de notre commission Promotion économique, avec des ateliers thématiques (quatre avec la synthèse) permettant une compréhension fine des besoins des communes, l'identification des mesures qui pourraient être adoptées et une compréhension du rôle que doit jouer Lausanne Région dans ce contexte.

Cela nous a permis d'aboutir à un plan d'action préliminaire, dont vous avez ici une vue d'ensemble (*slide 5 du PowerPoint*). Une vision stratégique de promotion économique régionale, pour qu'elle puisse être établie, doit passer par toutes sortes de processus de collaboration et de soutien à identifier. Nous voyons sur cette slide que nous avons des publics cibles à satisfaire, des communes mais aussi des entreprises basées sur leur territoire, ainsi que le grand public. Nous avons du marketing territorial pour que Lausanne et sa région soient identifiées comme point d'attractivité économique. Nous avons également le souci des petits commerces, avec la question de savoir ce que l'on peut faire pour que les petits commerces ne quittent pas les centres. Nous avons le renforcement des événements existants, avec la question de savoir ce que l'on fait du prix PERL, si on le fait évoluer pour qu'il ressemble plutôt à un gala et qu'on y associe davantage les acteurs économiques locaux. Il y a même eu l'idée d'un *membership* des grandes entreprises à Lausanne Région. Beaucoup de pistes ont été étudiées jusqu'à ce qu'un plan d'action préliminaire soit établi, avec des mesures concrètes qui puissent être mises en œuvre pour chacun des axes suivants : coordination, centre de compétences, communication et politiques économiques (*slide 6 du PowerPoint*).

Pour l'axe de coordination, nous avons *formaliser et mettre en place les processus et les outils de collaboration*. Pour l'axe du centre de compétences, nous avons *créer une*



plateforme interne qui centralise les ressources et les compétences, et développer et rendre visible des services d'accompagnement. Pour l'axe de communication, nous avons organiser des échanges de bonnes pratiques entre communes, sensibiliser les communes à certaines problématiques, et renforcer un événement existant. Pour l'axe des politiques économiques, nous avons poser les bases d'une stratégie de promotion économique régionale et d'un marketing territorial (sujet extrêmement complexe qui doit être abordé), mettre en place un processus régulier pour générer des projets collaboratifs (on sait que Lausanne Région a pour vocation principale de coordonner les communes, et donc de favoriser ces projets collaboratifs), étudier la faisabilité de mettre en réseau et développer des services associés aux zones d'activité (l'activité secondaire a été parquée sur des zones bien précises sans réflexion sur la manière dont ces zones allaient interagir avec leur milieu immédiatement adjacent, ni savoir de quels types de services ces entreprises auraient besoin, alors que la mixité ne semble pas forcément autorisée par le Canton).

La question qui est immédiatement venue à l'esprit de la plupart des membres de ce groupe de travail par rapport à ces mesures est la suivante : quelles sont les ressources dont Lausanne Régions dispose aujourd'hui pour pouvoir les mettre en œuvre ? Vous savez tous que Lausanne Région ne dispose pas d'un personnel pléthorique. Elle n'a pas non plus forcément toutes les compétences techniques nécessaires. Lausanne Région n'est pas un office de promotion économique. À ce jour, elle s'occupe de développement économique territorial et agit auprès des communes. Elle n'a pas pour vocation d'aller chercher des entreprises multinationales à l'étranger, ni d'ailleurs d'accueillir ou d'aller chercher des PME à Fribourg ou à Bulle pour les faire venir ici. Nous sommes un organe de coordination. Par rapport à cela, l'une des pistes les plus concrètes, mis à part l'augmentation de la cotisation pour doter Lausanne Région de tout ce qu'il faudrait, c'est le renforcement des collaborations, et ce renforcement peut se faire à plusieurs niveaux (*slide 7 du PowerPoint*). Tout d'abord avec ses propres communes membres. Nous savons aujourd'hui que certaines communes disposent de réelles compétences, de moyens qu'elles pourraient mettre à disposition d'autres communes pour renforcer notre promotion économique et réaliser certains objectifs. Ensuite en travaillant davantage avec les échelons supérieurs, c'est-à-dire avec le Canton, le SPEI, mais peut-être aussi avec Innovaud, avec les organismes faitiers de l'économie, comme certaines fédérations



d'entreprises telles que la fédération patronale, la CVCI, où des compétences très spécifiques vis-à-vis des entreprises pourraient nous aider sans que Lausanne Région n'ait à se mêler directement à ce genre de concepts. Enfin, au niveau supra, c'est-à-dire fédéral et régional, avec le GGBA, qui travaille en collaboration directe avec Innovaud, ou avec Regiosuisse, que nous connaissons peu ici à Lausanne Région, sachant que nous ne nous considérons pas comme une région mais comme une agglomération (cette distinction-là fait d'ailleurs que nous ne bénéficions pas des financements fédéraux). Mais il n'empêche que dans Regiosuisse, on parle de la seconde couronne lausannoise. Nous parlons nous aussi de la problématique de l'intégration de Lausanne par rapport à sa périphérie, et il pourrait donc y avoir des collaborations dans le cadre des schémas directeurs. Tous ces éléments-là sont à investiguer.

Encore une fois Lausanne Région n'a pas pour vocation de fixer des politiques économiques, ni d'ailleurs des politiques publiques en tous genres. Elle est là pour coordonner, aider, soutenir ses communes membres dans l'élaboration de politiques et favoriser leur cohérence sur le territoire. Elle coordonne des mesures et des collaboration entre partenaires, mais elle centralise et diffuse aussi de l'information qu'elle met à disposition de ses communes membres. Elle accompagne les communes membres dans leurs démarches et projets. Et puis c'est aussi une porte d'entrée pour aiguiller vers les bons partenaires et prestataires, ce qui rejoint ce que je disais à l'instant : pourquoi Lausanne Région devrait-elle prodiguer des conseils très spécifiques à des entreprises, sachant qu'il y a des prestataires privés ou publics, ou des associations spécialisées, qui s'occupent déjà de ces questions ?

J'en arrive à la conclusion (*slide 8 du PowerPoint*) pour vous dire au fond que les ateliers menés ont bien confirmé l'intérêt de renforcer les collaborations entre les communes membres et de favoriser les échanges et partages d'expériences entre les communes membres et les partenaires. Les outils et processus mis en place, tels qu'ils ont été imaginés ou qui sont aujourd'hui déjà en place, doivent faciliter la définition d'objectifs économiques spécifiques. Ces objectifs économiques nous devons encore les identifier et les partager pour définir une stratégie de promotion économique régionale. Or, une stratégie de promotion économique régionale n'est pas une politique économique. Il va



y avoir un gros travail sur la clarification des politiques économiques des communes pour identifier ce dont elles ont besoin, et sur la base de ces besoins, fixer la stratégie que Lausanne Région doit adopter pour les aider à atteindre leurs objectifs. Les prochaines étapes sont la planification et la validation des ressources nécessaires pour mettre en œuvre des actions prioritaires et, sur la base des axes mentionnés ci-dessus, déployer rapidement de premières mesures afin de montrer l'effet vertueux de ces études qui ont mobilisé beaucoup d'énergies et de moyens, et entretenir une dynamique visant à fournir des outils pratiques le plus vite possible à nos membres. Enfin, il s'agira de planifier et de lancer une vision stratégie à plus long terme, notamment avec la stratégie LADE que nous devons déposer d'ici la fin de l'année.

La stratégie LADE n'est pas une fin en soi, elle n'a pas besoin de ces définitions de stratégies économiques, mais je pense qu'il est bon de savoir où nous allons avant de poser quelques jalons et thématiques pour lesquels nous pourrions demander l'aide du Canton (notamment en termes de ressources). Voilà Mesdames et Messieurs, tout cela était peut-être un peu plus compliqué pour celles et ceux qui n'ont pas participé à ces réflexions, mais sachez que ces résultats sont l'aboutissement d'un travail important, d'un engagement de nombreuses personnes que je tiens ici, sans les nommer, à remercier infiniment. Je vous remercie pour votre attention.



LAUSANNE RÉGION

Politiques économiques et promotion économique régionale

Bilan et prochaines étapes

AG Lausanne Région, 31.05.2023



Développement économique régional: définitions

POLITIQUE ECONOMIQUE

- Cadre le développement économique et le fait évoluer selon une **vision** définie
- Vise à atteindre des **objectifs spécifiques** qui touchent différents secteurs de l'économie
- Inclut des **mesures** visant à influencer l'économie dans son ensemble: p.ex. politiques fiscales, monétaires et commerciales



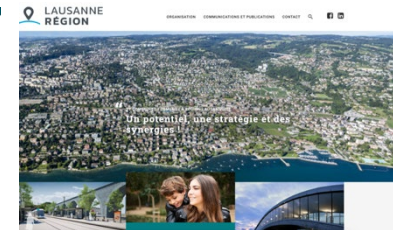
PROMOTION ECONOMIQUE

- Cherche à créer un **environnement favorable** à l'activité économique et à l'investissement
- S'inscrit idéalement **dans le cadre d'une politique économique** définie
- Peut inclure des **mesures** telles que la recherche active d'investisseurs, la mise en place d'évènements et d'actions de communication, l'amélioration des infrastructures, une gestion foncière active, la stimulation de l'innovation et de l'entrepreneuriat, le développement de compétences et de services spécifiques pour attirer des entreprises, etc.

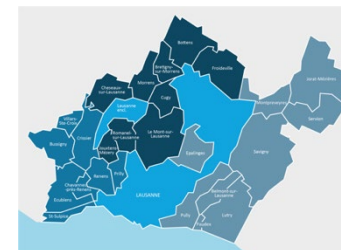


Développement économique régional: constats

- La région a des **atouts** à valoriser mais les communes n'ont pas toujours de politique économique formalisée
- Elles ont des **besoins très différenciés** en matière de promotion économique
- Les prestations existantes de Lausanne Région pour répondre à certains de ces besoins **manquent de visibilité** et sont mal connues des communes
- Des **axes prioritaires** ressortent pour renforcer le rôle de Lausanne Région en matière de promotion économique:
 1. Coordination et processus de collaboration
 2. Renforcement des connaissances (y compris concernant les besoins des communes et entreprises) et des compétences
 3. Actions de communication
 4. Soutien à la formalisation de politiques économiques communales



**JE VIS ICI
JE CONSOMME
LOCAL**





Chronologie et processus

Comment en est-on arrivé à ces constats?

Evaluation Strategies | comment renforcer rôle de Lausanne Région pour appuyer une promotion économique régionale?
Etude IMD | comparaison internationale entre systèmes de promotion économique: quelle ambition pour Lausanne et la région?



Identification d'opportunités et de besoins en matière de promotion économique

Atelier Bureau de coordination | présenter les résultats des études, discuter des constats et définir des axes d'action



Premier modèle d'impact avec axes d'action à développer

Mise en œuvre

Jan.-mars 2023

Ateliers thématiques | compréhension fine des besoins des communes et du rôle de Lausanne Région pour les 3 axes d'action principaux, idée et échanges d'expériences, cocréation d'un plan d'action



1. Centre de compétences
2. Communication
3. Politiques économiques

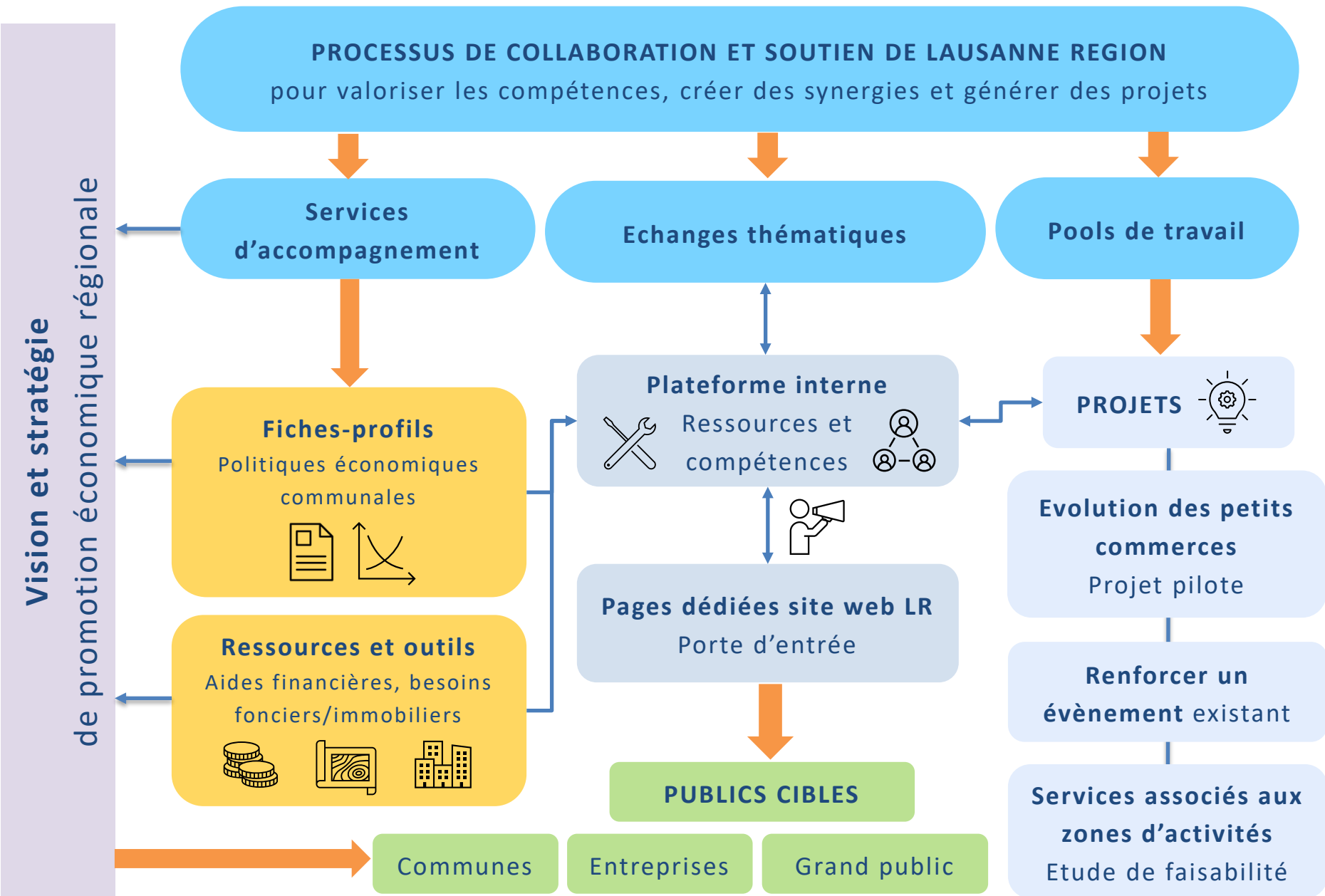
Plan d'action partagé

été 2022

7 octobre 2022



Plan d'action préliminaire: vue d'ensemble





Plan d'action préliminaire: mesures par axe

AXES	MESURES	2023				2024				2025			
		T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Coordination	Formaliser et mettre en place les processus et les outils de collaboration												
Centre compétences	Créer une plateforme interne qui centralise les ressources et compétences												
Centre compétences	Développer et rendre visible les services d'accompagnement												
Communication	Créer une page/entrée sur le site de LR "Services/prestations pour les communes"												
Communication	Faire évoluer / renforcer un évènement existant												
Communication	Organiser des échanges de bonnes pratiques et sensibilisation												
Politique économique	Poser les bases d'une stratégie de promotion économique régionale et d'un marketing territorial												
Politique économique	Lancer un projet pilote sur l'évolution de la demande pour les petits commerces												
Politique économique	Mettre en place un processus régulier pour générer des projets collaboratifs												
Politique économique	Etudier la faisabilité de mettre en réseau et développer de services associés aux ZA												
Politique économique	Accompagner les communes pour élaborer des fiches "profil" des communes:												

Quelles ressources pour la mise en oeuvre des mesures?

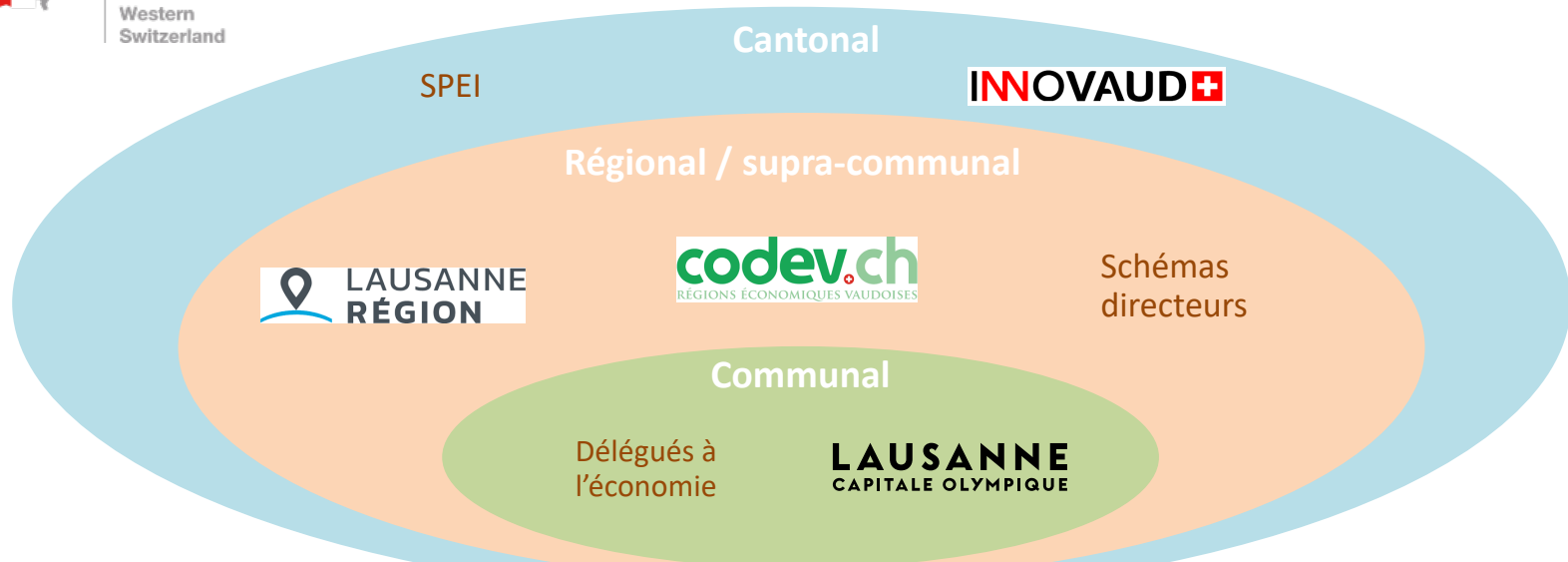


Carte des acteurs et rôle de Lausanne Région



GGB^a
Invest
Western
Switzerland

regio**o**uisse.ch



→ **Renforcer les collaborations** pour mettre en commun et valoriser les ressources et compétences existantes

Rôle de Lausanne Région:

- Coordination des mesures et des partenaires
- Centralisation et diffusion des informations et outils à disposition des communes
- Accompagnement des communes membres dans leurs démarche et projets
- Porte d'entrée pour aiguiller vers les bons partenaires et prestataires



Conclusions et prochaines étapes

- Les ateliers menés ont confirmé l'intérêt de **renforcer les collaborations**, échanges et partages d'expériences entre communes membres et avec les partenaires
- Les **outils et processus** mis en place faciliteront la définition d'objectifs économiques spécifiques et partagés, une étape essentielle pour définir une stratégie de promotion économique régionale

Prochaines étapes

- **Planifier et valider les ressources nécessaires** pour mettre en œuvre les actions prioritaires
- **Déployer rapidement des premières mesures** (*quick wins*) pour entretenir la dynamique initiée et fournir des outils pratiques pour les communes
- **Planifier et lancer les mesures stratégiques** et à plus long terme