



ÉTUDE IMD

Mobiliser une ville et une région autour d'une ambition légitime

Octobre 2022



Mobiliser une ville et une région autour d'une ambition légitime

Etude comparative mondiale pour la ville de
Lausanne et Lausanne Région

Octobre 2022

Cette étude a été produite par le Smart City Observatory (SCO) de l'IMD, sous la direction de Bruno Lanvin, son président. Ses uniques destinataires sont les autorités de la Ville de Lausanne et de Lausanne-Région. Elles seules détiennent le privilège de décider de son éventuelle diffusion et utilisation.

Table des matières

Première partie - Cadre et objectifs de l'étude.....	3
Contexte et objectifs de la ville de Lausanne et de Lausanne Région.....	3
Objet de l'étude.....	4
Deuxième partie - Méthodologie	5
Perspective et méthodologie de l'IMD et du SCO	5
Ambitions et limites de l'étude	6
Echéancier et étapes principales	6
Troisième partie - Données collectées et principaux résultats.....	9
Données collectées par les entretiens directs et à distance	9
Bilbao.....	10
Lyon	14
Montréal.....	18
Zürich.....	23
Utilisation des données SCI (Smart City Index)	25
Synthèse des éléments qualitatifs et quantitatifs collectés	35
Quatrième partie - Conclusions et indications stratégiques pour Lausanne.....	39
Avantages et atouts de Lausanne et de sa région	40
Handicaps, et efforts mis en place pour les surmonter	41
Les axes et modalités d'une stratégie ambitieuse et réaliste.....	42
Annexe 1 – Principales sources, données et informations additionnelles.....	49
Annexe 2 – Données SCI 2021	53
Remerciements.....	59



Première partie - Cadre et objectifs de l'étude

Contexte et objectifs de la ville de Lausanne et de Lausanne Région

La politique publique d'appui au développement économique (PADE) relève du Canton de Vaud, qui a fixé le cadre et les moyens de son action à travers la LADE (Loi sur l'appui au développement économique). Ainsi, sur le plan de la gouvernance, l'Etat s'appuie sur le relais de 10 organismes de promotion régionaux qui définissent les axes de la politique d'appui au développement économique et assurent des missions et actions de proximité auprès des communes et des acteurs économiques locaux.

Dans cette gouvernance, Lausanne Région est appelé aujourd'hui à définir et proposer au Canton sa prochaine stratégie régionale couvrant la période 2023-2028. Pour ce faire, Lausanne Région a pris contact avec la Ville de Lausanne pour connaître sa vision et les enjeux la concernant.

A partir d'une vision et d'un positionnement clair, La Ville de Lausanne souhaite valoriser son offre territoriale et renforcer son attractivité sur le plan économique à travers des activités de promotion (développement de la notoriété et de l'image) et d'appui aux entreprises permettant de générer de nouvelles implantations sur son territoire marqué par le développement de plusieurs sites d'importance (attractivité exogène) tout en assurant le développement et la pérennisation des acteurs en place (attractivité endogène). La Ville souhaite également maintenir et renforcer ses liens avec le secteur privé afin de développer une bonne compréhension des marchés et des acteurs, de nouer des collaborations dans ses projets de développement et de renforcer l'agilité de la collectivité dans les réponses qu'elle peut apporter aux acteurs.

Objet de l'étude

Répertorier et décrire différents modèles à succès de promotion économique (stratégie, plan d'actions et gouvernance), en Suisse et à l'étranger, ayant permis de développer l'attractivité et la notoriété d'un territoire en tant que destination économique dans le contexte d'une région où la ville-centre occupe une place importante.

Etablir une comparaison qualitative et quantitative (benchmark) sur les facteurs clés de succès, en considérant les dispositifs, les méthodes et les moyens mis en œuvre dans chacune des villes considérées.

Les **points de comparaison** porteront particulièrement sur :

- L'organisation et la gouvernance de l'écosystème de la promotion économique
- L'élaboration de la vision stratégique et du positionnement
- La valorisation et la promotion sur le plan économique (stratégie de marque)
- L'appui aux acteurs économiques
- Les ressources nécessaires et leur répartition territoriale

Les **critères de sélection** des modèles de comparaison :

- Une région/un territoire caractérisé(e) par la présence d'une ville-centre au poids prépondérant, et une échelle comparable.
- Une activité économique reposant principalement sur les secteurs suivants : santé, sport, biotechnologies, TIC, tourisme, culture, et un pôle académique d'importance nationale et internationale.
- Un haut niveau de qualité de vie : espace physique-environnement (espaces verts), santé, sécurité, mobilité, culture et gastronomie, patrimoine préservé.
- Une vision de croissance durable.

Deuxième partie - Méthodologie

Perspective et méthodologie de l'IMD et du SCO

La méthode utilisée pour la présente étude repose essentiellement sur la collecte de données auprès des interlocuteurs locaux compétents, dans chacune des villes de l'échantillon. Dans la mesure du possible, ces données ont été homogénéisées de façon à les rendre comparables les unes aux autres.

Lorsque des rencontres face-à-face ont pu être organisées, la méthode suivie a été celle des interviews structurées non directives : une durée prédéterminée a été réservée à chacun des thèmes de la discussion, laissant une grande liberté aux interlocuteurs de privilégier tel ou tel angle pour chacun de ces thèmes.

Lors de ces interviews et échanges, les questions soulevées ont concerné principalement :

1. Les données et définitions de base utilisées pour les villes considérées (périmètre, population, etc) et l'entité de contact privilégiée (par exemple 'ONLY Lyon' pour la ville de Lyon, ou 'Montréal International' pour la ville de Montréal),
2. Les caractéristiques de gouvernance propres aux villes considérées (budget, compétences par périmètre, subsidiarité, etc) ainsi que les avantages et inconvénients découlant des modalités et styles de gouvernance adoptés, et des modes décisionnels usuels (en termes du degré d'implication des citoyens par exemple)
3. L'existence éventuelle et les modalités d'une stratégie de marque (*branding*) : identité, évènements/festivals, pôle universitaire ou culturel, etc
4. La description et la caractérisation d'une stratégie à moyen/long terme (*mission statement*): internationalisation, approche autocentrée, etc
5. Les axes d'actions prioritaires privilégiés (à court, moyen et long terme) pour mettre en œuvre ces stratégies
6. Les principaux obstacles identifiés a priori (aux niveaux projets, programmes et stratégies)
7. D'éventuels exemples de succès remarquables au cours des dernières années, et l'identification des raisons de ces succès.

Le travail préparatoire à l'étude, ainsi que la phase de recherche-analyse ont été organisées selon l'échéancier ci-dessus.

Les données nécessaires à l'étude ont été collectées de deux façons principales : (a) par entrevues et entretiens directs, et (b) par consultation des documents suggérés ou communiqués par les interlocuteurs rencontrés lors de ces discussions, ou des résultats des recherches menées indépendamment par l'équipe du projet.

Collecte des données et organisation des entretiens

Chaque fois que cela a été possible, les entretiens directs (face-à-face) ont été privilégiés. Un certain nombre de réunions ont ainsi été organisées à Lausanne (ville de Lausanne, Lausanne-Région), et des missions ont été diligentées à Bilbao et à Lyon.

Dans tous les cas, les personnes et équipes rencontrées se sont montrées intéressées par ce travail, et ont fourni des données et des documents pertinents. Les conversations ont en outre été suffisamment informelles pour permettre à nos interlocuteurs de discuter non seulement des succès de leurs villes respectives, mais aussi des échecs enregistrés, et des limitations à leurs actions. Une liste complète des personnes rencontrées est annexée à ce rapport.



Troisième partie - Données collectées et principaux résultats

Les données collectées au cours des entretiens directs ont été essentiellement qualitatives, ce qui correspondait à la grille de questions préparées à cet effet (voir ci-dessous). Une fois ces données collectées et harmonisées, la dimension quantitative fournie par les résultats les plus récents de l'indice SCI y ont été ajoutées ([Smart City Index 2021](#)).

Données collectées par les entretiens directs et à distance

Données et informations générales

Dans chacune des cinq villes concernées, les interlocuteurs contactés ont spontanément fourni les documents les plus pertinents et les plus récents : plans d'urbanisme, projets en cours ou en préparation, description des dimensions financières, économiques, sociales et environnementales de ces projets, notamment. De précieux éléments d'information ont également été apportés à propos des structures de gouvernance, et notamment de l'imbrication des niveaux décisionnels à considérer. Dans ces contextes aux aspects souvent uniques, nous avons cherché à identifier (1) les principales caractéristiques des problématiques dominantes, et (2) les initiatives les plus originales ou remarquables qui y ont été mises en œuvre, et dont Lausanne pourrait souhaiter s'inspirer.

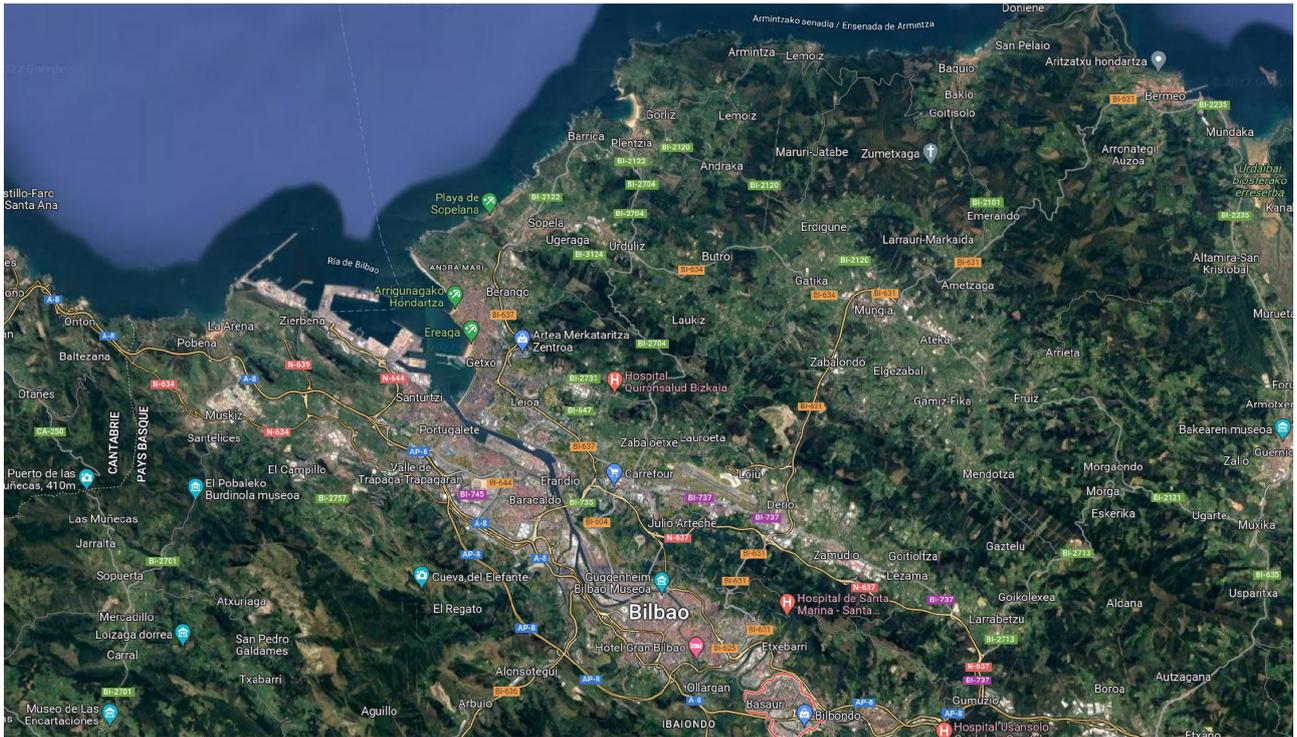
Note méthodologique : Pour chacune des villes considérées dans la présente étude, les documents les plus récents ont été pris en compte et synthétisés pour caractériser les dimensions institutionnelles, économiques, mais aussi historiques et culturelles dans lesquelles leurs stratégies de développement avaient été élaborées. Dans le cas de Lausanne, cette synthèse n'a pas été incluse car il nous a semblé que ces éléments étaient bien connus des lecteurs ciblés par ce rapport.

Les éléments ainsi dégagés sont résumés dans les pages qui suivent.

Bilbao



Une histoire ancienne, complexe et mouvementée explique en grande partie les orientations stratégiques actuelles de la ville de Bilbao et de sa région (Biskaia). Le confluent des rivières Nervion et Ibaizabal a constitué un lieu d'activité économique dès le XIII^{ème} siècle. A partir de ce point (qui constitue encore aujourd'hui le point de départ oriental du Grand Bilbao, Basauri) commence l'estuaire du Nervion, auquel Bilbao doit sa prospérité. Rapidement et sans interruption, au cours des siècles suivants, les établissements humains et industriels se sont en effet multipliés le long de cet estuaire, jusqu'à atteindre la côte atlantique, et constituer l'épine dorsale de la région (Biscaye, ou Biskaia – voir carte page suivante). Jusqu'au XVIII^{ème} siècle en effet, la qualité de l'eau de la rivière et de son estuaire, combinée à la grande fertilité des terres environnantes apportèrent à la région d'importants revenus agricoles. A partir de cette date, les installations industrielles commencèrent à se développer sur les deux rives, principalement pour la transformation de matières arrivant au port (tabac, bois exotiques) mais aussi des nombreuses ressources locales (minerai de fer notamment). Avec l'arrivée de la révolution industrielle du XIX^{ème}, la métallurgie devint rapidement l'activité dominante de Bilbao. Les populations ouvrières se concentrèrent alors sur la rive gauche du Nervion, où se trouvaient la majorité des usines et des installations portuaires, tandis que la rive droite abritait les quartiers bourgeois.



S'ensuivit une modification radicale de la géographie et de l'apparence de Bilbao, qui prit toutes les allures d'un site industriel, comme le montre le document photographique ci-dessous, datant des années cinquante (à comparer à l'image figurant en tête de cette section, représentant la même zone géographique aujourd'hui).



Avec la crise économique des années 1970, la quasi-totalité des activités traditionnelles de Bilbao et de sa région furent sinistrées. De nombreuses usines furent abandonnées, les ruines et les friches industrielles se multiplièrent, et la rivière devint bientôt un dépôt de déchets divers, au point de disparaître totalement par endroits.

Ce n'est qu'à la fin des années 1980 que la ville et la région de Bilbao (portées par une prospérité économique renouvelée, et par une paix civile restaurée après les heures sombres du séparatisme basque) commencèrent à mettre en place une politique ambitieuse de refondation économique, sociale et culturelle. C'est cette politique qui porte aujourd'hui tous les fruits qu'on pouvait en attendre.

Les éléments fondamentaux des stratégies mises en œuvre peuvent être regroupés selon trois axes principaux :

1. **Changer l'image de Bilbao.** Il s'agissait avant tout de restaurer le patrimoine historique et culturel de la ville en refermant la parenthèse de deux siècles d'un développement industriel peu respectueux de l'environnement. La transformation d'une ville-usine en une vitrine de l'alliage écologie-numérique a donc été le défi qui a structuré l'approche stratégique de Bilbao au cours des vingt dernières années. Les choix opérés dans le domaine de l'architecture et de l'urbanisme se sont organisés autour de deux axes principaux et complémentaires : d'un côté, des bâtiments et quartiers anciens ont été totalement détruits, et ont fait place à des conceptions nouvelles (réaménagement des rives du Nervion), voire avant-gardistes (musée Guggenheim) ; d'autre part, certains bâtiments anciens ont été réhabilités, au point de retrouver leur gloire ancienne, notamment autour du port (la Tabakeria, où était entreposé et transformé le tabac importé), abrite désormais des start-ups innovantes et une partie de l'académie culinaire du pays basque – voir plus bas -). La ville et la région travaillent également un grand nombre d'artistes et d'organisations artistiques pour 'cultiver l'art au quotidien', et favoriser la création en langue basque, ainsi que les perspectives artistiques féministes. L'accent a en outre été mis sur le développement de mobilités douces (tramway, vélos) et la multiplication des espaces verts et piétonniers, notamment le long des quais. La ville de Bilbao a aussi mis en œuvre des politiques de soutien à la diversité et à l'inclusion par le biais de mesures et infrastructures spécifiques pour les personnes âgées ou à mobilité limitée, et en organisant la réunion internationale PICSA (Prosperity and Inclusion in Cities Seal and Award).
2. **Etablir Bilbao et sa région comme un centre mondial de l'innovation.** Cet objectif est en phase avec le précédent (ville verte et numérique). Parmi les projets de numérisation administrative, les suivants ont connu un développement prioritaire : réduction et simplification des procédures papier, mesures spécifiques d'aide et de soutien aux populations peu connectées (personnes âgées notamment). Dans le même temps, un premier 'district d'innovation' a été initié avec un horizon 2050, qui vise à faire de Zorrotzaure une péninsule innovante et sans aucune émission carbonée. C'est aussi dans ce contexte général que Bilbao a entrepris de renforcer sa capacité d'attirer investissements et entreprises dans des domaines tels que les énergies renouvelables. D'importants projets (Auzo Factory, AS Fabrik, notamment) ont ainsi vu le jour. Enfin, un pôle important et original de cette stratégie concerne le domaine de l'alimentation et de la gastronomie, qui a été développé sur une échelle régionale (incluant Bilbao et San Sebastian/Donostia).

<https://www.bilbaoekintza.eus/conocenos/nuestros-espacios/auzo-factory>
<https://www.bilbaoekintza.eus/proyecto/bilbao-as-fabrik>



basque
culinary
center

S'appuyant sur la riche tradition culinaire et gastronomique basque (concrétisée aujourd'hui par le grand nombre de chefs étoilés dans les restaurants de la région et à travers le monde), l'Académie Culinaire Basque (Basque Culinary Center) a été créée en 2011 à San Sebastian/Donostia.

Autour de sa mission de formation des personnels de la restauration, y a été développé un écosystème complet et original, comprenant des laboratoires de recherche (alimentation non carnée, cuisine moléculaire) qui est actuellement au cœur d'un réseau international en extension rapide (Singapour, Abu Dhabi, etc) qui entend placer l'innovation au cœur de l'alimentation, de l'agriculture durable et de la gastronomie.

- 3. Faire de Bilbao un centre d'attraction des talents.** S'appuyant au départ sur les liens solides existant dans de nombreuses régions du monde au sein de la diaspora basque (Europe, Amérique du Nord et du Sud notamment), une entité autonome a été créée pour attirer et retenir les talents nécessaires à la réalisation des ambitions de la ville de Bilbao et de sa région.



Créée à l'initiative du Département de l'Economie du Conseil Provincial de Biscaye, l'association sans but lucratif Bizkaia Talent a été formellement établie en 2005 pour attirer, accueillir et retenir les talents d'excellence dans les domaines de l'innovation et de la connaissance. Depuis plusieurs années, Bizkaia Talent a connu un succès

remarquable en attirant à Bilbao et au Pays Basque certains des meilleurs spécialistes du design, de l'urbanisme, des industries culturelles et des énergies renouvelables.

DERNIERE MINUTE (14 Septembre 2022)



**United
Nations**

Bilbao a été choisie par les Nations Unies pour le siège du Secrétariat de Local Coalition 2030. Cette annonce a été faite alors que le présent rapport était formellement finalisé. Cette décision renforce la valeur des éléments décrits plus haut, et

confirme le succès de Bilbao et de sa région pour être reconnues comme des centres mondiaux en termes de promotion des objectifs de développement durable (SDGs) au niveau local, et notamment celui des villes.

https://www.exteriores.gob.es/en/Comunicacion/NotasPrensa/Paginas/2022_NOTAS_P/20220914_NOTA071.aspx

Lyon



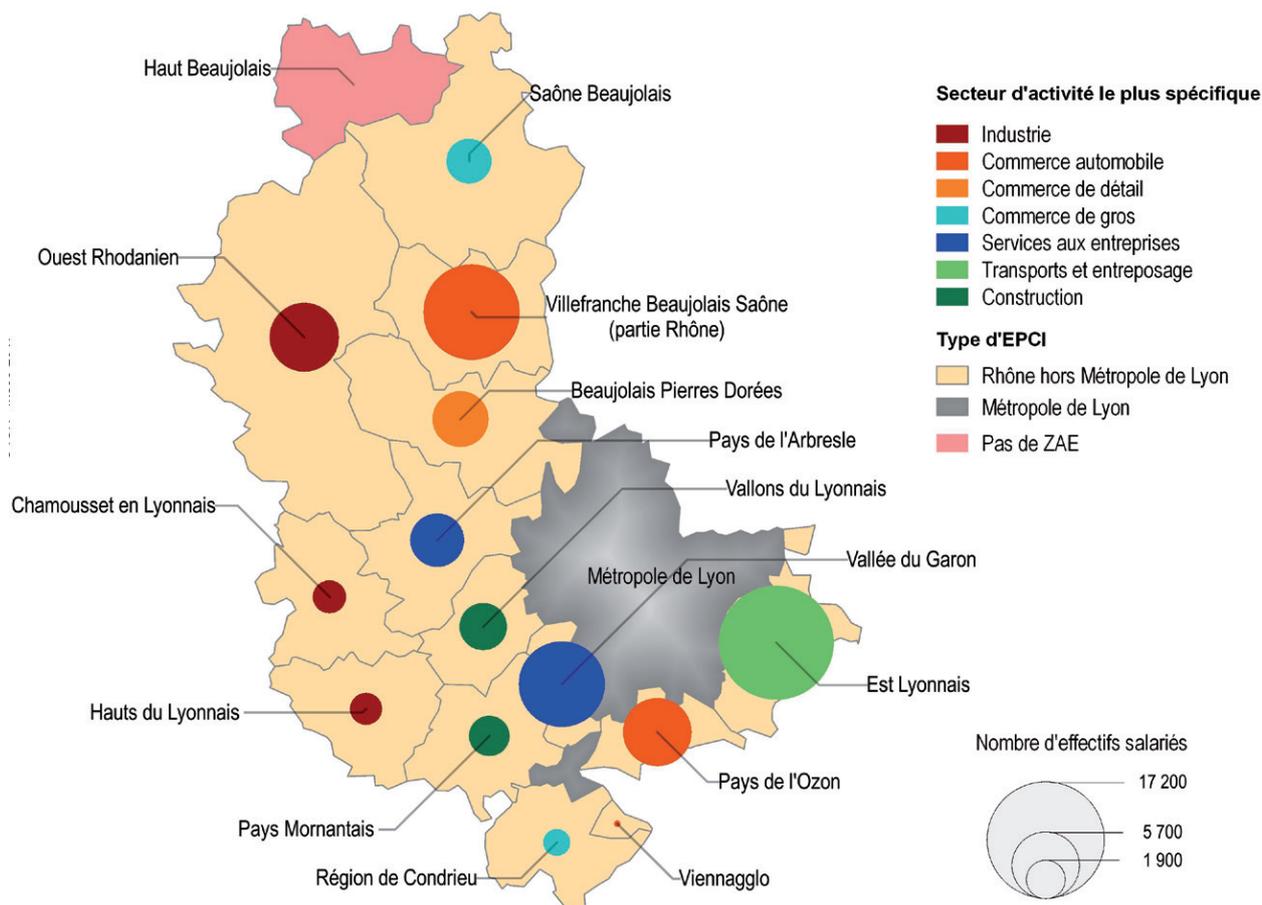
Un contexte historico-économique d'une richesse incomparable explique à la fois les succès et les défis de Lyon et de sa région aujourd'hui. Successivement capitale des Gaules, de la soie, pôle industriel et métropole européenne, Lyon est actuellement à la croisée des chemins.

Habitée dès la préhistoire, capitale de la Gaule romaine sous le nom de Lugdunum (du premier au quatrième siècle), puis grande ville commerçante à partir de la Renaissance (XV^{ème} et XVI^{ème}), Lyon renaît une première fois après l'exode économique dû aux guerres de religions (1562-1598), notamment en développant son industrie de la soie. Largement détruite pendant la révolution française, la ville renaît une seconde fois grâce à l'innovation technologique, lorsque l'invention du métier Jacquard révolutionne l'industrie textile. Cette prospérité économique retrouvée se renforce encore au début du XX^{ème} siècle, notamment dans l'automobile et la chimie. Après la seconde guerre mondiale, les activités tertiaires se développent rapidement, et le développement urbain de l'agglomération lyonnaise s'accélère brutalement, induisant la construction d'importants ensembles d'habitats collectifs (cités) en périphérie de Lyon.

Au cours des vingt dernières années et jusqu'à une date récente (et les élections de 2020, qui ont vu non seulement un renouvellement de l'équipe municipale mais aussi de l'exécutif de la Métropole de Lyon, désormais élu au suffrage universel direct), la stratégie de développement de la ville a largement mis l'accent sur son rayonnement national, européen et mondial, avec notamment la création de 'ONLY LYON' (financé en majorité par la Métropole de Lyon), qui, depuis sa création en 2007 fédère les énergies des acteurs-clés (privés et publics) œuvrant au rayonnement de la ville et de sa région. Aujourd'hui, la stratégie d'attractivité de Lyon repose sur un rééquilibrage : ni trop exogène, ni trop endogène, la Métropole de Lyon souhaite une attractivité équilibrée et pérenne qui participera à la qualité de vie locale et au bien vivre sur notre territoire, comme au dynamisme économique, culturel et social du territoire.

Jusque 2020, une fructueuse politique de rayonnement

Métropole européenne de premier plan, Lyon est à l'heure actuelle le cœur de l'une des régions les plus dynamiques du continent. La métropole de Lyon abrite 1,4 millions d'habitants, et regroupe 59 communes, dont Lyon est la ville-centre.



Actuellement, Lyon et sa métropole accueillent près de 400 établissements à capitaux étrangers, employant plus de 60.000 salariés sur l'ensemble du territoire. Y figurent notamment des centres de décision et des entreprises leaders (Renault Trucks, Electronic Arts, Sanofi, Bayer CropScience, Alstom, Hermès, Bank of China ou encore Euronews). Les efforts de la ville ont également été fructueux lorsqu'il s'est agi d'attirer des organismes internationaux : l'Organisation mondiale de la santé des Nations unies y a établi son Centre international de recherche sur le cancer (CIRC), et la ville est également le siège du Laboratoire P4 Inserm Jean Mérieux et d'Interpol. Son Centre des Congrès accueille près de 300 événements internationaux par an.

Cette politique d'attractivité a trouvé un soutien important du côté des politiques nationales françaises, notamment en matière d'aménagement du territoire et des structures de transports : en plus des activités déjà anciennes du port fluvial, la présence de nœuds autoroutiers (A7, A89, A42/A40), et ferroviaires (TGV Paris-Lyon-Marseille), ainsi que le développement rapide de

l'aéroport international Lyon-Saint-Exupéry ont fortement contribué à attirer entreprises nationales et internationales vers Lyon.

Lyon est aussi une grande ville internationale étudiante. Le territoire de la métropole de Lyon (2^{ème} ville universitaire de France) est une destination privilégiée par les étudiants étrangers : au nombre de 24 000, ces derniers constituent 13% des 180 000 étudiants lyonnais, auxquels il convient d'ajouter 1800 chercheurs internationaux.

La ville est aussi fondatrice et membre actif de 4 réseaux internationaux :

- **Délice**, une plateforme pour échanger sur le rôle de la gastronomie et de l'alimentation dans le développement touristique, économique et environnemental des territoires,
- **LUCI**, le réseau international des villes sur l'éclairage urbain et les festivals lumières (Fête des lumières),
- **Eurocities**, qui regroupe 140 villes européennes pour faire reconnaître la voix des villes auprès des institutions européennes.
- **Silky Cities**, le réseau international des villes et métropoles de la soie.

Depuis 2020, une orientation nouvelle, sans ruptures majeures

Pour de nombreux observateurs, les deux dernières années ont été marquées à Lyon par la fin d'une phase 'rayonnement pur', et le début d'une phase d'attractivité équilibrée, fondée sur une recherche d'équilibre entre rayonnement et développement plus autocentré. Dans le contexte de la nouvelle donne politique résultant des élections municipales de 2020 (qui a vu une liste écologiste l'emporter) certains thèmes sont devenus centraux dans la stratégie de la ville : écologie, inclusion, amélioration de la qualité de vie des lyonnais par exemple. Pour autant, l'élan créé au cours des années passées n'a pas été brisé, et les politiques suivies sont plus recentrées que contredites.

Les financements européens restent une ressource importante pour Lyon et sa région.

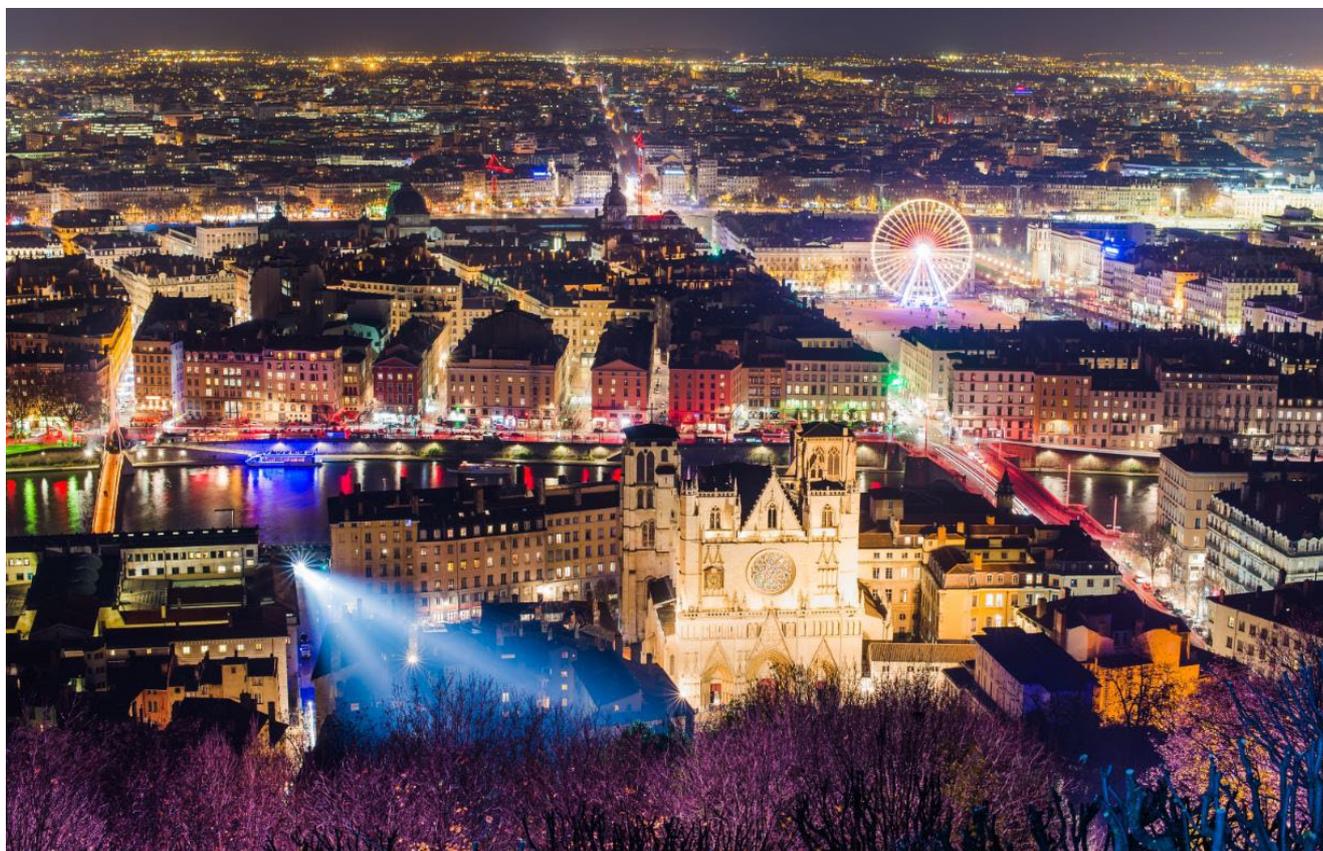
Dans le domaine de l'implantation des entreprises et investissements extérieurs, les concurrences qui existaient autrefois entre Lyon d'une part et des villes telles que Saint-Etienne ou Grenoble ne sont plus à l'ordre du jour, ce qui devrait permettre de réorienter vers d'autres usages les ressources qui y étaient vouées.

Il serait toutefois excessif de considérer que la stratégie de rayonnement international de Lyon a été abandonnée, comme en témoigne l'intensité des activités de promotion du tourisme (qui restent une responsabilité centrale de ONLY LYON).

Deux initiatives méritent un intérêt particulier de ce point de vue, car elles existaient toutes deux avant le changement de l'équipe municipale, et que les ressources qui leur sont allouées n'ont pas été réduites. Il s'agit d'une part de la Fête des Lumières organisée traditionnellement le 8 décembre, et des 'Ambassadeurs ONLY LYON'.

Lyon, capitale culturelle – la Fête des Lumières

Lyon est une ville au patrimoine architectural et culturel considérable. Au plan international, l'image de la ville est fortement associée aux célébrations annuelles de la Fête des Lumières, qui est l'un des événements-phares de la vie touristique de Lyon. Pendant plusieurs jours et à partir du 8 décembre, l'histoire, le patrimoine et la vitalité de Lyon sont mises à l'honneur. Le travail de concertation et de préparation de cet événement majeur s'étale sur toute l'année.



Les 'Ambassadeurs ONLY Lyon'

La métropole lyonnaise peut aussi compter sur 27 000 ambassadeurs ONLYLYON, dont 22 000 vivent en France. Ils sont présents au total dans 120 pays pour promouvoir la ville et ses différents atouts. Ce réseau s'est construit, enrichi et consolidé au cours des dernières années, s'appuyant notamment sur le dynamisme de Lyon en tant que ville étudiante (facultés de médecine, de droit, écoles d'ingénieurs et de gestion (INSA, EML, etc) .

Montréal



C'est en 1535 que l'explorateur Jacques Cartier nomme 'Mont Royal' la colline qui domine l'île qu'il découvre au départ de l'estuaire du Saint-Laurent. Longtemps comptoir d'échange pour le commerce des fourrures, Montréal et la province du Québec dans son ensemble ont, pendant les cinq siècles suivants, constamment bénéficié et souffert de leur forte identité francophone.

Montréal est néanmoins restée la plus importante ville du Canada jusqu'aux années 1960. C'est à cette époque que l'imbrication grandissante de l'économie canadienne dans celle des Etats-Unis va placer la métropole anglophone de Toronto dans ce rôle. A partir de cette date, la concurrence entre Toronto et Montréal va devenir de plus en plus vive, au point de structurer très largement les choix et les stratégies de la ville de Montréal.

Au cours des années 1960 et 1970, Montréal se bat pour garder sa visibilité et son rôle face au développement rapide de Toronto, et à la prévalence d'un Canada anglophone au sein duquel la prospérité grandissante des provinces de l'ouest canadien contribue significativement. C'est ainsi que l'Exposition Universelle de 1967 se tient à Montréal ; la construction du métro est achevée à temps pour l'évènement, et entraînera la finalisation de la 'Montréal souterraine', qui devient la 'version hiver' de la ville en surface. En 1976, ce sont les jeux olympiques qui mettront à nouveau Montréal sur le devant de la scène internationale.

La période suivante a été marquée pour Montréal par de violents cycles économiques et sociaux. Dans les années 1998-2002, la ville a connu une croissance exceptionnelle tirée par les technologies de l'information notamment. Le chômage baisse rapidement (tout en restant au dessus de 7%), et l'amélioration du parc immobilier s'accompagne d'une forte hausse des prix de l'immobilier (+34 % en moyenne à l'achat), et pratiquement autant en termes de loyers. La grave crise du logement qui s'ensuit nuit à l'image de la ville (développement des squats et de l'insécurité), et provoque de fréquents changements de gouvernance (fusions et défusions des années 2002-2004 notamment) .

Aujourd'hui, un grand nombre des municipalités de la communauté montréalaise (15 sur 42) sont des municipalités autonomes. La ville de Montréal (qui regroupe les 27 autres municipalités, désormais appelées arrondissements) et les municipalités défusionnées se retrouvent au sein d'un conseil d'agglomération qui gère les compétences d'agglomération (police, pompiers, eau, développement économique, par exemple) et les villes défusionnées gèrent les compétences de proximité (loisirs, travaux publics, etc.) depuis le 1^{er} janvier 2006.

Montréal International : attractivité, emploi et refondation de l'identité culturelle de Montréal

Montréal International (M.I.) est une entité sans but lucratif qui a été créée en 1996 pour contribuer à la promotion économique du Grand Montréal. Son objectif initial était d'attirer à Montréal des organisations internationales (en plus de l'OACI et de l'IATA¹). Dans les années 2000, la stratégie de M.I. s'est centrée sur l'attraction d'investisseurs étrangers, en s'appuyant sur les points forts existant déjà localement, notamment dans :

- L'aéronautique (Bombardier, Pratt Whitney, ...)
- Les sciences de la vie (pharmacie et recherche associée, avec le gouvernement du Québec)
- Les technologies de l'information (présence de société de télécommunications, et pôle intelligence artificielle en croissance rapide, grâce en particulier au soutien public à la recherche fondamentale universitaire.

Avec les années 2010, ce souci d'attractivité s'est accompagné d'une priorité accordée à la création nette d'emplois. Ce changement s'est accompagné d'un affinement des stratégies et des outils d'attraction (filets plus petits mais plus sélectifs). Montréal a aussi amélioré ses instruments de mesure d'impact des opérations réalisées, en y intégrant les dimensions fondamentales de l'emploi, de la croissance, et de la compétitivité. Enfin, Montréal souhaite se positionner en 'point d'accès au marché régional de l'ALENA' (Canada-Etats-Unis-Mexique), et non plus seulement du marché national canadien.

¹ Les sièges de l'International Air Transport Association (IATA) et de l'Organisation Aérienne Civile Internationale (OACI) ont été établis à Montréal au lendemain de la seconde guerre mondiale (respectivement en 1945 et 1946).

Une nouvelle prise de conscience lors de la pandémie, une abondance de plans stratégiques et deux approches fondamentalement différentes

Le Canada et ses grandes métropoles ont été durement frappés par la crise du COVID. Pour les autorités municipales montréalaises, cette crise a été l'occasion non seulement de réorganiser dans l'urgence certains services de base (santé notamment), mais aussi de penser à l'après-crise. Un plan de relance a ainsi été mis en place ('Agir maintenant pour préparer la relance'), et mobilisé 60 millions de dollars canadiens d'investissements sur un an (Mai 2021-Mai 2022). Une étude a également été commanditée, afin de comparer les expériences des grandes métropoles canadiennes (Calgary, Edmonton, Montréal, Ottawa, Toronto et Vancouver) durant la crise (PWC, 2021).

Un grand nombre de stratégies et plans d'action ont été produits ces dernières années. Cette multiplicité reflète en partie la complexité des niveaux de décision et de gouvernance aux échelles municipale, provinciale et fédérale, mais aussi celle de l'imbrication des enceintes au sein même des municipalités de Montréal (voir plus haut).

D'un point de vue économique (et notamment vis-à-vis des missions de Montréal International), la stratégie adoptée (plan de développement économique) peut se résumer à cinq orientations majeures, déclinées au travers de cinq secteurs prioritaires.

1. **Les talents et le savoir** : il s'agit de renforcer les compétences de la main-d'œuvre locale, mais aussi d'assurer l'attraction et la rétention des talents, et de favoriser une adéquation entre les besoins des entreprises et la main-d'œuvre disponible.
2. **L'entrepreneuriat** : l'objectif est ici de stimuler la création d'entreprises, de soutenir la croissance des petites et moyennes entreprises (y compris les startups) et d'augmenter le taux de survie des entreprises.
3. **Les pôles économiques** : Montréal souhaite transformer et densifier ses zones industrielles, améliorer la mobilité des personnes et des marchandises, et assurer la complémentarité et les synergies industrielles, tout en dynamisant le commerce de détail et de proximité.
4. **La présence de Montréal à l'international** : renforcer la notoriété de Montréal comme lieu d'affaires, assurer le développement des entreprises montréalaises sur les marchés internationaux, et attirer les investissements étrangers sont au cœur de cette orientation.
5. **Le tissage d'un réseau d'affaires performant** : l'objectif est ici de renforcer l'écosystème montréalais et de lui conférer l'image d'un environnement efficace et performant, notamment en allégeant et accélérant les procédures administratives.

Remarque : ces orientations ne sont cependant pas propres à Montréal International. Les différentes stratégies de développement économique et les plans de relance qui leur sont liés viennent en grande partie d'autres organisations telles que la ville de Montréal ou le gouvernement du Québec, par exemple.

Les cinq secteurs prioritaires identifiés concernent :

1. Les industries créatives et culturelles
2. Les sciences de la vie et technologies de la santé
3. Les industries du numérique
4. Les transports et la mobilité
5. Les technologies propres.

D'un point de vue politique et humain, l'approche privilégiée (et le langage utilisé) sont clairement différents selon les documents et plans produits. Les objectifs et priorités économiques mentionnés ci-dessus devront être accordés aux orientations socio-politiques énoncées dans d'autres plans, tels que 'Montréal 2030 – Un Premier Plan Stratégique'. Publié en Octobre 2021, ce plan décennal 'repose sur 4 orientations et 3 échelles d'intervention'.

Orientations :

- Accélérer la transition écologique
- Renforcer la solidarité, l'équité et l'inclusion
- Amplifier démocratie et participation
- Stimuler innovation et créativité (en particulier par l'expérimentation urbaine).

Echelles d'intervention :

- L'humain : faire participer les habitants (démocratie locale interactive)
- Les quartiers : accès équitable aux services et aux infrastructures
- La métropole : accroître l'attractivité, la prospérité et le rayonnement de Montréal

Comment réconcilier ces deux approches ?

Ce sera sans doute là l'un des grands chantiers concernant le développement et la gestion de la métropole montréalaise dans les années à venir. Un certain nombre d'inflexions sont d'ores et déjà perceptibles dans le domaine économique. Par exemple, les démarches visant à attirer investissements et entreprises dans et autour de Montréal se concentrent sur les entreprises à faibles émissions carbonées. Les mêmes efforts mettent de plus en plus l'accent sur la volonté d'attirer des personnes physiques (talents individuels, entreprises individuelles ou familiales) plutôt que des personnes morales, comme par le passé. L'accentuation des stratégies en direction d'investissements responsables, et impliqués dans le développement des dimensions humaines de l'agglomération montréalaise, peut-être considéré comme un premier pas encourageant en direction de cette réconciliation nécessaire.

Une clarification (qui va sans doute de pair avec une simplification) des niveaux décisionnels et de compétences constituerait un atout important pour mener à bien cette refondation culturelle.



Un point de consensus possible : la stratégie de Montréal en termes de talents

L'urgence que représentent l'attraction et la rétention des talents fait actuellement l'objet d'un large consensus entre les niveaux décisionnels canadiens (villes, provinces, état fédéral). Sous la bannière de l'« immigration choisie », le Canada est sans doute le pays au monde qui a le plus largement ouvert ses frontières aux talents étrangers, à commencer par ceux qui recherchent une éducation. A Montréal, attirer et retenir les talents est 'l'autre grande mission' de Montréal International, et comporte plusieurs volets : immigration, prospection à l'étranger, et actions en direction des étudiants étrangers. Actuellement, sur les 250.000 étudiants inscrits en cycles universitaires à Montréal, 45.000 sont étrangers. Leur taux de rétention n'excède pas 25%, et peut être significativement accru. Dans ce but, plusieurs initiatives vigoureuses ont été prises parmi lesquelles des mesures de soutien et d'encouragement aux start-ups. Cette approche comprend une évolution culturelle vers une plus grande tolérance au risque (financements/capital d'amorçage), suivant en cela certaines des recettes du succès de la Silicon Valley.

Zürich



Connue sous le nom de *Turicum* à l'époque romaine, Zürich a véritablement acquis son statut de grande ville suisse au Moyen-Age, avec l'implantation (décidée par le Saint Empire Romain Germanique) d'y implanter deux établissements ecclésiastiques importants du culte de Felix et Regula, saints patrons de la ville : la Grossmünster et la Fraumünster.

Au XVIII^e siècle, Zurich devient un centre d'érudition et de culture, qui lui vaut à l'époque le surnom d'« Athènes de la Limmat », mais aussi un centre commercial important. Très tôt, Zürich est apparue comme un carrefour de l'Europe du commerce et des affaires, notamment grâce à ses avantages géographiques (le col du Gothard constituant un axe marchand majeur dès le Moyen Age) et historiques (la neutralité de la Suisse ayant renforcé cet avantage au cours des conflits mondiaux).

Au cours du XIX^e siècle, Zurich devint la capitale économique de la Suisse. Depuis la révolution industrielle, une immigration permanente a fait passer sa population de 17 000 habitants à plus d'un million (agglomération). Aujourd'hui, l'espace métropolitain zurichois, qui s'étend du lac de Constance au canton d'Argovie, est incontestablement la région économique la plus importante en Suisse, devant l'Arc lémanique et la région métropolitaine bâloise : 11 % du produit intérieur brut (PIB) suisse sont générés dans cette zone, qui concentre un dixième des postes de travail du pays.

L'architecture actuelle de la ville reflète la richesse et la diversité de son histoire. Les édifices et les rues anciennes y joutent les quartiers d'affaires et les entreprises hightech. Zürich est ainsi devenue un pôle de renommée mondiale dans les services financiers, les hautes technologies et l'éducation. Elle est aujourd'hui indiscutablement la capitale économique de la Suisse, une position

renforcée par son ouverture sur le monde, concrétisée entre autres par la diversité de sa population, et l'aéroport de Zurich-Kloten, l'un des plus importants du monde.

Le rayonnement de la ville de Zürich est également renforcé par la présence de pôles académiques de réputation mondiale (ETH par exemple), et la fréquence d'évènements sportifs (en athlétisme notamment) et culturels de haut niveau. Zürich est aujourd'hui reconnue dans le monde entier comme un lieu-clé pour le design, le théâtre et la musique.

Des défis nouveaux, et une stratégie privilégiant l'innovation et la coopération

La place reconnue de la Suisse en matière d'innovation (le pays est depuis plus de dix ans en tête des classements mondiaux de ce point de vue) doit beaucoup au dynamisme et à l'écosystème zurichois. Inversement, la ville de Zürich bénéficie significativement de l'image d'une Suisse politiquement stable, fiscalement prévisible et bien équipée en termes d'infrastructures, de financements et de talents.

La politique de la ville sur ce plan s'est révélée particulièrement efficace pour attirer de grandes entreprises innovantes, souvent leaders dans leurs secteurs respectifs. Google, Microsoft, IBM, Disney, ABB, Biogen, Johnson & Johnson ou Roche y exploitent d'importants sites de recherche et de développement. Un important vivier de start-ups a pu être développé autour de ces acteurs.

Face aux défis internationaux, la stratégie de développement de la ville de Zürich s'est aussi attachée à développer les coopérations locales et internationales. L'appellation 'Zürich' est ainsi de plus en plus fréquemment employée au sens régional ; ainsi, les rôles et la visibilité de GZA (Greater Zürich Area) sont-ils de plus en plus systématiquement soulignés. C'est notamment GZA qui a pris le leadership pour attirer les entreprises et investissements mentionnés plus haut. La ville de Zürich ne peut que se réjouir de cette coopération puisque 20% des implantations brutes et 22 % des postes de travail générés par la GZA se situent en ville de Zurich. Entre 2009 et 2018, les entreprises nouvellement implantées et leurs 1893 collaborateurs ont généré des revenus fiscaux totaux de quelque 60 millions de francs pour la ville de Zurich.

Cet esprit coopératif se retrouve aussi à d'autres niveaux. La ville de Zürich joue un rôle constructif en donnant des impulsions (à l'innovation, aux écosystèmes économiques et à la planification participative) dont profitent des organisations comme l'association de l'espace métropolitain zurichois (*Verein Metropolitanraum Zürich*), l'association faîtière de planification pour la région zurichoise et ses environs (*Planungsdachverband Region Zürich und Umgebung*) ou l'Union des villes suisses (UVS). Zurich coopère également au sein de divers organes de l'UVS et de la Conférence tripartite. Les intérêts communaux peuvent ainsi alimenter le processus de décision politique au niveau fédéral de manière précoce. La ville représente systématiquement ses intérêts sur les thèmes régionaux importants comme l'aéroport de Zurich ou le parc d'innovation de Dübendorf en s'associant avec les autres villes et les communes de l'agglomération sur le plan cantonal.

Utilisation des données SCI (Smart City Index)

Publié depuis 2019, le Smart City Index (SCI) fait l'objet d'un rapport annuel de l'IMD. Contrairement à la très grande majorité des indices existant en ce domaine, le SCI vise avant tout à décrire les perceptions des habitants d'une ville donnée. Il repose donc sur des questionnaires détaillés disséminés auprès des citoyens, des investisseurs et des dirigeants des villes concernées.

Les données ainsi obtenues sont ensuite comparées, homogénéisées et pondérées de façon à générer une notation d'ensemble pour chaque ville, ainsi que des évaluations de performances dans des domaines spécifiques. La quarantaine de questions posées recouvrent deux piliers principaux : celui des infrastructures existantes (densité, accessibilité) et celui des technologies et outils permettant aux citoyens de bénéficier des services concernés, et de les mobiliser pour créer plus de qualité de vie et de valeur. Sous chacun de ces deux piliers, cinq thèmes font ainsi l'objet de mesures spécifiques : la santé, la sécurité, la mobilité, les opportunités professionnelles, et la gouvernance. La figure suivante (extrait du rapport SCI 2021) résume cette approche. On trouvera en annexe les pages spécifiques de ce rapport concernant Bilbao, Lausanne, Lyon, Montréal et Zürich. Pour plus de détails voir le rapport complet : <https://www.imd.org/smart-city-observatory/home/>



Les données utilisées pour ce rapport sont celles de 2021, qui concernent 118 villes réparties dans toutes les régions du monde. Les données spécifiques concernant Bilbao, Lausanne, Lyon, Montréal et Zürich en ont été extraites afin de contribuer à l'étalonnage (benchmarking) des performances de ces cinq villes. Les tableaux de la page suivante regroupent les données du rapport SCI 2021 pour les cinq villes considérées dans ce rapport (le tableau n°1 reprenant les données du pilier infrastructures et le tableau n°2 les données du pilier technologie). Dans un but de simplification (et de visualisation rapide) les mêmes données ont été utilisées pour générer les thermocartes (*heatmaps*) mettant en relief les performances relatives de Lausanne, pour chaque indicateur, et vis-à-vis de chacune des quatre autres villes considérées ici.

2021 SCI scores on structures	Structures																		
	Health & Safety			Mobility		Activities		Opportunities (Work & School)			Governance								
	S1 Sanitation	S2 Recycling services	S3 Public safety	S4 Air pollution	S5 Medical services provision	S6 Finding housing*	S7 Traffic congestion	S8 Public transport	S9 Green spaces	S10 Cultural activities	S11 Employment finding	S12 Access to good schools	S13 Lifelong learning opportunities	S14 Creation of new jobs	S15 Minorities feel welcome	S16 Information are local government	S17 Corruption of city officials	S18 Residents contribute to decision making	S19 Residents provide feedback on government projects
Bilbao	77.4	74.3	64.3	52.6	75.1	27.3	47.8	81.4	77.1	80.8	75.5	76.3	77.4	49.3	63.1	61.8	52.6	50.1	56.1
Lausanne	73.3	77.5	69.9	53.9	81.9	32.9	33.1	69.0	82.5	86.8	80.7	84.3	75.0	64.2	65.1	71.0	68.1	59.3	61.9
Lyon	58.9	63.0	45.2	18.9	63.6	22.7	24.1	67.4	78.1	83.3	67.4	67.0	61.4	56.5	52.9	58.4	47.0	44.7	51.6
Montreal	66.7	72.2	64.8	44.1	55.8	28.3	19.1	59.4	71.8	80.4	71.4	71.3	69.7	67.7	63.2	62.3	40.0	46.7	54.2
Zurich	83.7	86.7	77.1	59.5	87.3	30.4	40.7	79.5	73.9	82.6	74.1	85.9	74.5	70.3	67.4	70.9	68.1	73.0	73.6

2021 SCI scores on technologies	Technologies																			
	Health & Safety			Mobility		Activities		Opportunities			Governance									
	T1 Online reporting of city maintenance problems provides a speedy solution	T2 A website or App allows residents to easily give away unwanted items	T3 Free public wifi	T4 CCTV cameras make residents feel safer	T5 A website or App allows residents to effectively monitor air pollution	T6 Arranging medical appointments online has improved access	T7 Car-sharing Apps have reduced congestion	T8 apps that direct you to available parking space have reduced journey time	T9 Bicycle hiring has reduced congestion	T10 Online scheduling and ticket sales has made public transport easier to use	T11 The city provides information on traffic congestion through mobile phones	T12 Online purchasing of tickets to shows and museums make it easier to attend	T13 Online listings has made it easier to find work	T14 IT skills are taught well in schools	T15 Online services provided by the city has made it easier to start a business	T16 The current internet speed and reliability meet connectivity needs	T17 Online public access to finances had reduced corruption	T18 Online voting has increased participation	T19 An online platform where residents can propose ideas has improved city life	T20 Processing identification Documents online has reduced waiting times
Bilbao	54.3	54.6	58.4	50.1	47.3	71.0	47.8	61.8	71.4	60.1	82.7	62.5	63.4	54.3	76.0	41.6	42.9	58.7	65.3	
Lausanne	48.2	55.8	57.2	55.4	41.8	61.0	44.7	51.1	75.3	43.1	78.5	66.9	68.5	47.1	76.5	42.4	44.7	58.8	65.0	
Lyon	46.6	55.7	59.8	55.8	48.3	73.0	47.2	56.9	62.8	59.0	79.1	59.7	57.5	51.6	65.5	39.9	41.6	49.2	63.0	
Montreal	50.5	58.8	53.0	48.2	39.2	55.6	41.3	54.0	56.6	55.0	77.0	72.0	52.7	48.8	71.1	36.5	41.3	45.7	53.4	
Zurich	59.5	55.9	52.9	49.7	42.6	56.0	44.2	51.4	79.6	57.9	78.5	75.4	58.5	55.0	77.3	46.6	50.4	49.3	56.8	

SCI benchmarking	Structures										Governance					
	Health & Safety			Mobility		Activities		Opportunities (Work & School)					S16 Information are local government	S17 Corruption of city officials	S18 Residents contribute to decision making	S19 Residents provide feedback on government projects
	S1 Sanitation	S2 Recycling services	S3 Public safety	S4 Air pollution	S5 Medical services provision	S6 Finding housing*	S7 Traffic congestion	S8 Public transport	S9 Green spaces	S10 Cultural activities	S11 Employment finding	S12 Access to good schools	S13 Lifelong learning opportunities	S14 Creation of new jobs	S15 Minorities feel welcome	
Bilbao/Lausanne																
Bilbao/Lyon																
Bilbao/Montreal																
Bilbao/Zurich																
Lausanne/Bilbao																
Lausanne/Lyon																
Lausanne/Montreal																
Lausanne/Zurich																
Lyon/Bilbao																
Lyon/Lausanne																
Lyon/Montreal																
Lyon/Zurich																
Montreal/Bilbao																
Montreal/Lausanne																
Montreal/Lyon																
Montreal/Zurich																
Zurich/Bilbao																
Zurich/Lausanne																
Zurich/Lyon																
Zurich/Montreal																

* with rent equal to 30% or less of monthly

SD benchmarking	North America										Technology				Overall	
	11 Online reporting of environmental performance provides a simple solution	12 A website or App provides an easy way to find environmental items	13 Free public wifi	14 City provides the facilities for water recycling for water	15 A website or App efficiently provides a pollution solution	16 Arranging medical appointments online has improved access	17 A website or App provides a pollution solution	18 Apps that direct people to services have reduced phone time	19 The city provides the facilities for water recycling for water	20 Online scheduling of public transport has reduced congestion	21 Online purchasing of tickets to public events has reduced congestion	22 Online services have made it easier to start a business	23 The current legislation and regulatory environment is not conducive to start-up business	24 Online public services have reduced congestion	25 An online platform provides a simple way to find environmental items	26 Processing of public complaints has improved city life
Bilbao/Lausanne																
Bilbao/Lyon																
Bilbao/Montreal																
Bilbao/Zurich																
Lausanne/Bilbao																
Lausanne/Lyon																
Lausanne/Montreal																
Lausanne/Zurich																
Lyon/Bilbao																
Lyon/Lausanne																
Lyon/Montreal																
Lyon/Zurich																
Montreal/Bilbao																
Montreal/Lausanne																
Montreal/Lyon																
Montreal/Zurich																
Zurich/Bilbao																
Zurich/Lausanne																
Zurich/Lyon																
Zurich/Montreal																

Légende : les cellules colorées en vert correspondent aux indicateurs pour lesquels la première ville nommée fait mieux que la seconde. Les informations sont donc présentées deux fois, selon la façon dont on souhaite utiliser ce tableau (exemple Lausanne par rapport à Bilbao, ou Bilbao par rapport à Lausanne, les deux couleurs étant simplement inversées).

Les informations fournies par ces tableaux et thermocartes seront rassemblées plus loin sous la forme d'infographies (voir pages 29-33). D'autres informations – en général qualitatives – issues des 'données générales recueillies' y seront ajoutées pour bâtir les matrices FFOD (Forces-Faiblesses-Opportunités-Dangers) des pages 35-37.

Comparaison des points forts de chaque ville, selon la méthodologie SCI

Au cours de dernières années, le vocable 'smart city' a connu une nette perte de popularité, en tout cas dans les environnements francophones. Une partie des raisons de ce changement tient à la connotation excessivement technologique de cette dénomination. Les expressions telles que 'ville innovante et numérique' lui sont actuellement préférées.

Il est bien entendu délicat de quantifier les éléments que le SCI place au centre de sa définition d'une 'smart city', c'est-à-dire ceux qui font qu'une ville soit centrée sur l'humain, vivable, agréable et durable.

Les informations collectées au travers de la méthodologie SCI offrent néanmoins une base intéressante de ce point de vue, surtout quand on s'efforce de les rassembler visuellement, de façon à communiquer une vue subjective (et pourtant quantifiée) des résultats obtenus. Il devient alors possible d'opérer des comparaisons (entre villes, mais aussi dans le temps). C'est l'objectif des infographies suivantes, préparées sur la base des données SCI 2021.

Bilbao



Alors qu'elle n'était que 24^{ème} dans le classement SCI de 2020, Bilbao a fait en 2021 son entrée dans le 'top 10' de l'indice. La ville brille notamment dans le domaine des structures offertes (services médicaux et d'éducation, espaces verts). Pourtant, son score maximal est obtenu dans le domaine de la culture et des loisirs, qui fait partie de la partie 'technologies' du modèle. Durant la période récente, les changements qui ont été le plus apprécié des résidents concernent la culture et les loisirs (+7.3), les transports publics et la mobilité, notamment grâce au développement du réseau de pistes cyclables (+21.8), et le développement des espaces verts et piétonniers (+12.6).

Les efforts réalisés ont également été remarquables dans le domaine des services médicaux (+7.9) et l'accès à l'éducation (+14.7), tandis que des efforts supplémentaires seront sans doute nécessaires en ce qui concerne les opportunités d'emploi, et la sécurité. Le point faible de la ville (comme souvent lorsque de nouveaux talents sont attirés) reste la cherté des loyers

Lausanne



C'est en fanfare que Lausanne fait son entrée cette année dans le classement SCI, obtenant d'emblée le 5^{ème} rang. Comme pour Bilbao, la ville bénéficie de la qualité des services médicaux et d'éducation offerts à ses habitants, ainsi que de la qualité de son cadre de vie (espaces verts notamment).

Le tourisme (local et international), vecteur important de l'économie et du développement lausannois, se trouve renforcé par la bonne performance du pilier culture & loisirs, qui a continué de s'améliorer malgré la pandémie. Les efforts menés en matière de transports publics, et pour la promotion des mobilités douces, recueillent également les suffrages des résidents.

Les perceptions des mêmes résidents sont nettement plus réservées en matière de gouvernance (jugée peu transparente), et surtout de coût du logement.

Lyon



De 2020 à 2021, la ville de Lyon a fortement progressé dans le classement SCI, passant de la 51^{ème} à la 39^e place. Parmi les éléments qui expliquent ce bon classement furent en particulier l'offre culturelle, et le cadre de vie. Les efforts réalisés par la municipalité dans les transports publics, l'accès à l'éducation et la sécurité ont également été appréciés.

Dans certains domaines toutefois, la performance lyonnaise a fléchi. C'est le cas de l'accès aux services médicaux, des marchés de l'emploi, et surtout du coût du logement.

Le faible score enregistré en termes de gouvernance peut s'expliquer par la multitude des niveaux de responsabilité engagés (municipalité, agglomération, communauté urbaine) et de compétences (locales, régionales, nationales et européennes), dont certains sont considérés comme excessivement éloignés des citoyens et de leurs problèmes.

La faiblesse du score de la ville en matière de coût du logement est illustré par la sévère crise du logement qui affecte actuellement l'agglomération lyonnaise : la grande région lyonnaise attire actuellement 8500 nouveaux habitants par an, alors que sa production annuelle de logements neufs n'excède pas 3000. (voir Le Monde du 27 Septembre 2022, 'A Lyon, la crise préoccupante du logement' - https://www.lemonde.fr/societe/article/2022/09/26/a-lyon-la-crise-preoccupante-du-logement-compromet-les-ambitions-sociales-de-la-metropole_6143217_3224.html)

Montréal



Des cinq villes considérées dans cette étude, Montréal est la seule dont le classement s'est détérioré de 2020 à 2021, passant de 21^{ème} à 38^{ème}. La pandémie explique sans doute en grande partie ce phénomène, Montréal ayant été particulièrement frappée, ainsi que toute l'Amérique du Nord. Cette dimension émerge en effet très clairement du score 'services médicaux', qui a chuté de 11,4 points.

Quelques soient les piliers considérés, Montréal n'enregistre pas de scores particulièrement élevés (supérieurs à 80), mais affiche des performances néanmoins remarquables dans le domaine de la culture et des loisirs, ainsi que de l'accès à l'éducation et du cadre de vie. Ces deux derniers aspects montrent même une amélioration significative, de même que les marchés de l'emploi.

Le coût du logement demeure une préoccupation importante pour les montréalais, de même que la sécurité et la gouvernance (jugée excessivement complexe et fluctuante).

Zürich



La ville de Zurich est la mieux classée des cinq villes considérées ici, passant en 2021 de la 3^{ème} à la seconde place du classement. Au plan mondial, elle n'est surpassée que par Singapour.

Les points forts de la ville sont la culture et l'accès aux services d'éducation, deux composantes pour lesquelles elle obtient des scores exceptionnels (entre 85 et 90). L'offre et la qualité des transports publics, ainsi que de la scène culturelle de la ville sont en outre salués par ses habitants.

On peut également noter que certains de ces indicateurs, malgré leur niveau élevé, continuent de faire l'objet d'améliorations importantes. C'est le cas pour les transports publics (+16,8), l'accès aux services médicaux (+15,8), et l'accès à l'éducation (+14,2).

Les domaines où la population zurichoise est dans l'attente d'améliorations sont le coût du logement, et la sécurité (l'indicateur sur cette dernière s'est même détérioré entre 2020 et 2021).

Synthèse des éléments qualitatifs et quantitatifs collectés

En résumé (et sans doute de façon quelque peu caricaturale) certains des éléments principaux qui se dégagent de cet exercice, et pour chacune des villes considérées, peuvent être synthétisés de la façon suivante.

Chacune des villes considérées possède sa propre personnalité, fruit de son histoire – ancienne et récente -, de sa culture, et de ses caractéristiques physiques – géographie – ou économiques – intégration dans les chaînes de valeur locales et internationales, spécialisations etc -.

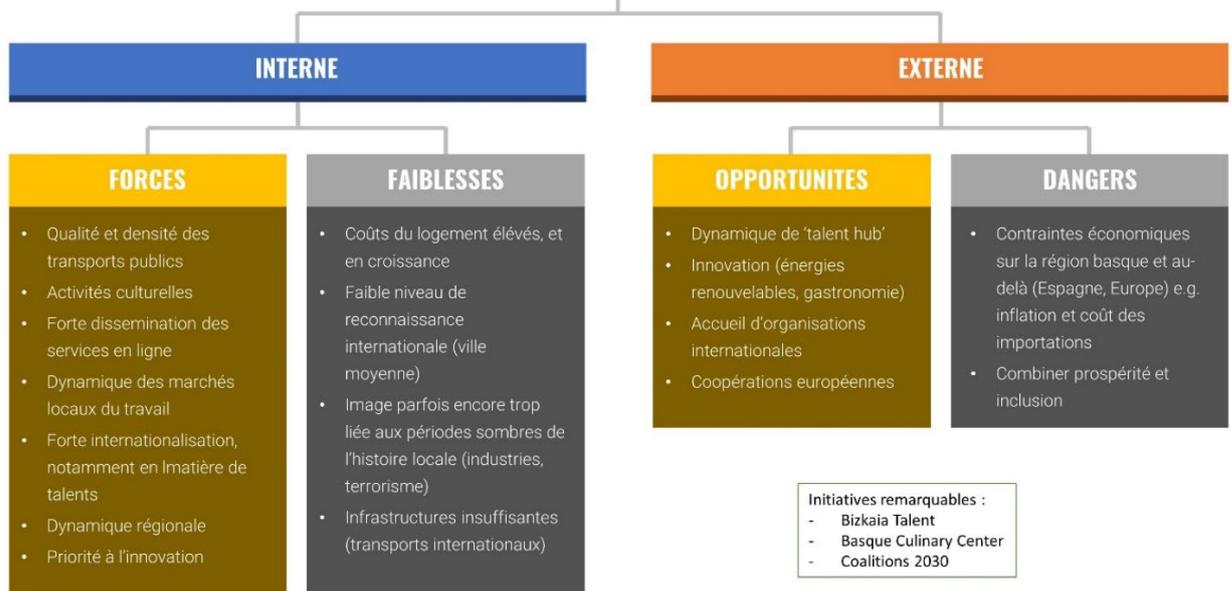
Certaines problématiques et stratégies sont la résultante directe de ces caractéristiques. D'autres reflètent des choix stratégiques ou politiques, eux-mêmes liés aux contraintes électorales, ou aux répartitions de pouvoirs propres à chaque ville et à son environnement institutionnel direct (province/canton/région et autres échelons entre les niveaux local, national voire international).

Dans la totalité des cas concernés par cette étude, de multiples exemples sont apparus d'un phénomène déjà identifié dans d'autres recherches, à savoir la prise de responsabilité croissante des villes par rapport à celles traditionnellement dévolues aux états souverains. Cette tendance est appelée à se renforcer dans les années qui viennent.

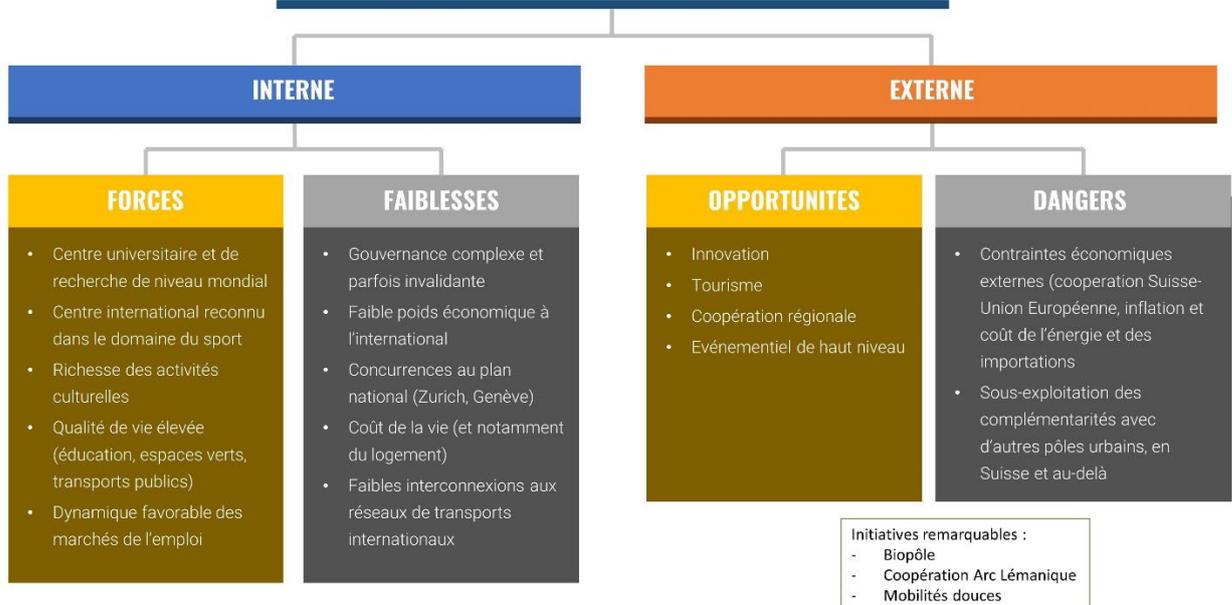
C'est dans ce contexte global qu'il s'agit, pour la présente étude, d'identifier les principales caractéristiques d'une comparaison multi-dimensionnelle entre la ville de Lausanne et celles de Bilbao, Lyon, Montréal et Zürich. A cette fin, les éléments identifiés dans les pages précédentes peuvent être visualisés sous l'angle de matrices SWOT (ou FFOD : Forces, faiblesses, opportunités et dangers).

Dans chacune de ces matrices (voir pages suivantes), ont été non seulement rassemblés les éléments principaux concernant les stratégies et problèmes propres à chaque ville, mais aussi les caractéristiques des initiatives les plus marquantes qui ont pu y voir le jour, et ont apporté une contribution significative à la poursuite des objectifs stratégiques adoptés.

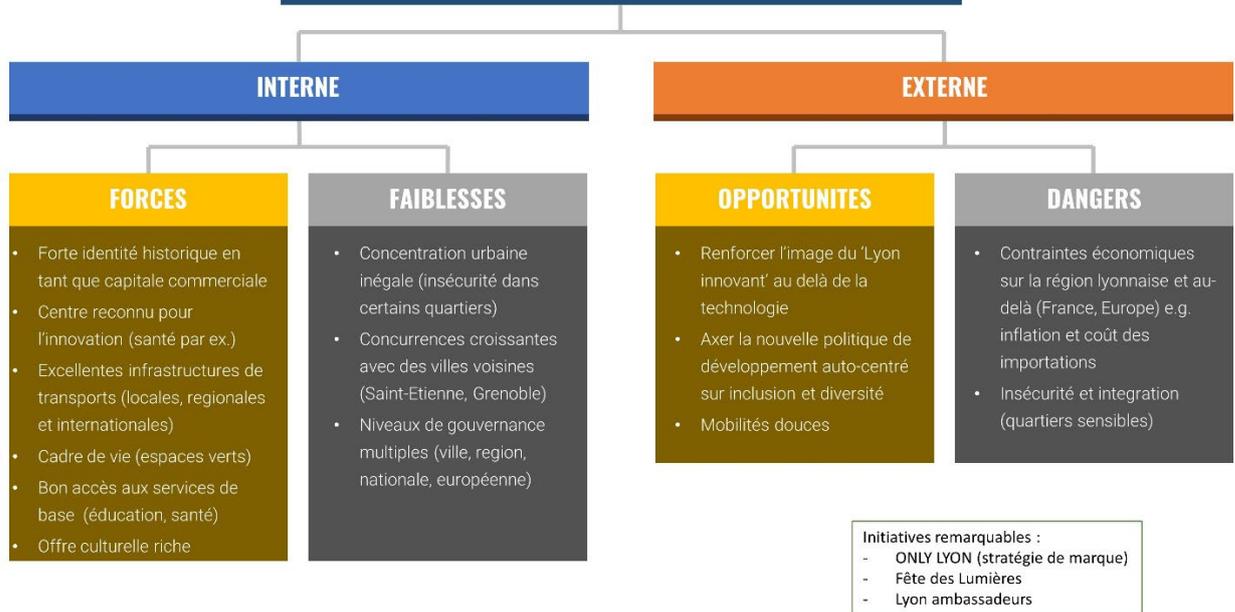
Synthèse FFOD Bilbao



Synthèse FFOD Lausanne



Synthèse FFOD Lyon



Synthèse FFOD Montréal



Synthèse FFOD Zürich



Quatrième partie - Conclusions et indications stratégiques pour Lausanne



Quelle que soit sa taille, sa culture ou son continent, chaque ville a ses initiatives remarquables, et ses problématiques propres. Ces dernières sont souvent le résultat de contraintes historiques, géographiques, économiques ou politiques. Qui plus est, ces problématiques évoluent dans le temps, et parfois du contexte politique.

Les principes de base et priorités fondamentales d'une stratégie à l'échelle de Lausanne Région s'articulent autour des axes suivants : respect de l'histoire, de la géographie et de la culture, et habilité à saisir les opportunités stratégiques.

Très clairement résumés dans la version française de la notice Wikipedia de la ville ([Article 'Lausanne'](#)), les éléments centraux de l'histoire et de la situation actuelle lausannoises constituent un ensemble original, voire unique par bien des aspects. Le moment est actuellement idéal pour faire de cette unicité une source de prospérité et de dynamique, autour d'une stratégie à la fois ambitieuse et réaliste.

Avantages et atouts de Lausanne et de sa région

Parmi les avantages comparatifs de la ville et de sa région, figurent notamment (1) l'existence d'un pôle universitaire et de recherche de niveau international, (2) une concentration d'institutions internationales liées au sport, (3) une forte présence économique et institutionnelle au plan national suisse, et (4) un fort potentiel culturel et touristique.

Pôle universitaire et de recherche de niveau international

La ville de Lausanne dispose dans le district de l'Ouest lausannois d'un campus regroupant l'Université de Lausanne (UNIL) et l'École polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL), qui compte quelque 26 000 étudiants. L'agglomération héberge également des hautes écoles prestigieuses comme l'École hôtelière de Lausanne (EHL), l'École cantonale d'art de Lausanne (ECAL) et l'International Institute for Management Development (IMD). Ces structures incluent le plus souvent des lieux de réunions, d'expositions et de conventions de très grande qualité (par exemple le Swisstech Center, qui jouxte l'EPFL).

Concentration d'institutions internationales liées au sport

Lausanne se distingue par le grand nombre d'institutions internationales liées au sport qu'elle accueille. Dans la ville se trouve depuis 1915 le siège du Comité international olympique (CIO), et d'une cinquantaine de fédérations et organisations sportives internationales ainsi que le Tribunal arbitral du sport (TAS) et le bureau européen de l'Agence mondiale antidopage (AMA). La ville, qui porte le titre officiel de « Capitale olympique » depuis 1993, a organisé les Jeux olympiques d'hiver de la jeunesse en 2020.

Forte présence économique et institutionnelle au plan national

Le Tribunal fédéral (TF), l'autorité judiciaire suprême de la Confédération suisse, est établi à Lausanne.

Située sur la rive nord du lac Léman, Lausanne est non seulement la capitale du canton de Vaud, mais aussi capitale olympique et chef-lieu du district de Lausanne. Elle est la quatrième ville du pays en nombre d'habitants après Zurich, Genève et Bâle. En 2020, le territoire de Lausanne Région (27 communes d'un périmètre de 585 km²) comptait 300.000 habitants (dont 140.000 pour la Ville de Lausanne), soit 37% de la population vaudoise, et 172.000 emplois (47% des emplois du Canton de Vaud).

Fort potentiel culturel et touristique

En tant que ville-centre de son agglomération, Lausanne représente évidemment un pôle culturel et économique pour toute la région, mais aussi au-delà de ces frontières (comme le montre par exemple le récent article du Monde consacré à la mise en œuvre de Plateforme 10 en tant que 'Quartier des Arts' : 'Lausanne concentre ses forces muséales', numéro du 1^{er} Juillet 2022).

Lausanne et sa région jouissent sur ce plan d'une réputation mondiale, qu'il s'agisse de la musique et de la danse (Diaghilev, Béjart) musique (Nijinski), ou du cinéma (Chaplin), par exemple. La qualité du parc hôtelier lausannois (renforcée par la présence de l'EHL) est également de niveau mondial.

Handicaps, et efforts mis en place pour les surmonter

Complexités des périmètres administratifs et décisionnels

L'agglomération lausannoise, telle que définie par l'office fédéral de la statistique, n'est qu'un objet statistique et n'est incarnée par aucune institution. En outre, l'agglomération lausannoise ne doit pas être confondue avec le district de Lausanne, qui est simplement une subdivision administrative du Canton de Vaud.

La multiplicité des périmètres administratifs et décisionnels rend très difficile l'adoption de plans d'envergure, qu'il s'agisse de transports ou d'infrastructures mutualisées, hospitalières ou sportives par exemple). Plus largement, la conception d'une stratégie à l'échelle de la région doit composer avec ces complexités. Les intérêts locaux de court terme ont bien entendu alors un 'avantage naturel' sur les projets collectifs à moyen ou long terme.

Des efforts louables pour dynamiser l'ensemble lausannois

En dépit de ces obstacles, Lausanne et sa région ont fait preuve d'une agilité et d'une efficacité remarquables pour donner une impulsion visible à un certain nombre d'initiatives. Dans la très grande majorité des cas, le succès de ces efforts est dû à l'émergence d'un organisme ou d'une structure de concertation et de proposition qui a su faire entendre un message à moyen-long terme. Actuellement, trois véhicules permettent d'envisager un renforcement de cette approche : Lausanne Région, PALM, et les efforts coopératifs au sein de l'Arc Lémanique.

(1) Lausanne Région

Face à la nécessité de penser une politique urbaine régionale, et en l'absence de fusion de communes périphériques avec la ville-centre, les autorités des communes de Lausanne et de ses alentours se sont réunies sous différents organismes ayant chacun un objectif bien précis.

L'un des plus anciens est Lausanne Région. Créé en 1990, il regroupe Lausanne et 26 communes proches. Travaillant sur demande des communes, Lausanne Région coordonne des groupes de travail qui réfléchissent et élaborent des stratégies liées à différents domaines comme le territoire, la mobilité, la formation, l'enfance, les seniors, l'économie, le sport et la prévention des addictions.

(2) PALM

Le PALM (Projet d'Agglomération Lausanne-Morges), est sans doute le plus médiatisé de ces efforts. Soutenu financièrement par la Confédération suisse, et financé à hauteur de 40% par Lausanne Région, le PALM regroupe 26 communes signataires. Ses quatre objectifs sont : l'amélioration qualitative du système des transports, une urbanisation clairvoyante, la préservation de l'environnement et l'amélioration de la sécurité du trafic. On lui doit notamment les projets d'extension du métro (m2 et m3), la jonction autoroutière de Chavannes, ainsi que l'implantation prochaine des lignes de BHNS (Bus à Haut Niveau de Service) et de tramway à Lausanne.

(3) Consolidation Lémanique

En 2011, les Cantons de Vaud et de Genève ont signé un accord portant sur le développement et la promotion de la Métropole Lémanique, qui regroupe les agglomérations genevoise et lausannoise et représente un des pôles économiques et de formation les plus importants d'Europe. Les objectifs de la Métropole Lémanique portent sur quatre axes prioritaires : la mobilité, l'accueil des fédérations sportives et organisations internationales, la promotion du pôle d'excellence dans le domaine de la santé ainsi que la formation et la recherche.

Les axes et modalités d'une stratégie ambitieuse et réaliste

Rappel des termes et des résultats de l'étude

Les villes choisies pour cet exercice ne l'ont pas été par hasard. Une préférence initiale a été exprimée pour identifier des villes à la fois similaires à Lausanne (afin de permettre d'identifier des solutions et des approches dont la capitale vaudoise puisse s'inspirer, mais aussi de comparer les résultats obtenus 'à effort équivalent') et suffisamment différentes pour autoriser l'identification de pistes stratégiques nouvelles. Parmi les critères de similitude, les suivants ont été privilégiés :

- Une activité économique reposant principalement sur les secteurs suivants : santé, sport, biotechnologies, TIC, tourisme, culture et un pôle académique d'importance nationale et internationale.
- Un haut niveau de qualité de vie : espace physique-environnement (espaces verts), santé, sécurité, mobilité, culture et gastronomie, patrimoine préservé.
- Une vision de croissance durable.

Chacune des villes considérées dans la présente étude peut légitimement s'enorgueillir de succès remarquables dans certains domaines, notamment en matière de notoriété et d'attractivité. Les approches adoptées et les outils utilisés pour y parvenir ont été décrits et évalués dans les pages précédentes.

Les évaluations qualitatives (sur la base des interviews réalisées et des documents rassemblés) et quantitatives (largement sur la base des données du Smart City Index de l'IMD) ont ensuite permis de produire un certain nombre de comparaisons (benchmarking) entre Lausanne d'une part et les quatre autres villes considérées d'autre part, notamment en termes de facteurs clés de succès, en considérant les dispositifs, les méthodes et les moyens mis en œuvre dans chacune des villes considérées. Parmi les angles possibles pour une telle approche, les suivants ont été privilégiés :

- Organisation et la gouvernance de l'écosystème de la promotion économique
- Elaboration de la vision stratégique et positionnement
- Valorisation et promotion de la destination sur le plan économique (stratégie de marque)
- Appui aux acteurs économiques
- Les ressources nécessaires et leur répartition territoriale

Domaines-clés dans lesquels Lausanne peut s'inspirer de l'expérience d'autres villes comparables

Toutes les villes du monde ont bien entendu beaucoup à apprendre les unes des autres. Et sans doute autant de leurs échecs que de leurs réussites respectives.

Les stratégies de Lyon et de Montréal sont exemplaires à bien des égards en termes de rayonnement et d'attractivité. Celles de Bilbao sont remarquables pour ce qui est de la politique des talents, et de la réhabilitation d'espaces industriels. Zürich a su combiner ses avantages existants (universités, réseaux bancaires et commerciaux) pour consolider sa base économique, notamment en attirant de grands groupes innovants.

Ces succès ont souvent été bâtis autour d'institutions innovantes, et de manières nouvelles de coopérer au sein d'environnements institutionnels (voire culturels) complexes. Ils ont souvent exigé de surmonter des échecs, des retards, et parfois des changements politiques ou conjoncturels. C'est donc tout autant dans les modalités de l'action que dans les initiatives lancées par ces autres villes que Lausanne pourra trouver une inspiration supplémentaire pour la conception et la mise en œuvre de ses propres stratégies.

Pour cela, Lausanne et sa région devront dessiner leur propre avenir de façon claire, réaliste et ambitieuse. Ceci implique d'une part de se départir d'une traditionnelle modestie vaudoise pour reconnaître et faire reconnaître les atouts considérables dont elles disposent. Il s'agit ensuite de tirer le meilleur parti de ces avantages en se donnant les moyens d'une stratégie audacieuse, comportant des étapes mesurables et un cadre de mise en œuvre suffisamment flexible pour s'adapter aux contraintes présentes et futures, et saisir les opportunités qui apparaîtront en chemin.

Lausanne doit avant tout s'appuyer sur ses atouts et regarder ses contraintes sans ciller

Les atouts de Lausanne et de sa région sont indéniables, et la combinaison unique qu'ils représentent ont été décrits dans les pages qui précèdent : un contexte institutionnel et politique stable, une économie dynamique, un cadre de vie incomparable, une histoire et une culture riches et diverses, un pôle universitaire et de recherche de classe mondiale, et une renommée internationale dans des domaines tels que l'hôtellerie et le sport.

Du côté des obstacles susceptibles de rendre l'action et la transformation de l'ensemble lausannois plus difficiles ou plus lentes, certains sont culturels : les fiertés et indépendances locales en font partie, et elles sont souvent légitimes. La démocratie a aussi son prix : donner à tous voix au chapitre, et générer un appui populaire pour la mise en place des mécanismes et des initiatives adoptées est toujours un exercice complexe et chronophage. Et il est toujours plus difficile de mobiliser les forces du changement dans un environnement qui est perçu comme 'allant bien'.

Cependant, au-delà des frontières lausannoises et de celles de la Suisse ou de l'Europe, le monde bouge. Les transformations s'accroissent, générant de nouvelles contraintes mais aussi des opportunités nouvelles. Les villes et les régions sont en train d'en devenir un acteur privilégié.

Comment Lausanne et sa région peuvent-ils se positionner au mieux aujourd'hui pour faire partie de ceux qui bénéficieront des changements à venir, et contribueront à forger notre avenir commun ? Il faudra pour cela que la ville et la région (1) organisent et coordonnent leurs efforts autour d'actions fortes et visibles, articulées autour de principes simples susceptibles d'emporter une large adhésion au sein des populations et des décideurs locaux, et (2) sachent saisir les opportunités majeures qui s'offrent à elles en lançant ou accélérant les initiatives correspondantes.

Déterminer les actions à inscrire en priorité dans une stratégie de la ville et de la région dépasse les objectifs (et les termes de référence) de la présente étude. Néanmoins, les éléments qui émergent de l'approche 'benchmarking' développée ici permettent d'entrevoir quelques directions possibles en ce domaine. L'étude de certaines des initiatives originales qui ont été lancées et mises en œuvre dans les autres villes de l'échantillon considéré encourage aussi à suggérer quelques pistes en direction d'initiatives similaires à Lausanne.

Les actions à mener : 3 principes de base, et 5 domaines prioritaires

Comme souligné plus haut, Lausanne dispose de ressources et d'avantages considérables. Pour les exploiter pleinement, il convient de prendre conscience des obstacles qui pourraient entraver l'action des forces innovatrices en ce domaine. Trois thèmes doivent être abordés d'urgence :

- **Simplifier la gouvernance**, notamment en améliorant l'alignement des périmètres administratifs vis-à-vis des périmètres décisionnels
- **Accroître le poids relatif de la dimension économique** dans les mécanismes de prise de décision concernant les objectifs à moyen et long terme de la ville et de la région
- **Accélérer les efforts visant à faire émerger une masse critique 'méta-régionale'**, associant non seulement les forces vives de l'Arc Lémanique, mais aussi d'autres centres urbains aux compétences complémentaires (Lyon, Grenoble, voire en Italie du Nord).

Du côté des actions à développer rapidement pour tirer pleinement avantage des atouts lausannois, les suivants émergent comme potentiellement prometteuses, et donc prioritaires :

- **Développer le pôle universitaire (EPFL-HECL-UNIL) de façon à en faire le cœur d'un district d'innovation (cluster)**, en particulier par des soutiens accrus au biopôle, en s'appuyant par exemple sur les derniers classements du Global Innovation Index (Septembre 2022), qui cite Lausanne parmi les 'most intensive clusters' dans le monde.

-
- **Promouvoir la ville de demain.** Poursuivre les efforts entrepris pour faire de Lausanne (et des communes environnantes) des villes humaines, durables et tournées vers l'avenir (villes intelligentes et numériques)
 - **Financer et soutenir une puissante stratégie de** marque (branding) de Lausanne, par exemple sur le modèle de 'ONLY LYON', ou de la 'réinvention' de Bilbao. L'objectif doit être ici de conférer à la ville une identité propre en matière de rayonnement et d'attractivité, en évitant le jeu à somme négative d'une concurrence Lausanne-Zürich (réminiscente des rivalités stériles existant autrefois entre Montréal et Toronto)
 - **Mettre en œuvre une stratégie forte et cohérente en matière de tourisme.** Cette approche offre sans doute des chances de succès élevées si elle privilégie la notion de 'tourisme thématique' (culturel, sportif, médical, gastronomique par exemple, voir par tranches d'âges : tourisme étudiant, retraités, etc). Les exemples à considérer ici sont sans doute en dehors de l'échantillon considéré (Dubai). Le tourisme d'affaires et de rencontres professionnelles (congrès, événements internationaux de haut niveau) semble prometteur en ce domaine.
 - **Renforcer l'axe 'emploi et talents'** des approches ci-dessus (innovation et stratégie de marque en particulier) de façon à utiliser au mieux (et à pérenniser) le dynamisme économique du lausannois. Les modèles de référence seraient ici Montréal et Bilbao (voir plus bas la possibilité de création à Lausanne d'une agence du type 'Bizkaia Talent')

Une fenêtre d'opportunité existe aujourd'hui pour quelques initiatives audacieuses

Lancer quelques initiatives symboliques contribuerait fortement à rassembler les énergies et ressources disponibles (dans la région et au-delà) autour des objectifs stratégiques et des actions décrites ci-dessus . Quelques idées à explorer pourraient être les suivantes :

Proposition No 1 : Rejoindre l'alliance gastronomique mondiale initiée par BCC (Bilbao-San Sebastian). D'autres villes (Singapour, Dubai) en font déjà partie, et Lausanne peut les rejoindre en agissant vite et en mettant en avant ses avantages, notamment à partir de l'EHL.

Proposition No 2 : Organiser un évènement annuel hautement visible correspondant aux objectifs prioritaires de Lausanne et de sa région (image, rayonnement, ville de demain, inclusion). Une opportunité spécifique existe ici, puisque Bilbao a accueilli la première conférence mondiale PICSA (Prosperity and Inclusion at City Level) en 2019, mais n'a pas pu réitérer cette expérience à cause de la pandémie. Il existe donc 'une place à prendre' pour faire de Lausanne le lieu d'une réunion annuelle PICSA. Cet évènement pourrait aussi voir le lancement annuel de l'indice mondial des villes intelligentes (SCI) de l'IMD, et attirer l'attention des médias internationaux.

Proposition No 3 : Mettre en place à Lausanne une agence des talents sur le modèle de Bizkaia Talent. Cet effort bénéficierait à la stratégie innovation et rayonnement de la ville et de la région (voir plus haut), et contribuerait à augmenter le ‘taux de rétention’ des étudiants étrangers (EPFL, HECL, IMD, UNIL). Les termes de référence et les finalités d’une telle agence pourraient en outre contribuer à stimuler l’émergence d’entreprises décarbonées et à forte valeur sociale.

Proposition No 4 : Faire de Lausanne une capitale mondiale de la formation des dirigeants locaux. Il existe actuellement un ‘vide de formation’ en ce domaine : lorsqu’ils bénéficient de formations spécifiques, les élus et décideurs locaux ne sont que très rarement exposés aux expériences d’autres villes ou régions, en particulier pour celles qui se situent en dehors de leurs frontières nationales respectives. Lausanne dispose des moyens et des atouts pour remplir ce rôle, en contribuant à la création (autour de son pôle universitaire, et notamment de l’IMD) d’une ‘Kennedy School of Local Government’. Une institution de ce type attirerait régulièrement à Lausanne une partie importante de ceux qui dirigeront les villes et les métropoles de demain, et serait de facto au centre d’un puissant réseau international d’échanges et de rencontres entre villes du monde entier.

Note finale

Les conclusions de la présente étude sont clairement optimistes, et les propositions avancées résolument ambitieuses.

Sont-elles réalisables ?

Comme mentionné plus haut, un objectif central de ce travail était d’identifier une ‘ambition réaliste’ pour Lausanne et sa région. Le réalisme oblige à ne pas se voiler les yeux quand aux difficultés prévisibles.

La multiplicité et l’abondance des atouts que les décideurs et les citoyens Lausannois ont en mains sont impressionnantes. L’obstacle le plus visible sur le chemin de la réussite concerne la gouvernance. C’est une question qui est notamment au cœur du fonctionnement et de l’impact futur de Lausanne Région.

L’un des éléments qui émergent de la présente étude est que cette situation n’est au fond ni originale ni dramatique. On y retrouve clairement beaucoup des éléments qui sont au cœur des problématiques de Lyon, de Montréal et dans une large mesure de Bilbao.

Dans le cas de Lausanne toutefois, cette question de gouvernance mérite d'être traitée de façon déterminée, rapide et efficace, faute de quoi les pistes mentionnées ici pourraient bien être exploitées par d'autres.

En termes simplifiés, le problème central dont il est question ici est le suivant : les périmètres au sein desquels Lausanne Région est habilitée à agir et proposer sont extrêmement vastes, et recouvrent un ensemble complexe et hétérogène d'entités locales, dont les finalités, les aspirations, et les attentes ne sont que rarement compatibles. Ceci est vrai des périmètres géographiques comme des périmètres de compétences de l'institution.

Il en résulte une situation au sein de laquelle Lausanne Région doit compter avec une telle diversité de demandes, de légitimités et de mandats que ses efforts, quelque soient leur qualité et leur intensité, se trouvent a priori confronté à une tâche que beaucoup qualifieraient d'impossible : énergiser, fédérer et combiner autour d'actions communes des partenaires qui perçoivent peu ou mal l'intérêt qu'ils pourraient avoir à coopérer.

Les auteurs de la présente étude sont naturellement conscients qu'en mettant le doigt sur cette question ils débordent largement les termes de références qui leur ont été proposés, et que ce thème sera sans doute abordé avec plus de précision dans un autre travail (étude Strategos) entrepris dans le même temps.

Il n'en demeure pas moins qu'il s'agit là d'une des clés du future lausannois, qui devra trouver sa solution localement, même si bien entendu les échanges entre villes, et la comparaison des choix faits et des résultats obtenus ne peut que contribuer positivement à identifier les cours d'action possibles.

Lausanne

Le 1^{er} Octobre 2022



Annexe 1 – Principales sources, données et informations additionnelles

Bilbao

Bilbao, a template for reinvention and development, in 'Sixteen Shades of Smart – How Cities Can Shape Their Own Future', edited by A. Bris, C. Cabolis, Heng Chee Chan and B. Lanvin (IMD, 2019) - <https://www.imd.org/research-knowledge/books/sixteen-shades-of-smart/>

Stratégie, structures décisionnelles de Bilbao : <https://www.bilbao.eus>

Sur l'histoire du Nervion: <https://www.bizkaiatalent.eus/en/pais-vasco-te-espera/senas-de-identidad/indiscutable-mundial-regeneracion>

Bizkaia Talent: <https://www.bizkaiatalent.eus/en/>

Basque Culinary Center: <https://www.bculinary.com/es/sobrebcc>

PICSA: <https://www.picsaindex.com/>

Lausanne

Données générales – Wikipedia (article 'Lausanne') <https://fr.wikipedia.org/wiki/Lausanne>

Etude économique du PALM (2019) -

https://www.vd.ch/fileadmin/user_upload/organisation/spei/fichiers_pdf/20191211_Rapport_SP_EI-PALM-compress%C3%A9.pdf

Lausanne en chiffres - <https://www.lausanne.ch/officiel/statistique.html>

Projets de développement urbain : <https://www.lausanne.ch/officiel/administration/culture-et-developpement-urbain/urbanisme/projets.html>

Valorisation de la destination économique lausannoise – 5 Juillet 2022

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKewjQk_L8iJL6AhUM_7sIHQzLAQ8QFnoECAIQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.lausanne.ch%2Fapps%2Factualites%2FNext%2Fserve.php%3Fid%3D12533&usg=AOvVaw1Akwy5SSt5d8onD-RKW-WT

Lyon

Histoire de Lyon: https://fr.wikipedia.org/wiki/Histoire_de_Lyon

Activité économique: <https://data.grandlyon.com/jeux-de-donnees/zones-activite-economique-metropole-lyon/info>

Données générales Grand Lyon: <https://data.grandlyon.com/>

ONLY LYON: <https://business.onlylyon.com/decouvrir-lyon/international>

Gastronomie: <https://business.onlylyon.com/decouvrir-lyon/secteurs-activites/agriculture-alimentation-gastronomie>

Etude d'impact réalisée pour Invest in Lyon par le cabinet Utopies : <https://www.aderly.fr/10-ans-10000-emplois/empreinte-socio-economique-vol-%202/>

Montréal

Montréal, Innovative Solutions to Modern Days Issues, in 'Sixteen Shades of Smart – How Cities Can Shape Their Own Future', edited by A. Bris, C. Cabolis, Heng Chee Chan and B. Lanvin (IMD, 2019) - <https://www.imd.org/research-knowledge/books/sixteen-shades-of-smart/>

Montréal International – Bilan des activités 2021:

<https://www.montrealinternational.com/fr/publications/bilan-des-activites-2021/>

Montréal : Stratégie de développement économique 2018-2022 (Accélérer Montréal):

<https://montreal.ca/articles/strategie-de-developpement-economique-2018-2022-13816>

Plan de relance économique 2021, (Mai 2021) : ‘Agir maintenant pour préparer la relance’:

<https://montreal.ca/articles/plan-de-relance-economique-2021#:~:text=Afin%20de%20maintenir%20le%20cap,un%20investissement%20de%2060%20M%20>
[4](#)

Rapport PwC (2021) sur l’impact du COVID sur les six grandes Canadiennes) : Montréal, Ottawa, Toronto, Edmonton, Calgary et Vancouver.

<https://res.cloudinary.com/villemontreal/image/upload/v1616599422/portail/ygylkpnvxlkr6qkwxuo5.pdf>

Montréal 2030:

<https://montreal.ca/articles/montreal-2030-un-premier-plan-strategique>

Voir aussi

https://portail-m4s.s3.montreal.ca/pdf/montreal2030-synthese_vdm_2021-12-20.pdf

Plan climat Montréal: objectif carboneutralité d’ici 2050

<https://montreal.ca/articles/plan-climat-montreal-objectif-carboneutralite-dici-2050-7613>

Stratégie de développement économique 2018-2022 (en voie d’actualisation):

<https://montreal.ca/articles/strategie-de-developpement-economique-2018-2022-13816#:~:text=Le%20plan%20de%20d%C3%A9veloppement%20%C3%A9conomique,un%20r%C3%A9seau%20d'affaires%20dynamique.>

Défi des villes intelligentes canadien (prix de 50 M \$ en 2019 pour la Ville de Montréal):

http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=5798,42657625&_dad=portal&_schema=PORTAL&id=31589

Fermeture du QI: <https://www.lesaffaires.com/dossier/transformation-numerique-le-grand-rattrapage/quartier-de-linnovation-de-montreal-laventure-se-terme/633623>

Zones d'innovation : <https://www.economie.gouv.qc.ca/bibliotheques/zones-dinnovation/creation-de-zones-dinnovation/>

Montréal en commun : la ville comme laboratoire
<https://montreal.ca/articles/montreal-en-commun-la-ville-comme-laboratoire-15119>

Laboratoire d'innovation urbaine de Montréal:
<https://montreal.ca/unites/laboratoire-de-linnovation-urbaine-de-montreal>

Zurich

Zurich, A Human Centric Approach to a Smart City Strategy, in 'Sixteen Shades of Smart – How Cities Can Shape Their Own Future' , edited by A. Bris, C. Cabolis, Heng Chee Chan and B. Lanvin (IMD, 2019) - <https://www.imd.org/research-knowledge/books/sixteen-shades-of-smart/>

Histoire de Zurich https://fr.wikipedia.org/wiki/Histoire_de_Zurich

Smart Participation : <https://www.stadtderzukunft.ch/>

City of the Future : <https://mitwirken.stadt-zuerich.ch/processes/stadtidee>)

Smart City Index

<https://www.imd.org/smart-city-observatory/home/>

Annexe 2 – Données SCI 2021

Les cinq pages suivantes sont extraites du rapport SCI 2021 de l'IMD.

Elles concernent respectivement (et en ordre alphabétique)

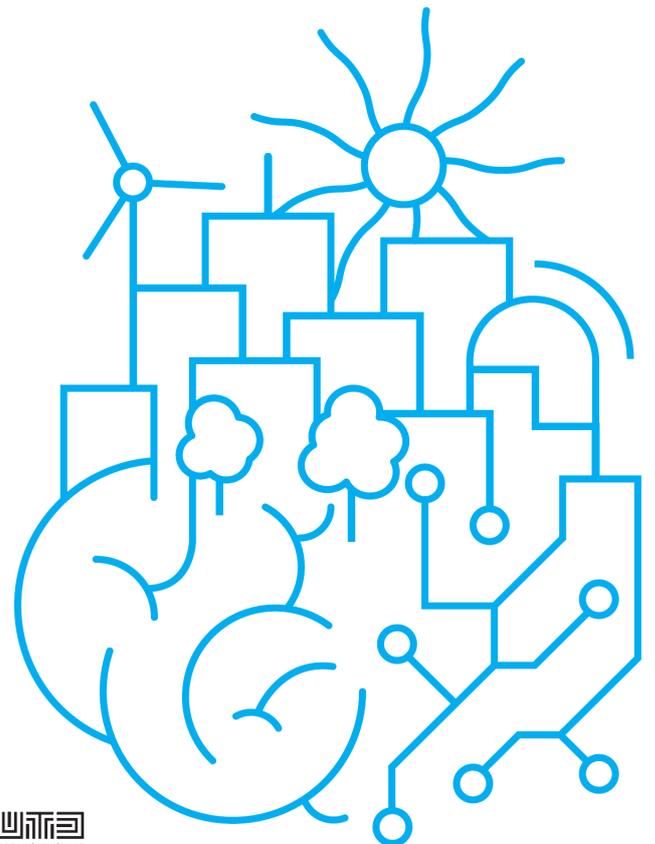
Bilbao
Lausanne
Lyon
Montréal
Zürich

Le rapport complet est disponible sur le site du Smart City Observatory de l'IMD :

<https://www.imd.org/smart-city-observatory/home/>

Smart City Index 2021

A tool for action, an
instrument for better lives
for all citizens.



A collaboration between:



SMART CITY RANKING

10

Out of 118



24. in 2020

SMART CITY RATING

BBB

BBB in 2020

FACTOR RATINGS

A

STRUCTURES

BBB

TECHNOLOGIES

GROUP

2

All ratings range from AAA to D

BACKGROUND INFORMATION

City

Population
350,000
(Eurostat)



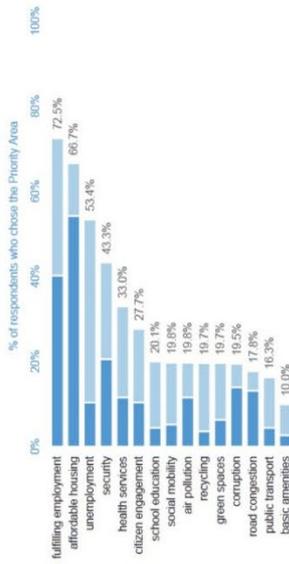
Map data by Stamen Design, CC BY 3.0. Map Data © OpenStreetMap

Country	2016	2017	2018	2019	1 yr change
HDI	0.888	0.891	0.893	0.904	+0.011
Life expectancy at Birth	83.1	83.3	83.4	83.6	+0.2
Expected years of schooling	17.8	17.9	17.9	17.6	-0.3
Mean years of schooling	9.8	9.8	9.8	10.3	+0.5
GNI per capita (PPP \$)	33,379	34,228	35,041	40,975	+5,934

PRIORITY AREAS

From a list of 15 indicators, survey respondents were asked to select 5 that they considered most important for their city. This is the total bar. The higher the percentage of responses per area, the greater the priority for the city.

The left hand section of each bar shows the Alignment - the proportion of those respondents who also answered the corresponding survey questions low. A strong Alignment implies that these areas also demand priority attention.



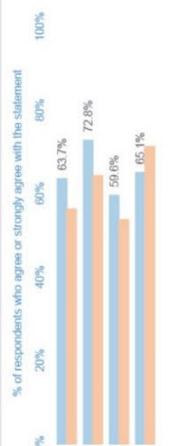
ATTITUDES

You are willing to concede personal data in order to improve traffic congestion

You are comfortable with face recognition technologies to lower crime

You feel the availability of online information has increased your trust in authorities

The proportion of your day-to-day payment transactions that are non-cash (% of transactions)



STRUCTURES

Health & Safety
Basic sanitation meets the needs of the poorest areas
Recycling services are satisfactory
Public safety is not a problem
Air pollution is not a problem
Medical services provision is satisfactory
Finding housing with rent equal to 30% or less of a monthly salary is not a problem

Mobility
Traffic congestion is not a problem
Public transport is satisfactory

Activities
Green spaces are satisfactory
Cultural activities (shows, bars, and museums) are satisfactory

Opportunities (Work & School)
Employment finding services are readily available
Most children have access to a good school
Lifelong learning opportunities are provided by local institutions
Businesses are creating new jobs
Minorities feel welcome

Governance
Information on local government decisions are easily accessible
Corruption of city officials is not an issue of concern
Residents contribute to decision making of local government
Residents provide feedback on local government projects

TECHNOLOGIES

Health & Safety
Online reporting of city maintenance problems provides a speedy solution
A website or App allows residents to easily give away unwanted items
Free public wifi has improved access to city services
CCTV cameras has made residents feel safer
A website or App allows residents to effectively monitor air pollution
Arranging medical appointments online has improved access

Mobility
Car-sharing Apps have reduced congestion
Apps that direct you to an available parking space have reduced journey time
Bicycle hiring has reduced congestion
Online scheduling and ticket sales has made public transport easier to use
The city provides information on traffic congestion through mobile phones

Activities
Online purchasing of tickets to shows and museums has made it easier to attend

Opportunities (Work & School)
Online access to job listings has made it easier to find work
IT skills are taught well in schools
Online services provided by the city has made it easier to start a new business
The current internet speed and reliability meet connectivity needs

Governance
Online public access to city finances has reduced corruption
Online voting has increased participation
An online platform where residents can propose ideas has improved city life
Processing identification Documents online has reduced waiting times

SMART CITY RANKING

5

Out of 118

N/A

not in 2020

SMART CITY RATING

A

not in 2020

FACTOR RATINGS

AAA

STRUCTURES

A

TECHNOLOGIES

GROUP

1

All ratings range from AAA to D

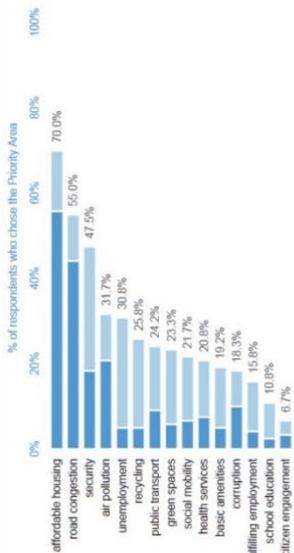
BACKGROUND INFORMATION



Country	2016	2017	2018	2019	1 yr change
HDI	0.943	0.943	0.946	0.955	+0.009
Life expectancy at Birth	83.3	83.5	83.6	83.8	+0.2
Expected years of schooling	16.2	16.2	16.2	16.3	+0.1
Mean years of schooling	13.4	13.4	13.4	13.4	+0.0
GNI per capita (PPP \$)	58,138	57,301	59,375	60,394	+10,010

PRIORITY AREAS

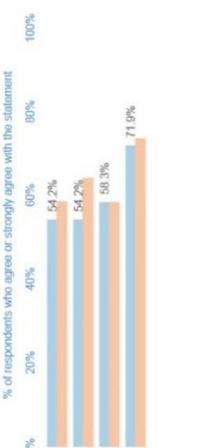
From a list of 15 indicators, survey respondents were asked to select 5 that they perceived as the most urgent for their city. This is the total bar. The higher the percentage of responses per area, the greater the priority for the city.



The left hand section of each bar shows the Alignment - the proportion of those respondents who also answered the corresponding survey questions low. A strong Alignment implies that these areas also demand priority attention.

ATTITUDES

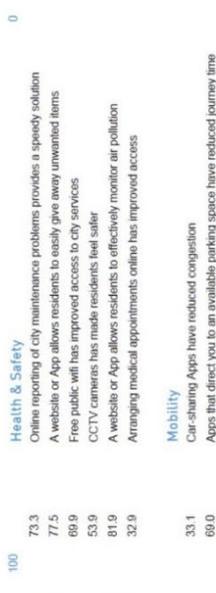
You are willing to concede personal data in order to improve traffic congestion
 You are comfortable with face recognition technologies to lower crime
 You feel the availability of online information has increased your trust in authorities
 The proportion of your day-to-day payment transactions that are non-cash (% of transactions)



STRUCTURES



TECHNOLOGIES



SMART CITY RANKING

39

Out of 118



51 in 2020

SMART CITY RATING

BB

BB in 2020

FACTOR RATINGS

BB

STRUCTURES

BB

TECHNOLOGIES

GROUP

2

All ratings range from AAA to D

BACKGROUND INFORMATION

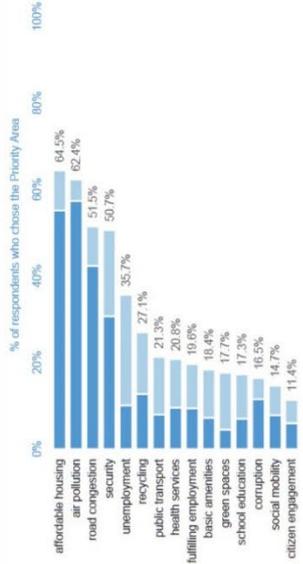


Map made by Thomson Design, CC BY-SA 4.0, Data © OpenStreetMap

Country	2016	2017	2018	2019	1 yr change
HDI	0.887	0.890	0.891	0.901	+0.010
Life expectancy at Birth	82.3	82.4	82.5	82.7	+0.2
Expected years of schooling	15.5	15.5	15.5	15.6	+0.1
Mean years of schooling	11.4	11.4	11.4	11.5	+0.1
GNI per capita (PPP \$)	39,926	39,935	40,511	47,173	+6,662

PRIORITY AREAS

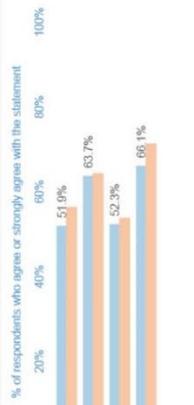
From a list of 15 indicators, survey respondents were asked to select 3 that they considered the most important for their city. This is the total bar. The higher the percentage of responses, per area, the greater the priority for the city.



The left hand section of each bar shows the Alignment - the proportion of those respondents who also answered the corresponding survey questions low. A strong Alignment implies that these areas also demand priority attention.

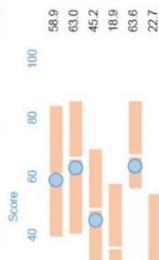
ATTITUDES

You are willing to concede personal data in order to improve traffic congestion
 You are comfortable with face recognition technologies to lower crime
 You feel the availability of online information has increased your trust in authorities
 The proportion of your day-to-day payment transactions that are non-cash (% of transactions)



STRUCTURES

Health & Safety
 Basic sanitation meets the needs of the poorest areas
 Recycling services are satisfactory
 Public safety is not a problem
 Air pollution is not a problem
 Medical services provision is satisfactory
 Finding housing with rent equal to 30% or less of a monthly salary is not a problem



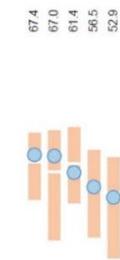
Mobility
 Traffic congestion is not a problem
 Public transport is satisfactory



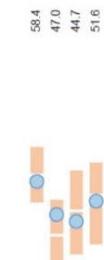
Activities
 Green spaces are satisfactory
 Cultural activities (shows, bars, and museums) are satisfactory



Opportunities (Work & School)
 Employment finding services are readily available
 Most children have access to a good school
 Lifelong learning opportunities are provided by local institutions
 Businesses are creating new jobs
 Minorities feel welcome

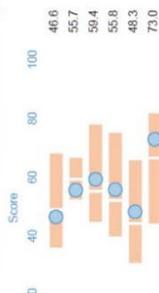


Governance
 Information on local government decisions are easily accessible
 Corruption of city officials is not an issue of concern
 Residents contribute to decision making of local government
 Residents provide feedback on local government projects



TECHNOLOGIES

Health & Safety
 Online reporting of city maintenance problems provides a speedy solution
 A website or App allows residents to easily give away unwanted items
 Free public wifi has improved access to city services
 CCTV cameras has made residents feel safer
 A website or App allows residents to effectively monitor air pollution
 Arranging medical appointments online has improved access



Mobility
 Car-sharing Apps have reduced congestion
 Apps that direct you to an available parking space have reduced journey time
 Bicycle hiring has reduced congestion
 Online scheduling and ticket sales has made public transport easier to use
 The city provides information on traffic congestion through mobile phones



Activities
 Online purchasing of tickets to shows and museums has made it easier to attend



Opportunities (Work & School)
 Online access to job listings has made it easier to find work
 IT skills are taught well in schools
 Online services provided by the city has made it easier to start a new business
 The current internet speed and reliability meet connectivity needs



Governance
 Online public access to city finances has reduced corruption
 Online voting has increased participation
 An online platform where residents can propose ideas has improved city life
 Processing Identification Documents online has reduced waiting times



SMART CITY RANKING
38

Out of 118



21 in 2020

SMART CITY RATING
BB

A in 2020

FACTOR RATINGS
BBB

STRUCTURES
BB

TECHNOLOGIES
BB

GROUP
2

All ratings range from AAA to D

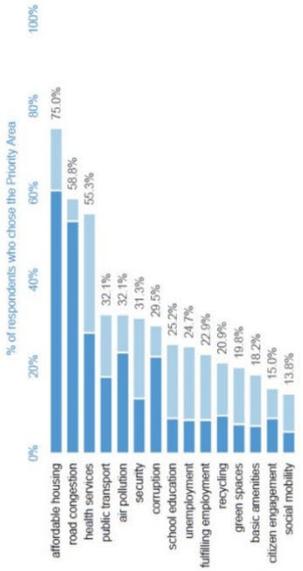
BACKGROUND INFORMATION



Country	2016	2017	2018	2019	1 yr change
HDI	0.920	0.921	0.922	0.929	+0.007
Life expectancy at birth	82.1	82.2	82.3	82.4	+0.1
Expected years of schooling	16.1	16.1	16.1	16.2	+0.1
Mean years of schooling	13.3	13.3	13.3	13.4	+0.1
GNI per capita (PPP \$)	42,691	43,496	43,602	48,527	+4,925

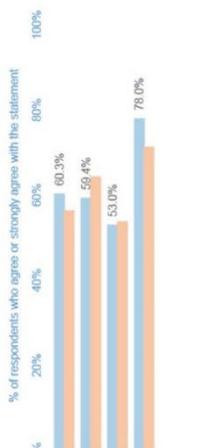
PRIORITY AREAS

From a list of 15 indicators, survey respondents were asked to select 5 that they perceived as the most urgent for their city. This is the total bar. The higher the percentage, the greater the priority for the city.



ATTITUDES

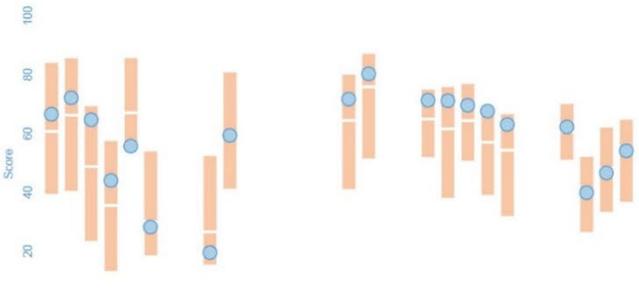
You are willing to concede personal data in order to improve traffic congestion
 You are comfortable with face recognition technologies to lower crime
 You feel the availability of online information has increased your trust in authorities
 The proportion of your day-to-day payment transactions that are non-cash



STRUCTURES



TECHNOLOGIES



SMART CITY RANKING

2

Out of 118



3 in 2020

SMART CITY RATING

AA

AA in 2020

FACTOR RATINGS

AAA

STRUCTURES

A

TECHNOLOGIES

GROUP

1

All ratings range from AAA to D

BACKGROUND INFORMATION

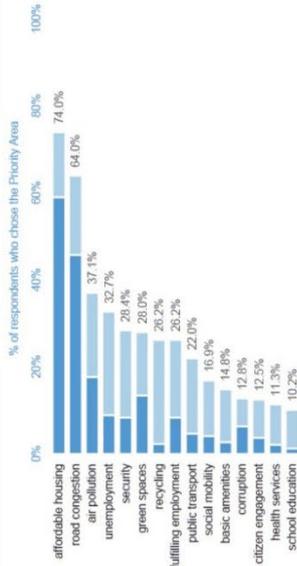


City
Population
410,000
(Eurostat)

Country	2016	2017	2018	2019	1 yr change
HDI	0.943	0.943	0.946	0.955	+0.009
Life expectancy at Birth	83.3	83.5	83.6	83.8	+0.2
Expected years of schooling	16.2	16.2	16.2	16.3	+0.1
Mean years of schooling	13.4	13.4	13.4	13.4	+0.0
GNI per capita (PPP \$)	58,138	57,301	59,375	60,304	+10,019

PRIORITY AREAS

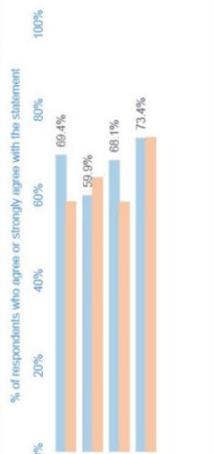
From a list of 15 indicators, survey respondents were asked to select 5 that they perceived as the most urgent for their city. This is the total bar. The higher the percentage of response per area, the greater the priority for the city.



The left hand section of each bar shows the Alignment - the proportion of those respondents who also answered the corresponding survey questions low. A strong Alignment implies that these areas also demand priority attention.

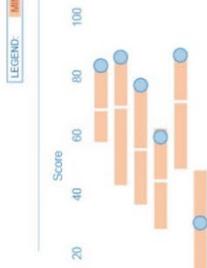
ATTITUDES

You are willing to concede personal data in order to improve traffic congestion
 You are comfortable with face recognition technologies to lower crime
 You feel the availability of online information has increased your trust in authorities
 The proportion of your day-to-day payment transactions that are non-cash



STRUCTURES

Health & Safety
 Basic sanitation meets the needs of the poorest areas
 Recycling services are satisfactory
 Public safety is not a problem
 Air pollution is not a problem
 Medical services provision is satisfactory
 Finding housing with rent equal to 30% or less of a monthly salary is not a problem



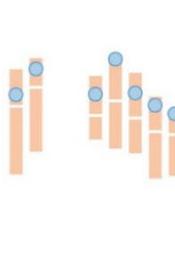
Mobility
 Traffic congestion is not a problem
 Public transport is satisfactory



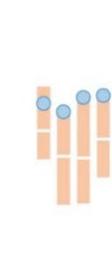
Activities
 Green spaces are satisfactory
 Cultural activities (shows, bars, and museums) are satisfactory



Opportunities (Work & School)
 Employment finding services are readily available
 Most children have access to a good school
 Lifelong learning opportunities are provided by local institutions
 Businesses are creating new jobs
 Minorities feel welcome

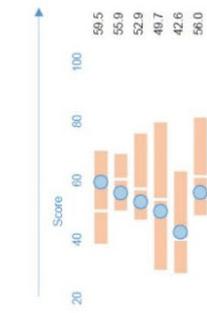


Governance
 Information on local government decisions are easily accessible
 Corruption of city officials is not an issue of concern
 Residents contribute to decision making of local government
 Residents provide feedback on local government projects



TECHNOLOGIES

Health & Safety
 Online reporting of city maintenance problems provides a speedy solution
 A website or App allows residents to easily give away unwanted items
 Free public wifi has improved access to city services
 CCTV cameras has made residents feel safer
 A website or App allows residents to effectively monitor air pollution
 Arranging medical appointments online has improved access



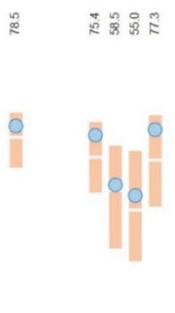
Mobility
 Car-sharing Apps have reduced congestion
 Apps that direct you to an available parking space have reduced journey time
 Bicycle hiring has reduced congestion
 Online scheduling and ticket sales has made public transport easier to use
 The city provides information on traffic congestion through mobile phones



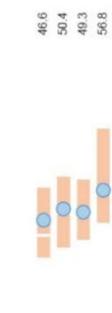
Activities
 Online purchasing of tickets to shows and museums has made it easier to attend



Opportunities (Work & School)
 Online access to job listings has made it easier to find work
 IT skills are taught well in schools
 Online services provided by the city has made it easier to start a new business
 The current internet speed and reliability meet connectivity needs



Governance
 Online public access to city finances has reduced corruption
 Online voting has increased participation
 An online platform where residents can propose ideas has improved city life
 Processing identification Documents online has reduced waiting times



Remerciements

(par ordre alphabétique des noms de famille)

Bilbao

Xabier Ochandiano, Councillor of Economic Development, Commerce and Employment.

Oihane Agirregoitia, Councillor for the Department of Public Services, Civic Engagement and Internationalization.

Asier Alea Castanos, Director of Global Development, Basque Culinary Center

Ivan Jimenez, Managing Director, Bizkaia Talent

Xabier Ochandiano, Councillor of Economic Development, Commerce and Employment

Lausanne

Thierry Amy, Syndic de Cugy, Président de Lausanne Région

Fabrice Bernard, Conseiller stratégique à la syndiculture, ville de Lausanne

Alessandro Dozio, Chef de l'OAES, service de l'économie de la ville de Lausanne

Grégoire Junod, Syndic de la ville de Lausanne, en charge de la culture et du développement urbain

Pierre-Antoine Hildbrand, Conseiller municipal en charge de la sécurité, de l'économie et de l'eau

Christoph Mäder, Président, Economiesuisse

Cindy Mendicino, collaboratrice scientifique au Secrétariat Municipal, ville de Lausanne

Isabelle Moret, Conseillère d'Etat, Cheffe du Département de l'économie, de l'innovation, de l'emploi et du patrimoine, Canton de Vaud

Florence Nicollier, Cheffe du service de l'économie de la ville de Lausanne

Alessia Radaelli, Secrétaire générale de Lausanne Région

Lyon

Quentin Bardinet, Directeur de la Valorisation territoriale et des Relations internationales à la Métropole de Lyon

Marie-Astrid Biétrix, Chargée de mission Stratégie et Partenariats à la Métropole de Lyon

Pascal L'Huillier, Chef de projet Direction de l'Attractivité et des Relations Internationales Lyon

Emmanuelle Sysoyev, Coordinatrice du programme ONLYLYON

Montréal

Alexandre Lagarde, Vice President, Foreign Investments, Montréal International

Nicolas Marino, Agent de recherche, Affaires économiques internationales, Service du Développement économique, Ville de Montréal

Maryse Sagala, Adjointe aux vice-présidences, Investissements étrangers et Organisations internationales

Jean-Christophe Sinclair, International Economic Affairs Advisor, Ville de Montreal

Zürich

Corinne Gasal, Assistante, Service de développement urbain, ville de Zürich

Cecile Oberholzer, Chef de projet, Smart City Zürich

Bettina Schaller-, President, World Employment Confederation

Anna Schindler, Directrice du service de développement urbain, ville de Zürich

David Weber, Directeur, Smart City Zürich

IMD Project Team

Anna Henry, Project manager

Jana Konstantinova, Project Consultant

Les équipes et dirigeants de l'IMD ont également contribué à ce travail. Qu'ils en soient ici chaleureusement remerciés.

Anne-France Borgeaud-Pierazzi, Head of Public Affairs

Arturo Bris, Director, World Competitiveness Center

Christos Cabolis, Chief Economist, World Competitiveness Center

Daniele Chicca, Content Production Editor

Delia Fischer, Chief Communications Officer

Jean-François Manzoni, IMD President

Ivana Ramos, Web designer and graphist



par IMD-WCC Smart City Observatory

Contacts

Bruno LANVIN - IMD World Competitiveness Center
Chemin de Bellerive 23, P.O. Box 915,
CH-1001 Lausanne - Switzerland
Central Tel: +41 21 618 02 51
President@smartcityobservatory.org
www.imd.org/wcc



Informations :

- › Mandant : Lausanne Région
- › Mandataire : IMD
- › Impression : Copytrend à Lausanne
- › Tirage : 100 exemplaires

Lausanne, mai 2023