

RAPPORT DU CONSEIL D'ETAT AU GRAND CONSEIL

sur la politique d'appui au développement économique (PADE) du Canton de Vaud pour les années 2012-2017

1 AVANT-PROPOS

A l'évidence, les cycles économiques s'accélèrent et avec eux le rythme des incertitudes conjoncturelles pesant sur l'ensemble des acteurs économiques et politiques. Avant-hier en surchauffe, hier au bord de la récession et demain probablement dans une phase de croissance davantage modérée, l'économie suisse et vaudoise – de par son ouverture sur l'extérieur - suit dans une très large mesure les mouvements de fond imprimés par une économie mondiale encore en convalescence et au chevet de laquelle les Etats-Nations tentent, seuls ou à plusieurs, d'apporter de nouveaux repères, voire règles du jeu. Loin d'être monolithique et univoque, cette quête de nouveaux repères et de nouveaux équilibres oscille entre poursuite et accroissement du libre-échange – principalement par la multiplication d'accords conclus au niveau bilatéral avec les pays émergents – régulation des marchés – principalement financiers – et résurgence de réflexes protectionnistes adoptés par certains pays dans l'optique de préserver d'une concurrence aussi mondialisée que vive les secteurs de leur économie jugés prioritaires pour l'emploi.

A cet environnement chahuté sur le plan de l'économie mondiale sont venues plus récemment s'ajouter des critiques grandissantes sur les "effets pervers" induits par la poche de croissance singulière – et par ce seul fait, enviable mais également fort enviée – que constitue l'économie suisse, avec en son sein une économie vaudoise encore plus dynamique. Il n'est ainsi pas sans paradoxe de constater que si nombre d'Etats-Nations cèdent de plus en plus aux sirènes protectionnistes pour éviter l'érosion de leur économie ainsi que la dégradation de leur marché de l'emploi, nous observions – chez nous également – l'avènement d'appels au repli sur soi à travers des discours néo-malthusiens, dictés quant à eux par la crainte d'un excès de croissance. Dans ce contexte, se fixer une stratégie de développement économique vise non seulement à limiter l'incertitude conjoncturelle et structurelle ambiante en se dotant d'un outil prospectif et de veille, mais également à définir les axes stratégiques, les moyens d'action et les ressources dont l'Etat de Vaud entend se doter de manière à garantir un développement économique souhaité et maîtrisé.

Il va sans dire que définir une politique économique à la fois ambitieuse pour un canton dont les atouts et potentiels se sont singulièrement affirmés au cours de ces quinze dernières années, d'une part, tout en ayant conscience des limites de l'action cantonale dans le champ économique, d'autre part, est un exercice aussi subtil que délicat. Le Conseil d'Etat s'y est attelé, conformément au mandat politique qui lui a été assigné par le Parlement au travers des articles 7, 8 et 10 de la Loi du 12 juin 2007 sur l'appui au développement économique (LADE) : les mesures d'appui au développement économique s'appliquent dans le cadre d'une politique arrêtée par le Conseil d'Etat (art. 8 et 10), élaborée

préalablement par le Département de l'économie, en collaboration avec les milieux concernés au niveau régional, cantonal et supracantonal (art. 7), et dont la forme revêt celle d'un rapport contenant notamment les constats et enjeux caractérisant l'environnement dans lequel évolue l'économie vaudoise, des axes stratégiques de développement et un programme d'actions.

Les lignes de force de cette politique sont ainsi exposées et formalisées dans le présent rapport qui porte sur la période 2012-2017 et qui guidera la mise en œuvre de la LADE. Le Conseil d'Etat a ainsi pour priorité la mise sur pied, sous l'égide du Département de l'Economie, d'un **réseau solide et efficace** d'acteurs actifs dans l'appui au développement économique et touristique, qui partagent une même vision, des mêmes valeurs d'ouverture et défendent et promeuvent une même image du canton.

Dans cette même optique, le Gouvernement entend mieux sensibiliser l'Administration cantonale vaudoise et ses principaux partenaires **aux enjeux de l'économie vaudoise**, en particulier en regard de certaines politiques connexes (logement, formation, transport,...) et en matière d'efficacité des procédures administratives.

En outre, le Conseil d'Etat a aussi pour objectif que tous les visiteurs du canton, qu'ils soient suisses ou étrangers, et que toutes les entreprises, qu'elles soient établies sur sol vaudois de longue date ou désirant s'implanter dans le canton, soient considérés comme des clients et des ambassadeurs des atouts de ce dernier.

Enfin, le Conseil d'Etat estime que **certaines conditions-cadres** qu'il peut effectivement influencer et qui servent de manière directe le développement économique méritent une attention particulière. C'est sur ces conditions-cadres qu'il entend faire porter son effort, tant humain que financier. Au vu du caractère incertain de la période actuelle, le Conseil d'Etat entend aussi renforcer les moyens de veille stratégique.

Le Conseil d'Etat est ainsi convaincu que le canton, son administration et ses partenaires, seront ainsi à même de soutenir les opportunités de développement du tissu économique vaudois, d'atténuer les effets des cycles conjoncturels et de contribuer à la gestion d'une croissance souhaitée, mais également souhaitable et donc maîtrisée. Ainsi le Conseil d'Etat ne rejoindra pas les rangs de ceux qui considèrent que – pour lutter contre les "effets pervers" de la croissance – il s'agit d'affaiblir, voire même de stopper, certaines composantes de la politique de promotion économique. Il entend en effet rappeler que – il n'y a pas si longtemps que cela, soit durant les années 90 – la politique de promotion économique soutenue par l'Etat est venue à la rescousse d'une économie à la conjoncture déliquescence et structurellement vieillissante. Ainsi, le Gouvernement ne se fera pas l'écho de ceux qui font désormais porter à cette même politique la responsabilité des effets connexes induits par l'attractivité de notre région et de son économie ainsi que par la croissance démographique exceptionnelle qui a caractérisé les années 2007 à 2009. En revanche, le Conseil d'Etat s'engage, parallèlement à la définition de la présente Politique d'appui au développement économique, à traiter pour eux-mêmes les effets néfastes de la croissance économique par de justes mesures d'accompagnement à cette prospérité, dans des secteurs aussi sensibles que le logement ou la mobilité.

2 RESUME

La loi cantonale sur l'appui au développement économique (LADE ; RSV 900.05) est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2008.

Le cœur du dispositif de mise en œuvre de la LADE est constitué par la Politique d'appui au développement économique (PADE), et dont le présent document constitue le premier exercice du genre qui sera appelé à être reconduit une fois par Législature.

La PADE déploie ainsi ses effets à trois niveaux :

- elle définit les grandes priorités sur lesquelles le Conseil d'Etat, le Département de

- l'économie et l'administration cantonale travailleront pendant la période 2012-2017 ;
- elle précise les attentes du canton en matière de gouvernance, plus particulièrement envers les organismes reconnus au titre de la LADE (organismes de promotion, organismes de développement économique régional et prestataires de services aux entreprises) lesquels sont des partenaires clefs pour la promotion et le développement du canton et de ses régions ;
 - enfin, elle fixe, de manière relativement fine, les objectifs ou les principes auxquels devront répondre les projets à vocation économique et touristique qui recevront des subventions cantonales via la LADE, que ces derniers s'inscrivent dans le cadre des actions ponctuelles de promotion cantonales, de l'appui aux projets régionaux ou des aides directes et indirectes aux entreprises.

La PADE confirme également les décisions prises par le Grand Conseil lors de l'adoption de la LADE, laquelle s'est accompagnée de l'abrogation de lois et décrets sectoriels. C'est ainsi que le tourisme et la politique des pôles de développement font partie intégrante de la PADE et figurent explicitement dans les 8 enjeux thématiques du Conseil d'Etat. Ils sont, en outre, présentés de manière détaillée dans deux documents annexés, à savoir : La politique révisée des pôles de développement économique, d'une part, et les enjeux du tourisme vaudois 2010, d'autre part.

Inscrite dans la continuité, la PADE réaffirme certaines orientations prises en 2006 dans l'ancienne politique de développement économique adoptée par le Conseil d'Etat, avant que la LADE n'entre en vigueur. Elle propose également de nouvelles priorités liées aux enjeux économiques, territoriaux et sociaux auxquels doit faire face le canton de Vaud.

Afin de faciliter la lecture de la PADE 2012-2017 et d'en permettre l'extraction des principaux principes directeurs, le présent résumé entend mettre en exergue les points saillants suivants :

La PADE n'englobe pas toutes les politiques publiques à incidences économiques (Chapitres 3.1 et 5.1)

En préambule, il convient de souligner – pour bien cerner la portée et le périmètre couvert par la PADE et donc par le présente document – que ceux-ci n'embrassent pas l'ensemble des politiques publiques ayant une incidence plus ou moins marquée sur le développement du tissu économique vaudois, mais fixe le cadre stratégique et opérationnel de mise en œuvre de la Loi sur l'appui au développement économique (LADE) prise pour elle-même, conformément aux exigences fixées par celle-ci.

Cela étant, le Conseil d'Etat a clairement conscience du fait que d'autres politiques publiques mises en œuvre par l'Etat jouent également un rôle déterminant dans la définition et le déploiement de conditions-cadres propices au développement économique. Ces politiques connexes à la LADE sont mentionnées pour rappel au Chapitre 5.1.

Par ailleurs, le Gouvernement souligne plusieurs fois dans le présent rapport l'importance qu'il accorde à une meilleure sensibilisation des différents services de l'administration cantonale aux enjeux et conséquences, pour l'économie, des actions et décisions qu'ils prennent au quotidien. A cet égard, il a lancé d'importants chantiers structurants, tels la démarche SimpA (simplifications administratives et accélération des procédures) ainsi que le développement des outils de Cyberadministration.

La PADE répond à des exigences méthodologiques élevées (Chapitres 3.2, 3.3 et 4.1)

Le Conseil d'Etat a pleinement conscience du volume relativement conséquent du présent rapport, et à plusieurs égards, du caractère technique et détaillé de celui-ci.

Cet état de fait résulte de plusieurs facteurs.

Tout d'abord, la LADE fixe elle-même les critères méthodologiques auxquels doit répondre l'établissement d'une stratégie de développement économique, à savoir : une analyse des forces et des faiblesses, des objectifs, des axes stratégiques, un programme d'actions et un schéma d'organisation.

Ces exigences, fixées à l'égard des stratégies devant être établies par les associations économiques régionales, sont tout naturellement reprises par la stratégie d'appui au développement économique du canton, non seulement compte tenu du rôle d'exemplarité que l'Etat doit jouer vis-à-vis de ses partenaires, mais également du fait que cette méthodologie est longuement éprouvée dans le domaine de la stratégie économique.

Deuxièmement, la PADE 2012-2017, en tant que premier exercice du genre depuis l'entrée en vigueur de la LADE, se devait de viser l'exhaustivité en explicitant clairement l'environnement constitutionnel, légal et conjoncturel dans lequel elle s'inscrit. C'est notamment dans le cadre de cet exercice que des notions souvent usitées lorsque l'on traite de la problématique de l'intervention de l'Etat dans le champ économique – par exemple les principes de liberté économique, de non distorsion de concurrence ou de subsidiarité – font pour la première fois l'objet de définitions dans un rapport du Conseil d'Etat sur son action en matière de promotion économique. Ces informations ne seront ainsi plus reprises dans les versions futures de la PADE, soit au-delà de l'horizon 2017, mais seront toujours à disposition pour s'y référer, au besoin.

Enfin, la méthodologie retenue – qui passe par l'identification de forces, faiblesses, risques, opportunités, puis enjeux auxquels la PADE doit pouvoir faire face par le biais de la définition d'axes stratégiques et de buts opérationnels – confère au document un caractère technique, voire technocratique, mais constitue parallèlement, grâce aux chaînes de causalité précitées et à la fixation d'objectifs relativement précis, la matrice sur laquelle le processus d'évaluation des effets et de l'efficacité de la PADE pourra être accompli par un organisme indépendant, conformément à l'exigence fixée par la LADE (art. 8, al. 2).

La PADE est, en grande partie, le fruit de la codification des stratégies et mesures déployées ces dernières années

L'objectif d'exhaustivité mentionné plus haut a également conduit le Conseil d'Etat à considérer la PADE 2012-2017 comme l'occasion d'explicitier formellement et de manière détaillée l'ensemble des stratégies (et des buts opérationnels en découlent) qu'il met en œuvre au titre de la politique de promotion et de développement économiques progressivement mises en œuvre par le Canton de Vaud au fil des 15 dernières années.

C'est la raison pour laquelle on y retrouve – au fil des pages – nombre des tendances lourdes qui caractérisent l'action de l'Etat en la matière. On citera pour exemple la politique des pôles de développement, la fixation de secteurs économiques prioritaires, l'octroi de soutiens financiers aux infrastructures économiques et touristiques, les mesures prises en étroites coordination avec les Hautes Ecoles visant à stimuler l'entrepreneuriat et l'innovation dans les start-up & PME vaudoises, le renforcement de la politique de rayonnement du Canton de Vaud à l'échelle internationale ou encore l'impérative nécessité d'agir sur la gouvernance du système en poursuivant les objectifs de clarification, de coordination et de simplification des structures partenariales, sorte d'ADN de la LADE, afin de rendre plus cohérente et intelligible l'action de l'Etat aux yeux et au bénéfice de ses publics-cibles : les entreprises et acteurs économiques institutionnels.

Ainsi, bien plus que la simple addition de stratégies ayant démontré leur bien-fondé, ou la compilation de mesures relevant des bonnes pratiques retenues au fil du temps, la PADE 2012-2017 capitalise sur l'existant, en le synthétisant et en le formalisant par le biais de onze enjeux prioritaires structurants qui permettront non seulement la prolongation ou la réorientation de certains axes stratégiques ou buts opérationnels, mais également l'avènement de nouvelles priorités.

Le cœur de la PADE, soit les priorités de l'action gouvernementale en matière d'appui au développement économique

Pour la période 2012-2017, le Conseil d'Etat a défini trois enjeux transversaux et huit enjeux

thématiques comme constituant le cœur de son action engagée au titre de la PADE, à savoir :

Les trois enjeux transversaux :

- **A**-efficacité et efficacité de la gouvernance régionale, cantonale et supracantonale ;
- **B** -rayonnement et notoriété de la place économique et touristique vaudoise par le biais d'une promotion intégrée (image commune) ;
- **C** -outils de suivi et d'évaluation de l'évolution du tissu économique vaudois, de l'économie des régions et des politiques sectorielles (veille stratégique).

Les huit enjeux thématiques :

- **D** -diversification du tissu économique par un soutien à des secteurs et types d'activités ciblés, innovants et à fort potentiel de développement ;
- **E** -réponse adaptée aux besoins des PME et Start-up en matière d'aiguillage, de conseils et de financement ;
- **F** -innovation en vue de la création d'entreprises et d'emplois industriels à haute valeur ajoutée ;
- **G** -internationalisation du tissu économique vaudois ;
- **H** -développement d'une offre touristique cohérente et de qualité, répondant à la demande des hôtes séjournant sur sol vaudois ou des excursionnistes et qui soit coordonnée avec la promotion du secteur ;
- **I** -disponibilité d'une offre de terrains et de locaux adaptée en fonction des besoins, du secteur et du type d'activités des entreprises, coordonnée avec la politique du logement ;
- **J** -renforcement de la vitalité socio- économique des centres ;
- **K** -valorisation économique des ressources naturelles, du patrimoine et des savoir-faire.

Les nouveautés consacrées par la PADE 2012-2017

Outre le fait de capitaliser sur les expériences acquises, le Conseil d'Etat – considérant l'évolution de l'environnement socio-économique et politique dans lequel sa politique d'appui au développement économique doit s'insérer – a arrêté les nouveautés suivantes :

- *Une redéfinition des secteurs économiques et types d'activités prioritaires pour la promotion économique*

Afin de respecter le principe de non-distorsion de concurrence, la PADE doit définir les secteurs économiques et types d'activités prioritaires. Ces derniers ont un impact important sur l'ensemble des actions de la promotion économique, excluant toute aide financière aux entreprises dont l'activité ne s'inscrit pas dans ces priorités. Pour 2012-2017, le Conseil d'Etat a confirmé le maintien des cinq domaines prioritaires définis en 2006 (sciences de la vie, industrie de précision, technologies de l'information et de la communication, industrie agro-alimentaire et tourisme). Il a décidé d'y ajouter trois nouveaux secteurs prioritaires que sont les cleantech, l'industrie des produits hauts de gamme et le sport international. Cette nouvelle typologie des secteurs et types d'activités prioritaires positionne les sièges internationaux de manière moins prioritaire par rapport à la politique d'appui au développement économique actuelle. Si le Conseil d'Etat ne souhaite bien évidemment pas exclure ce type d'activités dans le Canton de Vaud qui sont consubstantielles à la croissance économique qu'a connu le canton ces dix dernières années, il entend toutefois en diminuer le poids en les considérant désormais comme un type d'activités à l'égard duquel un moindre soutien doit être apporté sous l'angle des exonérations fiscales allouables au titre de la LHID. À l'inverse, le Gouvernement entend offrir des soutiens différenciés plus affirmés aux activités de Recherche & Développement (R&D + Ra&D) et de production, de même qu'il entend moduler les aides ou incitations allouées en fonction du lieu d'implantation des entreprises (voir ci-dessous). Le Conseil d'Etat espère ainsi contribuer, par son action, à l'établissement de nouveaux équilibres entre types d'activités déployées dans le canton et

régions économiques.

- *Le renforcement d'une politique globale de l'innovation en faveur des industries du canton*

De par la présence de Hautes écoles, d'instituts et de centres de recherche de renommée internationale, le Canton de Vaud dispose d'un contexte des plus favorables au transfert de technologies en vue de la création de nouvelles entreprises industrielles, d'une part, et du renforcement de la collaboration entre les milieux de la recherche et ceux de l'industrie, d'autre part. Cependant, le Canton de Vaud repose sur une multitude d'organismes para-étatiques de soutien et de promotion à l'innovation qui n'ont souvent ni la visibilité ni la masse critique suffisante. De plus, le Canton de Vaud observe un certain retard par rapport à d'autres cantons voisins qui ont mis en place une plate-forme de promotion de l'innovation et une offre d'incubation pour les entreprises innovantes en démarrage plus développées. Fort de ce constat, le Canton de Vaud entend déployer une politique plus ambitieuse en faveur de l'innovation afin d'accroître sa visibilité, de renforcer l'offre aux entreprises et de mettre en réseau les infrastructures existantes. La vision consiste à mettre en place une véritable plate-forme de promotion dédiée à l'innovation reposant sur :

1. une structure commune pour les prestations d'accompagnement (coaching) des PMI & start-up et de promotion (marketing) ;
2. un programme de financement "packagé" permettant de soutenir le démarrage de nouveaux projets d'entreprises "high tech" (pre-seed, seed, early-stage capital) ;
3. un réseau décentralisé de technopôles (parcs technologiques, pépinières) existants et reposant sur une offre d'hébergement bien définie, une offre d'incubation coordonnée et une offre de services partagés.

- *Le renforcement du rayonnement cantonal par une promotion intégrée (vaud.ch)*

Risquant un affaiblissement de son positionnement à l'échelle nationale de par une promotion de l'image insuffisamment coordonnée, le Canton de Vaud entend renforcer sa notoriété par la mise en place d'une image commune sous la bannière vaud.ch. L'application de ce label sera, bien évidemment, déclinée de manière différenciée en fonction des thématiques traitées et des marchés visés.

- *Des exigences qui resteront élevées en matière de gouvernance*

La LADE a fait le pari du travail en partenariat entre le canton, les organismes de promotion cantonale, les associations économiques régionales et les prestataires de services aux entreprises reconnus par la LADE. En regard de l'importance de l'efficacité de la gouvernance, le Conseil d'Etat entend maintenir des exigences élevées envers ses partenaires, mais également vis-à-vis de son administration. Il s'agit en effet d'éviter une trop grande atomisation des structures, d'améliorer les services à la clientèle et de mutualiser les compétences. Le premier enjeu stratégique de la PADE vise dès lors l'efficacité et l'efficacité de la gouvernance. Celle-ci passe par :

- une meilleure coordination interservices ;
- la mutualisation des compétences entre les régions et leurs associations économiques ;
- la création de 5 à 7 destinations ou régions touristiques ;
- la professionnalisation du "guichet entreprises" par un renforcement des compétences de l'ensemble des acteurs vaudois du réseau de la promotion économique (associations régionales, organismes de promotion et prestataires de services) qui assurent le relais des informations et des prestations en lien avec la création, le développement et l'implantation d'entreprises ;
- le renforcement de la masse critique des prestataires de services aux entreprises, tant à l'échelle cantonale qu'intercantonale.

Cela étant, le Gouvernement n'entend pas se substituer à la responsabilité de ses partenaires en leur

imposant des décisions venues d'en haut. Dans le cadre de la PADE, il fixe en revanche des lignes directrices, laissant à chaque organisme la possibilité de s'adapter au contexte thématique ou régional dans lequel il s'inscrit.

– *L'intégration de la dimension territoriale dans les mesures de promotion économique*

Avec la PADE, le Conseil d'Etat s'engage à une meilleure prise en compte de la dimension territoriale en matière de promotion économique. Ainsi, les priorités qui seront fixées aux organismes de promotion exogène, comme les critères d'exonérations fiscales (lesquelles sont toutefois connexes au champ d'application de la LADE) prendront en considération les questions de pression foncière et d'un développement cantonal équilibré entre les différentes régions du canton.

– *L'actualisation de la politique des pôles de développement (PPDE)*

Avec la PADE, le Conseil d'Etat confirme l'importance jouée par la politique des pôles de développement, notamment de par l'amélioration qu'elle apporte aux conditions cadre en matière de disponibilités foncières. Cette politique a fait l'objet d'une actualisation qui lui permettra de mieux répondre aux enjeux à venir, notamment en matière de mobilité. Elle permet aussi de mieux soutenir la production de logements en accompagnant la valorisation de sites stratégiques localisés en centralité et présentant une mixité des affectations, dont une part souvent importante en logement. Cette ouverture, proposée dès le second rapport, maintenant renforcée et formalisée permettra, en conjonction avec la politique des agglomérations, d'offrir un accompagnement diligent aux projets de logement d'importance situés dans les centres cantonaux ou régionaux.

Le Cadre financier de la PADE

Sur le plan financier, la Politique d'appui au développement économique se déploiera dans une enveloppe budgétaire annuelle de même ampleur que le budget 2011 qui s'élève à CHF 25 millions.

En matière d'octroi de prêts sans intérêts et de garanties sous la forme de cautions et d'arrière-cautions, la mise en œuvre de la LADE peut s'appuyer sur les enveloppes mises à disposition par son article 39, soit :

- CHF 220 millions, au maximum, en faveur des engagements de l'Etat par voie de prêts ;
- CHF 80 millions, au maximum, en faveur des engagements de l'Etat par voie de cautionnements ;
- CHF 10 millions, au maximum, en faveur des engagements de l'Etat par voie d'arrière-cautionnements.

A rappeler toutefois que la somme maximale engageable par année au titre de ces montants est fixée par le Grand Conseil, lors de la procédure d'adoption du budget de l'Etat.

Conclusion

Avec l'adoption de la présente Politique d'appui au développement économique, le Conseil d'Etat considère se doter d'un outil stratégique et de pilotage de son action – subsidiaire et incitative – dans le champ économique par le biais des mesures de soutien financier consacrées par la LADE. Il entend ainsi contribuer à la réalisation de projets économiques et touristiques de qualité, tout en soulignant l'importance qu'il accorde à l'ensemble des autres politiques publiques ayant une incidence majeure dans le développement économique de ce canton.

Le prochain rendez-vous, qui permettra de juger si cette politique a répondu aux défis auxquels doit faire face le Canton de Vaud, est fixé en 2017. En effet, une fois par Législature, la Loi sur l'appui au développement économique enjoint le Conseil d'Etat à procéder à une évaluation des actions et décisions prises au titre de la LADE afin d'en mesurer ses effets.

3 CADRE GENERAL DE LA PADE

3.1 Champ d'application de la PADE

Le prérequis indispensable à la lecture et à la bonne compréhension du présent document – et de la stratégie qu'il contient – est de préciser d'emblée le périmètre sur lequel il porte, ou autrement dit le champ d'application dans lequel la Politique d'appui au développement économique (PADE) est appelée à déployer sa mise en œuvre, puis ses effets.

Ce prérequis s'avère d'autant plus indispensable que l'Economie, son développement et ses contraintes sont des composantes qui – selon la posture analytique ou le point de vue sur les faits sociaux que l'on adopte – se retrouvent et se déclinent dans toute les activités humaines et par conséquent également dans toute action portée par l'Etat et son administration.

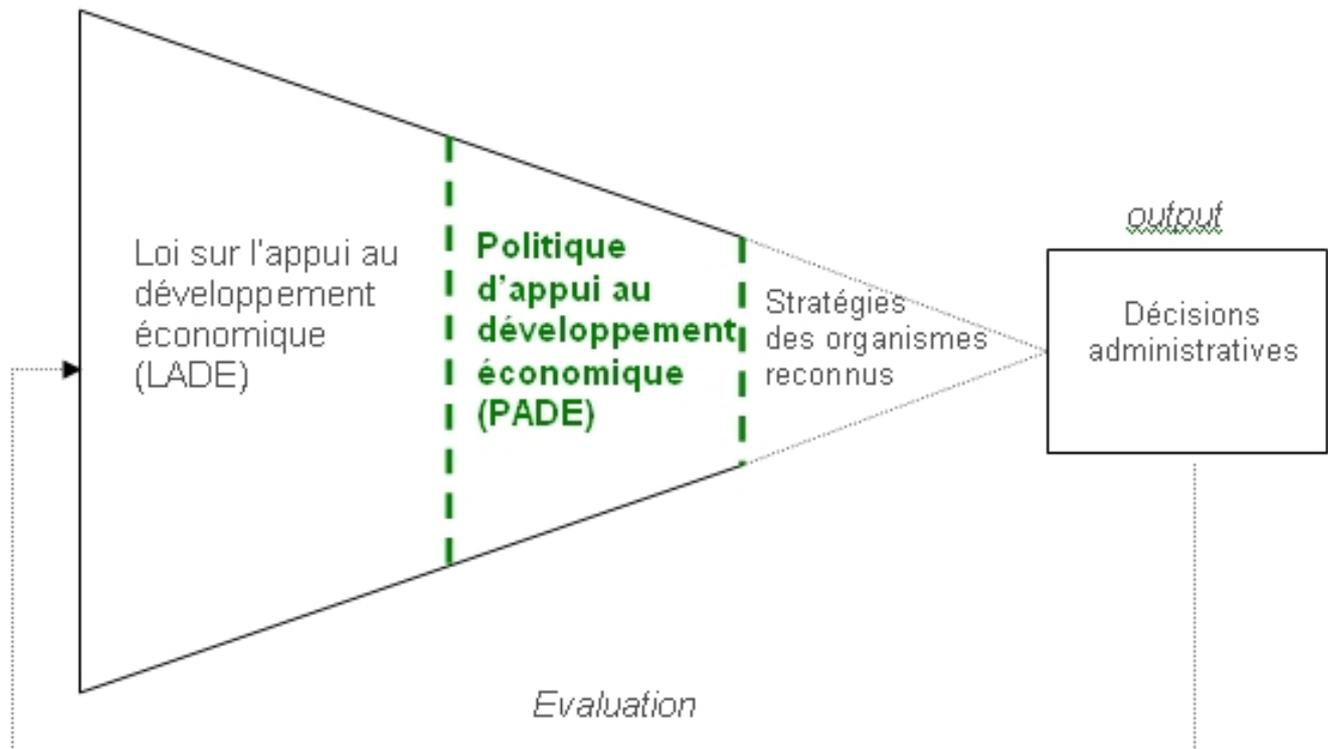
Si l'on considère que les champs d'investigation de l'Economie sont la production, la distribution, et la consommation des biens et des services les moyens matériels d'existence de l'homme ; les systèmes d'échange quelles que soient leurs structures ainsi que l'allocation des moyens rares, on peut même partir du postulat que toute action humaine ou étatique a une composante économique.

Est-ce alors à penser que la Politique d'appui au développement économique du Conseil d'Etat dût dès lors embrasser l'ensemble des politiques publiques mises en œuvre par l'Etat et son administration ?

La réponse à cette interrogation se doit, par définition, d'être nuancée.

Si le Gouvernement reconnaît que l'Economie et son développement constituent une composante transversale aux activités de l'Etat, il souligne également que l'appréhension et le traitement de problématiques toujours plus complexes par l'Etat requiert une spécialisation des politiques publiques et des services de l'administration chargés de les mettre en œuvre.

En ce sens, la Politique d'appui au développement économique, telle qu'exposée dans le présent document, a pour vocation première de préciser les contours, lignes directrices et modalités d'application de la Loi du 12 juin 2007 sur l'appui au développement économique (LADE RSV900.05). L'obligation faite au Gouvernement d'élaborer cette "Politique d'appui au développement économique" découle d'ailleurs directement du Chapitre I, Section III de la LADE. Du fait que cette dernière est rédigée sous la forme d'une loi-cadre, la PADE permet d'en baliser l'interprétation et la mise en œuvre, comme l'illustre le schéma ci-dessous :



Cela étant précisé, le Conseil d'Etat entend rappeler que si la PADE voit donc son champ d'application circonscrit par la base légale qui la fonde, la problématique générale de la prospérité du tissu économique vaudois – personnes physiques et morales confondues – passe, de manière plus globale, par la définition et mise en œuvre de conditions-cadres favorables au développement économique.

Il s'en suit que de nombreuses politiques connexes à la LADE jouent un rôle central dans la fixation de ces conditions-cadres, dont les principales sont mentionnées pour mémoire au Chapitre 4 du présent document.

Par ailleurs, le Conseil d'Etat attend des différents départements et des services de l'Administration cantonale vaudoise qui les composent de renforcer et de cultiver de manière systématique leur sensibilité à la dimension économique des actions qu'ils entreprennent, non seulement dans le sens de la mesure 24 "Maintenir des conditions-cadres attractives pour que le canton reste compétitif en comparaison intercantonale et internationale" du Programme de Législature 2007-2012, mais également de la mesure 19 "Simplifier les tâches administratives et développer la Cyberadministration", tant il est vrai que la rapidité et l'efficacité dans la délivrance des prestations étatiques constituent un enjeu de plus en plus crucial dans la compétition que se livrent les différentes places économiques, en Suisse et dans le monde.

3.2 Cadre légal et normatif

En application du principe cardinal de la légalité, le cadre d'intervention de la politique d'appui au développement économique est fixé par les principes généraux du droit administratif, tels que l'égalité de traitement et la proportionnalité, par l'ordre constitutionnel suisse en matière d'intervention étatique dans le champ économique et par deux lois spéciales, l'une fédérale – la loi sur la politique régionale (LPR) -, l'autre cantonale – la loi sur l'appui au développement économique (LADE).

Le présent chapitre s'attèle à brosser sommairement ce cadre légal d'intervention.

3.2.1 Liberté économique, non distorsion de concurrence et rôle subsidiaire de l'action étatique

La liberté économique est garantie par la Constitution fédérale du 18 avril 1999 (art. 27 et 94)[1] ainsi que par la Constitution du Canton de Vaud du 14 avril 2003 (art. 26)[2]. Elle définit notre ordre économique : La liberté économique exprime le choix du constituant en faveur d'un certain système économique, celui de l'économie de marché, fondée sur la libre entreprise et la concurrence entre des acteurs économiques privés. Il en découle que l'Etat doit, en principe, s'abstenir d'intervenir dans les processus économiques de manière à fausser les lois du marché.

Cela étant, à l'instar des autres libertés constitutionnelles, la liberté économique n'est pas absolue mais connaît toute une série de restrictions ou de dérogations. Ainsi, le principe de la liberté économique ne coïncide pas avec le principe d'une totale neutralité de l'Etat à l'égard de l'économie de marché et de la concurrence.

Les interventions des Etats dans la marche de leurs économies nationales/régionales puisent systématiquement leur légitimité politico-juridique au travers des deux justifications économiques suivantes :

- remédier aux imperfections du marché (principalement les externalités[3], les rendements d'échelle croissants[4] et l'asymétrie de l'information[5]), dans le but d'accroître le bien-être général. Autrement dit, il s'agit de remédier, par l'intervention publique, à certaines situations que le marché ne permet pas de régler de manière optimale et qui nuisent à l'intérêt commun ;
- renforcer les conditions-cadres propices au développement économique dans des domaines aussi divers que la promotion de nouvelles industries, le soutien de celles en déclin, l'encouragement des activités économiques en lien avec la recherche et le développement, l'atténuation des disparités économiques régionales, le soutien à la création d'emplois, la promotion des exportations, etc., ceci à nouveau dans le but d'accroître le bien-être général.

Dans les deux cas énumérés ci-dessus, il est posé comme principe de base que les aides d'Etat ne sont accordées que pour autant que les avantages présumés en regard de l'intérêt général soient supérieurs aux distorsions de la concurrence qu'elles induisent inmanquablement.

Les justifications économiques des interventions de l'Etat dans le libre marché étant ainsi sommairement posées, il convient également de s'arrêter brièvement sur les conditions juridiques devant être respectées par toute intervention des pouvoirs publics dans la liberté économique.

Du fait que toute aide d'Etat – qu'elle intervienne sous la forme de subventions à fonds perdu, d'allègements ou d'exonérations fiscaux, de prises de participation dans des entreprises, de prêts à taux réduits, de prises en charge d'intérêts bancaires ou de cautionnements – implique un empiètement sur le libre jeu des forces du marché, il importe que ces aides suivent des règles juridiques strictes permettant aux acteurs économiques d'en connaître, de manière transparente, les règles d'attribution et les modalités de déploiement, ceci afin de pouvoir en tenir compte dans leurs stratégies et choix

économiques.

Ainsi, le premier principe juridique devant être satisfait par un régime d'aides d'Etat dans l'économie libérale est celui de la légalité, soit la nécessité de trouver son fondement dans une base légale au sens formel, dont le processus d'approbation démocratique s'avère le garant de l'intérêt général postulé.

Dans le cas spécifique de la politique d'appui au développement économique poursuivie par le Conseil d'Etat, la base légale formelle permettant de satisfaire au principe de la légalité est la Loi du 12 juin 2007 sur l'appui au développement économique (LADE).

Les autres principes juridiques devant être respectés par toute aide d'Etat dans le champ économique sont ceux de l'égalité de traitement et de la proportionnalité, deux principes qui sont sous-tendus par les exigences de non distorsion de concurrence et de subsidiarité.

La non distorsion de concurrence : Dans la mesure où la Constitution fédérale postule un système de libre concurrence, elle exige des politiques économiques qu'elles mettent les entreprises qui sont en concurrence directe les unes avec les autres sur le même pied. On précisera ici que sont dans une relation de concurrence directe les entreprises qui appartiennent à la même branche économique, qui s'adressent à une clientèle similaire avec des offres identiques pour satisfaire le même besoin[6].

En d'autres termes, cette neutralité concurrentielle correspond au principe de l'égalité de traitement. De fait, lorsque l'Etat prend des mesures légales ou rend des décisions administratives - notamment l'octroi de subventions - il doit veiller à ne favoriser aucun acteur économique au détriment des autres.

Afin de respecter ce principe fondamental dans le cadre de la mise en œuvre de la LADE, les autorités d'octroi des aides allouées au titre de la Politique d'appui au développement s'appuient sur les trois règles principales suivantes :

- les projets d'entreprises éligibles aux aides LADE se doivent d'être innovants et s'inscrire dans la chaîne de valeur ajoutée suivante :
 - a. processus d'innovation : passage de l'idée ou de la technologie au produit industrialisable ;
 - b. processus d'industrialisation : passage du produit industrialisable à la production ;
 - c. processus de commercialisation : passage de la production au marché.
- Les aides aux entreprises sont limitées à celles d'entre elles qui déploient leurs activités dans des secteurs prioritaires définis par le Conseil d'Etat (voir infra, Chapitre 3.3, lettre D.1.1) où l'innovation et le potentiel de développement s'avèrent particulièrement présents et déterminants et, à celles qui déploient des activités économiques nouvelles à l'échelle des régions dans le cadre des articles 18 et 19 LADE, par le biais de ce que l'on appelle dans le langage courant "fonds régional".
- Dans les cas où des projets d'entreprises innovants et à fort potentiel de développement sont déployés dans le même secteur prioritaire d'activités, les autorités d'octroi veillent, en tout état de cause, à traiter de manière égale les entreprises bénéficiaires des aides.

Le rôle subsidiaire de l'action étatique : La liberté économique implique que les activités lucratives soient, non pas planifiées par un organisme officiel, mais au contraire laissées à l'initiative privée. Il en découle que l'Etat intervient dans un secteur économique seulement si - et dans la mesure où - l'intérêt général l'exige (voir ci-dessus, sous "liberté économique"). C'est le fondement même du principe de subsidiarité de l'action étatique dans le champ économique et qui est d'ailleurs repris à l'article 2 de la LADE en tant que l'un des principes cardinaux sur lesquels repose cette base légale.

De cette intervention subsidiaire de l'Etat dans le champ économique – plus particulièrement dans les secteurs où la concurrence règne entre les entreprises – découle également l'exigence de proportionnalité des aides étatiques allouées. Ainsi, l'aide n'est considérée comme proportionnée qu'à la condition que le même résultat ne puisse être atteint moyennant une aide et une distorsion de concurrence moins importantes. En effet, dans l'hypothèse où l'aide étatique viendrait à excéder le

minimum nécessaire, son destinataire bénéficierait alors d'un profit exceptionnel susceptible de fausser inutilement la concurrence.

Dans le cadre de la mise en œuvre de la LADE, les autorités d'octroi des aides respectent scrupuleusement cette exigence de proportionnalité concernant les projets d'entreprises soutenus en vertu des dispositions du Chapitre IV, Section II "Projets d'entreprises" de la loi. Partant du constat que, dans ce type spécifique d'aides allouées par la LADE, l'ampleur de la potentielle distorsion de concurrence est fonction du degré de subvention, les montants des aides portent dès lors sur de relativement petites sommes, dont les maxima oscillent – selon la nature des aides à fonds perdu allouées aux entreprises – de CHF 5'000.- à CHF 30'000.- par projet.

A contrario, les aides LADE allouables aux partenaires institutionnels du SELT – actifs principalement dans le secteur de la promotion des activités économiques vaudoises et de l'image du canton (Chapitre II "Promotion économique du canton" de la LADE) – ou aux projets régionaux selon les dispositions du Chapitre III "Valorisation des potentiels économiques et territoriaux du canton et des régions" ne sont pas plafonnées, si ce n'est par les montants octroyés par le Grand Conseil dans le cadre de la procédure budgétaire habituelle. Ce distinguo se justifie par le fait que ce type de projets porte sur l'amélioration des conditions-cadres en général et non sur des projets spécifiques où la concurrence doit pouvoir déployer ses effets économiques.

Enfin, le principe de subsidiarité a une troisième composante : De façon générale, le Tribunal fédéral admet que les articles 27 et 94 Cst-CH ne confèrent aucun droit à des prestations étatiques[7] aux agents économiques. Il en découle que les collectivités publiques ne sont jamais obligées à verser des subventions en matière de politique économique, sauf disposition constitutionnelle contraire comme c'est le cas dans le secteur de l'agriculture (art. 104 Cst-CH). Cette règle fondamentale d'absence de droit à une subvention est d'ailleurs expressément consacrée par l'article 2, al. 2 de la Loi du 22 février 2005 sur les subventions et par l'article 6, al. 2 LADE[8].

[1] Art. 27 Cst-CH :

- ¹ La liberté économique est garantie.
- ² Elle comprend notamment le libre choix de la profession, le libre accès à une activité économique lucrative privée et son libre exercice.

Art. 94 Cst-CH :

- ¹ La Confédération et les cantons respectent le principe de la liberté économique.
- ² Ils veillent à sauvegarder les intérêts de l'économie nationale et contribuent, avec le secteur de l'économie privée, à la prospérité et à la sécurité économique de la population.
- ³ Dans les limites de leurs compétences respectives, ils veillent à créer un environnement favorable au secteur de l'économie privée.
- ⁴ Les dérogations au principe de la liberté économique, en particulier les mesures menaçant la concurrence, ne sont admises que si elles sont prévues par la Constitution fédérale ou fondées sur les droits régaliens des cantons.

[2] Art. 26 Cst-VD :

- ¹ La liberté économique est garantie.
- ² Elle comprend notamment le libre choix de la profession, le libre accès à une activité économique lucrative privée et son libre exercice.

[3] Externalités : Les économistes désignent par "externalité" ou "effet externe" le fait que l'activité de production ou de consommation d'un agent affecte le bien-être d'un autre sans qu'aucun des deux reçoive ou paye une compensation pour cet effet. Une externalité présente ainsi deux traits caractéristiques. D'une part, elle concerne un effet secondaire, une retombée extérieure d'une activité principale de production ou de consommation. D'autre part, l'interaction entre l'émetteur et le récepteur

de cet effet ne s'accompagne d'aucune contrepartie marchande. Une externalité peut être positive ou négative selon que sa conséquence sur le bien-être est favorable ou défavorable.

[4] Rendements d'échelle croissants : Les rendements sont croissants lorsque la production varie de façon plus importante que la variation des facteurs de production utilisés. La production d'une unité supplémentaire s'accompagne alors d'une baisse du coût unitaire, et la même quantité de facteurs permet de produire plus. Autrement dit, les coûts diminuent à mesure que s'accroît le volume produit, de sorte que les entreprises de petite dimension ou qui n'ont guère d'expérience de la production auront du mal à rivaliser avec leurs concurrents mieux établis.

[5] Asymétrie de l'information : En économie, on parle d'asymétrie d'information lors d'un échange quand certains des participants disposent d'informations pertinentes que d'autres n'ont pas. La présence d'asymétries d'information conduit à des problèmes d'anti-sélection et de risque moral.

[6] ATF 98 Ia 404 ; 73 I 100-1.

[7] ATF 130 I 40 ; 125 I 165 ; 124 I 113 ; 103 Ia 378 ; 102 Ia 542 ; 396.

[8] Art. 6, al. 2 LADE : "La présente loi ne confère aucun droit à l'octroi de subvention".

3.2.2 La loi fédérale sur la politique régionale (LPR)

La loi fédérale sur la politique régionale (LPR RS 901.0) a été acceptée en date 6 octobre 2006 par les Chambres fédérales. Cette loi a pour but "d'améliorer la compétitivité de certaines régions et y générer de la valeur ajoutée et, indirectement, de contribuer à la création et à la sauvegarde d'emplois dans ces régions, à l'occupation décentralisée et à l'élimination des inégalités régionales". Pour les projets cantonaux et intercantonaux, l'impact de la LPR doit majoritairement s'appliquer dans les régions rurales et de montagne.

Les mesures mises en place doivent produire leurs effets dans les régions de montagne, rurales et transfrontalières. Six types de mesures sont institués :

- l'encouragement d'initiatives, de programmes et de projets favorisant l'esprit d'entreprise, la capacité d'innovation et la coopération entre institutions (article 4 de la loi) ;
- le soutien aux organismes de développement régional (article 5 de la loi) ;
- l'encouragement de la coopération transfrontalière (article 6 de la loi) ;
- des prêts destinés aux projets d'infrastructures pour autant que ces derniers fassent partie d'un système de valeur ajoutée régionale (article 7 de la loi) ;
- des allègements fiscaux de l'impôt fédéral direct, à certaines conditions et dans des zones définies par le Conseil fédéral, en faveur d'entreprises industrielles ou entreprises de services proches de la production qui créent ou réorientent des emplois (article 12 de la loi) ;
- des mesures d'accompagnement prises par la Confédération (article 13 de la loi).

La loi fédérale sur la politique régionale comprend deux instruments de mise en œuvre :

- un programme pluriannuel fédéral fixant les priorités de la Confédération à huit ans ;
- un programme cantonal de mise en œuvre, à quatre ans, qui fait l'objet d'une convention entre la Confédération et le canton. La Confédération, sur la base du programme cantonal de mise en œuvre, met à disposition du canton une enveloppe financière pluriannuelle sur quatre ans.

Les mécanismes financiers mis en place au titre de cette loi imposent un financement cantonal équivalant à celui de la Confédération.

3.2.3 La loi cantonale sur l'appui au développement économique (LADE)

Le 12 juin 2007, le Grand Conseil a adopté la Loi cantonale sur l'appui au développement économique (LADE ; RSV 900.05) dont le but est de soutenir le dynamisme économique du canton et de ses régions, en veillant à un développement équilibré du territoire. Elle est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2008.

Parallèlement, la LADE sert de loi d'application de la LPR dans le Canton de Vaud, excepté pour les allègements fiscaux fédéraux et les mesures transfrontalières, lesquels sont gérés par des dispositifs spécifiques, de la compétence du Département des finances et relations extérieures (DFIRE).

Le cœur du dispositif de la LADE est constitué par la Politique d'appui au développement économique (PADE), laquelle guide et cadre l'intervention cantonale (art. 10 LADE). Cette politique, que le Conseil d'Etat adopte une fois par Législature, est présentée dans ce document.

Concrètement, la LADE permet à l'Etat de prendre des mesures dans trois domaines :

- **la promotion économique et touristique du canton** : Afin de faire connaître les activités économiques et touristiques et de valoriser l'image du canton, l'Etat peut soutenir des organismes de promotion supracantonaux ou cantonaux, tels que le "Greater Geneva Berne area" (GGBa) et le Développement économique – Canton de Vaud (DEV), en charge de l'implantation d'entreprises dans le canton, ou l'Office du tourisme du Canton de Vaud (OTV), responsable de la promotion touristique. En parallèle, sous réserve d'une cohérence avec les stratégies de ces organismes de promotion, des actions ponctuelles de promotion de portée nationale ou internationale peuvent être cofinancées par le canton, à l'exemple des récentes opérations à Moscou et à Shanghai ;
- **la valorisation des potentiels économiques des régions** : Par le biais de la LADE, le canton peut soutenir financièrement des projets économiques et touristiques créant de la valeur ajoutée et des emplois dans les agglomérations, les régions périurbaines, rurales et de montagne du canton. Afin de cibler son intervention, l'Etat n'intervient que sur des projets cohérents avec la stratégie dont doivent se doter les organismes régionaux reconnus. Dans ce dispositif, les organismes régionaux sont appelés à jouer un rôle de pivot. Ils sont la porte d'entrée des projets présentés au canton, par le biais d'un préavis qu'ils doivent délivrer. L'Etat attend également qu'ils jouent un rôle actif dans le lancement et l'accompagnement de projets ;
- **l'encouragement à la création et au développement des petites et moyennes entreprises** : Pour répondre au principe de non distorsion de concurrence, l'intervention de l'Etat en faveur des PME est ciblée dans des secteurs industriels ou technologiques de pointe. Des aides incitatives à fonds perdu peuvent être octroyées pour le soutien à l'innovation (dépôts de brevets, développements de nouveaux produits, par exemple) et à l'internationalisation (études de marchés, participations à des expositions à l'étranger, etc.). Les entreprises industrielles peuvent aussi bénéficier de cautionnements de prêts bancaires pour des projets d'investissements. Pour soutenir les entreprises en développement qui n'ont pas les moyens d'accéder aux offres de services proposées par le marché, l'Etat peut aussi soutenir des prestataires de services aux entreprises.

Des mécanismes spécifiques obligent à une forte cohérence entre les projets soutenus, les stratégies des organismes reconnus par l'Etat et la Politique cantonale d'appui au développement économique. Cet objectif central de cohérence de l'action publique en matière d'appui au développement économique est d'ailleurs consacré par la volonté fermement exprimée par le Conseil d'Etat dans l'Exposé des motifs et projet de loi concernant la LADE de **clarifier, simplifier et coordonner** l'organisation et l'action des différents partenaires de la mise en œuvre de cette base légale.

Ainsi, la LADE ne s'est pas contentée de généraliser les bonnes pratiques qui existaient précédemment dans le domaine du tourisme, de la politique régionale, des pôles de développement ou de la promotion économique. Elle a imposé des bouleversements et une obligation de coordination qui modifient progressivement la manière de travailler de l'Etat et des organismes reconnus. C'est dans un souci de partenariat que ces acteurs doivent répondre aux défis qui leur sont posés, sans perdre le but visé qui est de stimuler la création de projets à portée économique pour créer et maintenir des emplois.

3.2.4 Les directives et rapports thématiques

La LADE – en tant que loi-cadre - a fixé un périmètre d'intervention souple, adaptatif et relativement large à l'action de l'Etat dans le champ économique. En ce sens, la PADE en constitue l'outil complémentaire indispensable à travers lequel le Conseil d'Etat fixe ses priorités d'intervention à cinq ans, ceci dans un but d'efficacité et d'optimisation de ressources financières et humaines par définition limitées.

Certaines de ces priorités d'intervention revêtant un degré de complexité et de technicité telles qu'elles requièrent à elles seules des développements conséquents, la PADE s'appuie sur divers rapports thématiques et directives internes, dont les principales sont les suivantes :

- la politique révisée des pôles de développement économique (PPDE) ;
- les enjeux 2010 du tourisme ;
- le tableau des secteurs et types d'activités économiques prioritaires ;
- la convention-programme cantonale et intercantonale NPR 2008-2011 ;
- le rapport 2003 sur l'avenir des remontées mécaniques des Alpes vaudoises et ses mises à jour validées par le Conseil d'Etat ;
- la directive sur les aides financières aux projets d'entreprises ;
- la directive sur l'appui aux manifestations touristiques.

Compte tenu de la nécessité de poursuivre une Politique d'appui au développement économique capable de s'adapter aux évolutions structurelles et conjoncturelles de l'économie vaudoise, le Conseil d'Etat entend compléter régulièrement la base documentaire sur laquelle se fonde la PADE, notamment en approuvant – dans le courant 2011 - la "Stratégie Alpes vaudoises 2020" ainsi que la nouvelle convention intercantonale NPR 2012-2015.

En fonction des évolutions significatives qui pourraient ressortir de ces documents stratégiques, la PADE 2012-2017 pourrait faire l'objet d'ajustements ou de modifications plus substantielles en cours de déploiement. Ces révisions en cours d'exercice prendront alors vraisemblablement la forme d'avenants au présent document, non sans avoir préalablement fait l'objet d'une communication conforme aux exigences légales.

3.3 Environnement et conjoncture socio-économiques au niveau international et national

Même si la conjoncture est, par définition, appelée à évoluer - et ce parfois de manière rapide -, le présent chapitre entend sommairement brosser l'environnement conjoncturel ayant caractérisé les premières années de mise en œuvre de la LADE, d'une part, et fournir quelques éléments prospectifs pris en compte lors de la l'élaboration de la PADE, d'autre part.

3.3.1 Contexte mondial

Le changement de millénaire a été dominé par plusieurs défis majeurs, qui ont profondément influencé la structure de l'économie mondiale. Les développements ont principalement tourné autour de l'explosion de la puissance économique et du potentiel politique de l'Asie. La Chine a connu une croissance économique phénoménale et s'est offert un statut de puissance mondiale avec son immense marché de plus de un milliard d'habitants. L'Inde, comme d'autres pays émergents, a vu son économie croître de façon très importante et s'ajuster à celle des pays développés.

La demande grandissante pour les combustibles fossiles a généré deux conséquences qui vont influencer le mode de consommation à l'avenir : une hausse importante du prix des produits pétroliers et une tentative des gouvernements et des entreprises de favoriser le développement de technologies "vertes" (dites "cleantech"). Le développement rapide des ordinateurs personnels et l'adoption généralisée d'Internet vont également représenter un axe favorisant la croissance durant les années 2000. Fort de ces mini-révolutions, 2006 et 2007 se sont même vus parés du statut d'années de référence grâce à une conjoncture des plus dynamiques.

Or en 2008, le contexte économique allait complètement changer de physionomie dès le 3^{ème} trimestre. Les causes de ce subit ralentissement de l'activité mondiale remontent à la crise des crédits hypothécaires à haut risque initiée aux Etats-Unis en 2007. L'ampleur de cet événement a mis le marché des capitaux sous tension et débouché sur une crise financière mondiale. Plus encore, la faillite de la Banque Lehman Brothers, en 2008, a généré une perte de confiance généralisée entre institutions financières. Les réactions engendrées par cette méfiance ont plongé l'économie mondiale dans la récession la plus profonde et la plus synchronisée de ces dernières décennies, provoquant un effondrement de la croissance. De manière à restaurer la confiance et parer au manque de liquidités, les pouvoirs publics sont intervenus massivement pour empêcher l'effondrement d'établissements financiers importants, exposant nombre d'Etats-Nations à un risque de surendettement.

Le début de l'année 2009 aura probablement caractérisé l'apothéose de cette crise systémique d'une ampleur sans précédent. La détection de signaux positifs en fin d'année ne saurait masquer les lourdes conséquences, particulièrement en termes d'emploi, de consommation et d'investissement. Alors que plusieurs pays annoncent un taux de chômage à deux chiffres, la consommation privée risque de stagner quelques années encore, les ménages se souciant en premier lieu de réduire leur endettement, notamment aux Etats-Unis dont la reprise de l'économie s'avère incertaine.

En 2009 toujours, le tassement de l'activité économique a atteint son plus haut niveau en Allemagne et au Japon, où le marché national a été incapable de compenser le recul massif des exportations. Les pays émergents et en développement, qui avaient dans un premier temps fait preuve d'une résistance remarquable, ont finalement connu un fléchissement. Si les pays de l'Europe de l'Est ou la Russie ont beaucoup souffert, la Chine et l'Inde s'en sont mieux tirées grâce à une reprise conjoncturelle plus rapide.

L'économie mondiale a par la suite traversé une première phase de redressement soutenu, entamée dès la moitié de l'année 2009. Sous l'influence de politiques monétaires et budgétaires extrêmement expansives - en réponse à la crise financière - des impulsions vives ont été livrées à court terme dans beaucoup de pays. Néanmoins, les effets positifs des politiques de relance ne peuvent se prolonger indéfiniment. En outre, la consommation intérieure de nombreux pays se trouve freinée par les efforts de désendettement des ménages privés et des entreprises. Le redémarrage de l'économie mondiale a donc été très inégal en 2010 sur un plan géographique. Alors que les économies émergentes ont connu une croissance dynamique, la reprise est restée modérée parmi les pays industrialisés. La crise de l'endettement s'étant aggravée dans la zone euro, la situation conjoncturelle est devenue très disparate. L'Allemagne - profitant de la solidité de son économie et de la faiblesse de l'Euro - a joué un rôle de

locomotive au sein de l'Union Européenne, alors que d'autres pays particulièrement touchés par la crise peinent encore à retrouver le chemin de la croissance. C'est notamment le cas de la Grèce, de l'Irlande, du Portugal et de l'Espagne. La croissance du PIB enregistrée aux Etats-Unis et au Japon est, quant à elle, principalement liée au redressement de la consommation privée.

3.3.2 Contexte national

Le contexte conjoncturel mondial influence évidemment la dynamique économique de la Suisse (et celle du Canton de Vaud), économie principalement orientée sur le commerce extérieur. Dès 2005, les exportations, les investissements dans la construction, un faible taux de chômage et les dépenses de consommation finale des ménages ont constitué les principaux moteurs de la croissance.

La crise n'a évidemment pas épargné la Suisse. Sur l'ensemble de l'année 2009, le PIB a reculé de près de 1.5%, ce qui représente le moins bon résultat depuis le milieu des années 70. Après une chute libre des exportations au dernier trimestre 2008, la tendance s'est accentuée au cours des deux premiers trimestres 2009 et ne s'est sensiblement améliorée qu'au cours du quatrième. Les secteurs les plus touchés par cette contraction ont été l'industrie métallurgique et des machines, mais également l'horlogerie, les producteurs de textiles, de matières plastiques et de papier. Le ralentissement de la production a provoqué des remous sur le marché du travail, avec un taux de chômage qui s'est élevé en moyenne annuelle à 3.7%, soit une augmentation de plus de 40% par rapport à 2008. Afin de pallier au recul temporaire des activités, de nombreuses entreprises ont recouru à une réduction de l'horaire de travail (RHT), solution offrant une alternative efficace et particulièrement bienvenue aux licenciements.

Malgré tout, la Suisse a connu une récession moins forte que la plupart des autres pays industrialisés, grâce à la bonne santé générale de son économie liée notamment à l'absence de surendettement (privé et étatique) et de crise immobilière. L'accroissement constant de la population n'est également pas étranger à ce constat, puisqu'il tend à consolider la demande intérieure et soutient notamment la consommation privée et l'investissement dans la construction. Enfin, la stabilité fiscale de la Suisse, liée à l'absence de surendettement public, constitue également un facteur d'attractivité non négligeable pour les investissements étrangers sur sol helvétique.

La mauvaise conjoncture mondiale a parallèlement exacerbé les attaques contre la place financière suisse. Afin d'éviter de figurer sur la liste grise des paradis fiscaux de l'OCDE, la Suisse a renoncé en 2009 à la distinction juridique entre fraude fiscale et évasion fiscale. Parallèlement, de grands pays - en quête de recettes fiscales supplémentaires visant à combler leurs déficits budgétaires accentués par la crise - n'ont pas hésité à user de moyens de pression pour tenter d'obtenir des noms de détenteurs de comptes en Suisse. Ces différentes phases ont fortement ébranlé le secteur financier, qui est aujourd'hui poussé à revoir sa position afin de maintenir son assise sur le plan mondial.

Après un recul de 1.9% en 2009 sur l'ensemble de l'année, le PIB a progressé de 2.6% en 2010. Si l'expansion des investissements dans la construction et dans les biens d'équipement ainsi qu'une légère augmentation de la consommation privée expliquent partiellement ce fort rebond, c'est avant tout la reprise de l'économie extérieure qui a porté l'économie suisse en 2010. Les exportations, qui avaient nettement reculé sur la période 2008-2009, ont enregistré un taux de croissance de 10.5% en 2010. Les niveaux d'avant la crise du commerce extérieur de marchandises n'ont pas encore été atteints, mais la progression de 3.2% des exportations de marchandises au 4^{ème} trimestre 2009 indique un rythme d'expansion plus accentué en fin d'année. 40% de la croissance annuelle des exportations de marchandises sont liées au secteur des produits chimiques dont la part dans les exportations totales de marchandises est estimée à 39% en 2010.

En moyenne annuelle, le taux de chômage a légèrement augmenté en 2010 par rapport à 2009 (3.9% contre 3.7%), du fait de la relative inertie et de l'effet retard qui caractérise le marché de l'emploi.

Cependant, l'augmentation rapide et continue du nombre de chômeurs dû à la récession de l'année précédente s'est finalement stoppée au mois de janvier 2010. La situation sur le marché du travail s'est ensuite progressivement détendue tout au long de l'année, le taux de chômage se situant à 3.8% au 4^{ème} trimestre contre 4.5% en début d'année.

3.4 Méthodologie de travail pour établir la politique d'appui au développement économique

Conformément aux exigences fixées par l'art. 8, al. 4 LADE, l'élaboration et la rédaction de la PADE se sont appuyées sur une méthodologie éprouvée en matière de stratégie économique : l'analyse "SWOT", soit une analyse des forces (Strengths), faiblesses (Weaknesses), opportunités (Opportunities) et menaces (Threats), très largement utilisée lors de l'élaboration de business plan, par exemple.

Conduire une analyse SWOT en tant que fondement méthodologique à la rédaction de la PADE consiste à effectuer deux diagnostics : un diagnostic externe, qui identifie les opportunités et les menaces présentes dans l'environnement dans lequel évolue le tissu économique vaudois, d'une part, et un diagnostic interne, qui identifie les forces et les faiblesses du tissu économique vaudois, d'autre part.

Par ailleurs, l'élaboration et la rédaction de la PADE nécessitaient d'en fixer précisément le cadre d'intervention, que ce soit sous l'angle du cadre légal (voir supra, Chapitre 2.2), du cadre temporel et du cadre géographique. Ainsi, la méthodologie retenue repose également sur les axiomes suivants :

- la concentration des réflexions et de l'analyse SWOT sur les domaines et mesures éligibles au titre de la LADE, à savoir l'appui au développement économique au sens strict du terme (voir supra, Chapitre 2.1) ;
- la période de déploiement de la PADE, limitée à 5 ans (2012-2017) afin de pouvoir s'adapter aux cycles économiques ;
- la prise en compte de la variété des territoires du Canton de Vaud, tant en matière de tissus économiques que de gouvernance.

Ainsi, une analyse des forces, faiblesses, menaces et opportunités du tissu économique dans sa globalité, puis de ses types de territoires ainsi que de ses niveaux de gouvernance a été réalisée.

Sur cette base, des enjeux prioritaires nécessitant des réponses de l'Etat dans le cadre de sa Politique d'appui au développement économique ont été définis. Ces enjeux ont ensuite été déclinés en axes stratégiques et en objectifs opérationnels, appelés à être mis en œuvre et à développer leurs effets durant la période 2012-2017.

4 LA POLITIQUE D'APPUI AU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE

Comme évoqué précédemment, le Grand Conseil – par le truchement des articles 7, 8 et 10 de la loi du 12 juin 2007 sur l'appui au développement économique – enjoint le Conseil d'Etat à arrêter une politique spécifique en matière d'appui au développement économique, élaborée préalablement par le Département de l'économie, en collaboration avec les milieux concernés au niveau régional, cantonal et supracantonal. Cette stratégie doit revêtir la forme d'un rapport contenant notamment les constats et enjeux caractérisant l'environnement dans lequel évolue l'économie vaudoise, des axes stratégiques de développement et un programme d'actions. Au moins une fois par Législature, le Gouvernement présente ce rapport au Parlement qui en prend acte.

Le présent chapitre constitue le cœur de la PADE puisqu'il comprend – sous la forme d'enchaînements causaux - une liste de constats issus d'une analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces du tissu économique vaudois et de son environnement, desquels sont tirés des enjeux prioritaires (voir infra, Chapitre 3.1) fondant la vision du Conseil d'Etat en matière d'appui au

développement économique (voir infra, Chapitre 3.2) et auxquels le Conseil d'Etat se propose de répondre au travers de la définition d'axes stratégiques d'intervention, eux-mêmes déclinés en buts opérationnels (voir infra, Chapitre 3.3).

4.1 Forces, faiblesses, opportunités, menaces et enjeux

L'analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces du tissu économique du Canton de Vaud et de son environnement sert à identifier quels sont les enjeux prioritaires auxquels le Conseil d'Etat entend répondre par le biais de sa Politique d'appui au développement économique durant les cinq prochaines années.

Autrement dit, les enjeux tels qu'identifiés ci-après représentent les priorités cantonales d'intervention au titre de la LADE. Ces priorités découlent soit d'une force dont l'économie cantonale peut se prévaloir et à l'égard de laquelle l'action de l'Etat se doit de minimiser les menaces pesant sur elle, soit d'une faiblesse face à laquelle l'intervention des pouvoirs publics se doit de saisir toute opportunité propre à l'atténuer.

Afin de tenir compte de la diversité du tissu économique vaudois et des modèles de gouvernance mis en place, l'analyse SWOT est déclinée en trois volets :

- une analyse SWOT concernant le tissu économique vaudois dans sa globalité ;
- une analyse SWOT par types de territoires ;
- une analyse SWOT des gouvernances mises en place.

4.1.1 Analyse SWOT du tissu économique vaudois dans sa globalité

	Forces	Menaces	Enjeux
1	Main-d'œuvre qualifiée à hautement qualifiée, souvent cosmopolite, dont la présence est notamment liée à la très forte densité de Hautes Ecoles et à la qualité de la formation professionnelle.	Tertiarisation grandissante de l'économie vaudoise au détriment du secteur secondaire, avec risque de ne pas disposer d'une offre d'emplois suffisamment diversifiée pour offrir des places de travail à toutes les catégories de la population résidant dans le canton.	Diversification du tissu économique vaudois, avec une attention toute particulière pour le secteur industriel.
2	Réserves potentielles de terrains équipés ou légalisés Réserves de surfaces commerciales et administratives propres à accueillir des activités économiques. Expérience de plus de 10 ans de la politique des pôles de développement économique.	Complexité et longueur des procédures de légalisation, risque de spéculation foncière due à la raréfaction de l'offre effective de terrains. Problèmes de la mobilité et de l'accessibilité à ces sites stratégiques de plus en plus avérés.	Mise à disposition de sites stratégiques bien localisés et attractifs, effectivement disponibles, pour l'accueil d'entreprises. Mise à disposition de bâtiments (y compris en faveur de l'artisanat).
3	4 ^{ème} canton exportateur de Suisse, avec 20% de la production exportée, permettant à l'économie vaudoise de tirer profit de la mondialisation (accords de libre-échange multi- et bilatéraux, accords bilatéraux CH-UE).	Etroitesse du marché intérieur et difficultés pour les PME et Start-up vaudoises à se faire connaître et à accéder aux marchés internationaux	Recherche de nouveaux marchés et débouchés, notamment à l'international (internationalisation du tissu économique vaudois).
4	Nombre important de prestations en faveur des entreprises délivrées par un nombre conséquent d'organismes et d'acteurs.	Atomisation des structures et dilution des offres de prestations.	Coordination de l'offre en matière d'aiguillage, de conseil et de financement en faveur des PME et Start-up vaudoises.
	Faiblesses	Opportunités	Enjeux
5	Valorisation (encore) insuffisante de la recherche et du transfert de technologie (R&D) dans la création d'entreprises et d'emplois industriels.	Capacités de recherche et d'innovation particulièrement élevées, liées notamment à la forte densité de Hautes écoles et d'instituts de recherche publics ou privés.	Renforcement de l'innovation en vue de la création d'entreprises et d'emplois, notamment dans le secteur industriel.
6	Base des fonds propres souvent insuffisante au sein des PME/Start-up et difficultés de lever des capitaux, notamment pour développer des activités présentant un profil de risques conséquents.	Présence de capitaux dans l'économie privée, notamment au travers des réseaux de «business angels».	Mise en place d'instruments de financement adéquats par rapport aux besoins des entreprises et complémentaires aux capitaux privés existants ainsi qu'aux possibilités de financement par crédits bancaires.
7	Promotion de l'image du canton et de ses atouts insuffisamment intégrée et coordonnée, affaiblissant son positionnement global à l'échelle nationale et internationale.	Potentiel et émergence du Label "Vaud.ch – et ses déclinaisons géographiques et/ou thématiques" pour fonder un marketing intégré, tant sous l'angle de la promotion économique que touristique.	Rayonnement et notoriété renforcés de la place économique et touristique vaudoise.

4.1.2 Analyse SWOT par type de territoire

De par la diversité socio-démographique et géo-topographique du tissu économique et du territoire vaudois – entre villes-centres, agglomérations, espaces ruraux et zones de montagne –, il a été jugé indispensable, dans le cadre de l'élaboration de la PADE, de disposer d'un regard spécifique sur ces différents espaces, considérant que chacun d'entre eux se voit confronter et se doit de répondre à des enjeux spécifiques en terme de développement économique.

Pour opérer cette analyse territoriale différenciée, le Canton de Vaud a été divisé en quatre types de territoires, à savoir :

- les agglomérations de Genève/Nyon (AFVG), de Lausanne/Morges (PALM) et de Vevey-Montreux ;
- les centres cantonaux d'Yverdon-les-Bains, Aigle-Monthey et Payerne - Estavayer-le-Lac ;
- les territoires périurbains et ruraux ;
- les territoires de montagne (Alpes et Jura vaudois).

Certes, ce découpage s'avère en grande partie plus théorique qu'empirique, eu égard au fait que la plupart des régions vaudoises se trouvent à cheval entre l'un ou l'autre des quatre types précités.

Le fait de recourir à une telle segmentation paraît cependant intéressant dans la mesure où celle-ci facilite et encourage la définition d'une Politique cantonale d'appui au développement économique permettant de fournir un appui différencié aux acteurs économiques, selon les potentiels et stratégies propres à chacune des régions concernées.

Agglomérations de Genève-Nyon, de Lausanne-Morges et de Vevey-Montreux :

	Forces	Menaces	Enjeux
8	Notoriété nationale et internationale de l'Arc lémanique. Concentration d'activités à haute valeur ajoutée (entreprises internationales, services financiers et de consulting aux entreprises, fédérations internationales, etc.).	Concurrence nationale et internationale toujours plus vive entre pôles économiques.	Maintien de l'attractivité de l'Arc lémanique à l'échelle nationale et internationale.
9	Très forte concentration de Hautes écoles et d'instituts de recherche de renommée internationale (EPFL, IMD, UNIL, EHL, ECAL, Chargins , CHUM, etc), couplée à une offre substantielle en technopôles et incubateurs (PSE, Quartier de l'innovation, Biopôle , etc.).	Sous-exploitation du potentiel d'innovation et de transfert de technologies issus des Hautes écoles et des instituts de recherche.	Renforcement de l'innovation et des transferts de technologies issus de la formation et de la recherche en vue de la création d'entreprises et d'emplois.
10	Importantes retombées économiques directes et indirectes générées par les congrès, foires, expositions (tourisme d'affaires) dans l'économie de l'Arc lémanique.	Difficultés à acquérir, puis fidéliser des événements dans les centres existants (Beaulieu, EPFL, 2m2c, ...) dans un contexte de forte concurrence nationale et internationale.	Adaptation constante de l'offre et des prestations en matière de tourisme d'affaires, tant sur le plan de la qualité que du rapport qualité/prix.
11	Grandes infrastructures culturelles, sportives, de loisirs générant un impact positif - direct et indirect - dans l'économie de toute la région.	Risque d'une trop faible valorisation économique des infrastructures. Coûts élevés d'entretien et de renouvellement.	Optimisation et professionnalisation des structures d'exploitation des grandes infrastructures et des grands événements en vue de l'augmentation du CA.
12	Reprise de la vitalité commerciale dans les centres.	Dynamique fragile à ne pas casser. Augmentation des prix de location des locaux commerciaux.	Vitalité économique des centres.
	Faiblesses	Opportunités	Enjeux
13	Secteur secondaire en perte de vitesse, engendrant un marché de l'emploi orienté de plus en plus vers les services.	Planifications en cours de zones industrielles dans le cadre des projets d'agglomérations.	Préservation de zones à vocation industrielle et accompagnement des démarches de relocalisation d'entreprises industrielles à l'échelle du canton.
14	Oppositions - de plus en plus nombreuses - à l'encontre de projets à vocation économique en centralité.	Partenariat renforcé entre les entreprises, les communes et les services de l'administration cantonale.	Non enlisement des procédures par un accompagnement des projets à vocation économique jusqu'à la réalisation.
15	Positionnement et vision partagée à l'échelle intercommunale (encore) insuffisants.	Projets d'agglomération et mise à disposition de structures de suivi ad hoc.	Concrétisation des projets à vocation économique dans les agglomérations.

Centres cantonaux d'Yverdon-les-Bains, d'Aigle-Monthey et de Payerne-Estavayer :

	Forces	Menaces	Enjeux
16	Dynamisme industriel (ré)affirmé. Main-d'œuvre qualifiée à hautement qualifiée et valorisation de la formation et de la recherche dans les secteurs technologiques (notamment liés à la HEIG-VD et au PST).	Fragilité du tissu industriel régional face aux cycles conjoncturels et à la concurrence internationale. Concentration d'activités à moins forte valeur ajoutée que dans l'Arc lémanique.	Diversification économique, renforcement des transferts de technologies issus de la formation et de la recherche en vue de la création d'entreprises et d'emplois dans les secteurs secondaire et tertiaire.
17	Réserves disponibles de terrains, bien raccordées aux infrastructures de transport, et à des coûts comparativement avantageux.	Concurrence entre espaces à vocation économique et habitat. Demandes d'implantation de plateformes logistiques avec un faible potentiel d'emplois.	Valorisation optimale des sites d'accueil d'entreprises et mixité (emplois/habitat).
	Faiblesses	Opportunités	Enjeux
18	Dévitilisation des cœurs des centres-villes au profit des centres commerciaux hors des localités et de l'habitat.	Regain d'attractivité des centres.	Vitalité économique des centres cantonaux.
19	Relativement faible fréquentation touristique malgré la qualité de certains sites.	Présence d'offres complémentaires dans les régions environnantes.	Mise en réseau et création de nouveaux produits touristiques.

Territoires péri-urbains et ruraux :

	Forces	Menaces	Enjeux
20	Présence de nombreux pôles de développement économique ou de zones industrielles d'importance régionale, dont le prix des terrains est comparativement avantageux.	Mitage du territoire par le développement de zones d'activités ou d'habitat mal desservies par les transports publics. Concentration d'activités à moins forte valeur ajoutée que dans l'Arc lémanique. Concurrence/complémentarité des cantons voisins.	Implantation des entreprises dans des sites de qualité, postulant une gestion optimisée des problématiques d'accessibilité et de mobilité.
21	Proximité d'un bassin de population d'un million d'habitants dans l'Arc lémanique fréquentant les régions rurales proches pour ses loisirs.	Difficultés à augmenter la valeur ajoutée générée par l' excursionnisme , dues notamment à une offre touristique en la matière atomisée.	Mise en réseau et création de produits touristiques générant de la valeur ajoutée.
	Faiblesses	Opportunités	Enjeux
22	Tendance à la diminution du nombre d'emplois dans les secteurs primaire et dans l'artisanat.	Demande croissante de la population en matière de produits locaux et de niche.	Valorisation de produits agricoles/de terroirs de qualité.
23	Diminution du rôle des centres régionaux ébignés de l'Arc lémanique en matière de commerces et de services, au profit des agglomérations.	Regain d'attractivité des commerces et des services de proximité.	Vitalité économique des centres régionaux en complémentarité avec les centres cantonaux.

Territoires de montagnes (Alpes et Jura) :

	Forces	Menaces	Enjeux
24	Activités économiques traditionnelles fortement orientées sur l'exportation (industrie horlogère et tourisme) et pourvoyeuses d'emplois en nombre.	Forte sensibilité à la conjoncture mondiale. Exposition croissante aux changements climatiques.	Renforcement de l'activité économique de base (industrie et tourisme), tout en encourageant la diversification économique.
25	Patrimoine et paysages de grande qualité, avec de vastes zones protégées suscitant un intérêt croissant de la part de la population.	Pressions des activités humaines et de la construction sur le patrimoine paysager. Faible création d'emplois générés par la valorisation des ressources naturelles.	Valorisation économique des ressources naturelles.
26	Agriculture relativement présente, jouant un rôle important pour le maintien d'emplois et de paysages préservés.	Risque de perte de valeur ajoutée par une transformation, un conditionnement et la vente hors des régions de montagne des produits agricoles.	Valorisation sur place de produits agricoles de qualité.
	Faiblesses	Opportunités	Enjeux
27	Difficile maintien de certaines activités de commerces et de services dans les centres régionaux (concurrence difficile avec les centres urbains ou périurbains). Rareté des terrains disponibles pour les activités économiques.	Complémentarités à jouer avec le tourisme et les activités économiques privées.	Vitalité économique des centres régionaux.
28	Economie faiblement diversifiée, voire mono-industrielle (tourisme ou horlogerie).	Capacité d'acteurs isolés à développer des projets innovants, pouvant avoir un impact sur l'économie régionale.	Soutien aux marchés de niche.

4.1.3 Analyse SWOT de la gouvernance

L'importance de disposer d'une organisation efficace – regroupant l'ensemble des acteurs agissant pour le compte de la promotion et du soutien au développement économiques – avait déjà été mise en exergue, en février 2005, dans le cadre du rapport final d'évaluation portant sur l'efficacité et l'efficacité de la promotion économique du Canton de Vaud⁹. La densité et la complexité du réseau des acteurs en étaient ainsi le premier constat. Sur cette base, l'élaboration, puis la mise en œuvre de la LADE ont permis d'entamer une procédure de rationalisation de cette organisation. Cette procédure n'est toutefois pas encore aboutie et se doit d'être poursuivie, conformément aux principes de simplification, de clarification et de coordination postulés par la LADE.

Afin de mesurer l'état d'avancement de cette réorganisation et d'identifier quels sont les prochains objectifs à atteindre en la matière, le présent chapitre s'attelle à conduire une analyse forces, faiblesses, opportunités et menaces des structures et modalités de la gouvernance en place, et ce à divers niveaux : de manière globale, au sein des instances de l'administration cantonale en charge de la mise en œuvre de la LADE, puis des organismes de promotion économique et touristique, des organismes de développement économique régional et enfin au niveau des prestataires de services aux entreprises.

[⁹] Evaluation de l'efficacité et de l'efficacité de la promotion économique du Canton de Vaud, Evaluanda, février 2005.

Gouvernance en général :

	Forces	Menaces	Enjeux
29	<p>Affirmation et consolidation de la coordination intercantonale.</p> <p>Objectifs de simplification, de clarification et de coordination des acteurs et des actions menées au titre de la LADE clairement affirmés.</p> <p>Responsabilisation accrue des instances partenaires et de mise en œuvre de la LADE.</p>	<p>Tendances à créer de nouvelles structures pour aborder, puis traiter un nouveau thème ou projet.</p> <p>Hésitation à supprimer des structures obsolètes.</p> <p>Périmètres de travail souvent en relation avec la structure mise en place et non avec la thématique traitée.</p> <p>Résistance aux changements.</p>	<p>Poursuite des mesures de simplification, clarification, et coordination de la gouvernance régionale, cantonale et supracantonale.</p>
30	<p>Existence de multiples instituts, organismes ou acteurs possédant de nombreuses informations ou statistiques en matière économique.</p>	<p>Manque d'exploitation des nombreuses statistiques à disposition.</p> <p>Risque de ne pas être en mesure de structurer et de sérier les informations importantes dans le volume de données existantes.</p>	<p>Capacité à gérer et à recourir aux informations économiques pertinentes pour piloter la Politique d'appui au développement économique.</p>
	Faiblesses	Opportunités	Enjeux
31	<p>Processus partenariaux encore insuffisamment définis, avec - parfois - un leadership diffus.</p> <p>De manière générale, taille critique (encore) insuffisante des structures mises en place, eu égard notamment de leur très grand nombre.</p> <p>Atomisation des structures et difficultés subséquentes de coordination.</p> <p>Capacités d'absorption et d'appréhension (encore) insuffisantes face à des projets complexes faisant intervenir des acteurs à trois niveaux : canton, région, commune.</p> <p>Responsabilités encore mal clarifiées dans certains flux et gestion de dossiers.</p>	<p>Sensibilisation croissante aux règles de bonne gouvernance.</p> <p>Mise en place de stratégies de promotion ou de développement économique avec des priorités ciblées.</p> <p>Conventions passées entre le canton et ses principaux partenaires, clarifiant les prérogatives et modalités de collaboration des différents acteurs.</p> <p>Professionnalisation grandissante de certaines structures.</p>	<p>Poursuite des mesures de simplification, clarification et coordination de la gouvernance régionale, cantonale et supracantonale, ceci en tenant compte des échelles géographiques les plus pertinentes.</p>
32	<p>Manque de données et d'instruments de contrôle des résultats.</p>	<p>Obligation de soumettre la LADE à une évaluation par un tiers externe.</p>	<p>Qualité des outils de reporting, de suivi et d'évaluation.</p>

Gouvernance au niveau des services de l'administration concourant à la mise en oeuvre de la LADE :

	Forces	Menaces	Enjeux
33	Regroupement, sous l'égide d'une seule loi, de l'ensemble des outils et aides de l'Etat en faveur du développement économique.	Perte potentielle de visibilité de certains de ces outils et aides (par exemple, la politique des pôles de développement). Insuffisance de coordination au sein des unités du SELT en charge de la promotion et du développement économiques et touristiques ainsi qu'entre services responsables de politiques publiques connexes.	Information, communication, coordination et feed-back.
34	Attribution claire des responsabilités financières découlant de la LADE (art. 5).	Tendance à l'accroissement des procédures internes de gestion du risque et à l'obtention de garanties financières supplémentaires.	Acceptation d'une certaine prise de risques financiers propres aux projets éligibles au titre de LADE.
35	Regroupement du SELT et du SDT - en tant services très impliqués dans la mise en oeuvre de la LADE ; - au sein d'un même département par le biais du GOP, structure <u>interservice</u> innovante.	Antagonismes possibles entre développement économique et territorial versus préservation de la ressource « sol ».	Information, communication, coordination et feed-back.
	Faiblesses	Opportunités	Enjeux
36	Appropriation, par le seul SELT, des enjeux et projets mis en oeuvre au titre de la LADE.	Renforcement des structures d'interface avec notamment le SDT, le SM, le SR, le SEVEN, le SESA, etc. Possibilités techniques de partage, de suivi et de traitement de l'information toujours plus performantes. Développement des outils partagés de suivi et de traitement des informations (par exemple <u>work-flow</u> de type CAMAC).	Information, communication, coordination et feed-back Développement et mise en ligne d'outils partagés de suivi et de traitement de l'information (y compris Cyberadministration).

Organismes de promotion économique et touristique :

	Forces	Menaces	Enjeux
37	Renforcement des activités à l'échelle de la Suisse occidentale dans le domaine de la promotion économique.	Allongement des processus liés aux coûts de transaction et de construction de consensus sur des thématiques sensibles et complexes.	Poursuite des efforts propres à asseoir la notoriété et la légitimité de la région au niveau suisse et international.
38	Mise en place des stratégies de promotion demandées aux organismes financièrement soutenus au titre de la LADE.	Coordination insuffisante entre les stratégies de promotion et les stratégies de développement économique mises en œuvre, notamment par les associations économiques régionales et les prestataires de services aux entreprises.	Information, communication, coordination et feed-back. Développement et mise en ligne d'outils partagés de suivi et de traitement de l'information.
39	Mise en place et/ou consolidation de plateformes de promotion touristiques à l'échelle des destinations ou des régions.	Manque de volonté politique, maintien de certains acquis et résistances aux changements incluant une atomisation de l'image et des moyens dévolus à la promotion touristique.	Renforcement d'une image cohérente et intégrée du canton et de ses atouts économique et touristiques.
	Faiblesses	Opportunités	Enjeux
40	Tendance au développement de structures de promotion économique couvrant de nouveaux périmètres ou nouveaux secteurs d'activité (risque de foisonnement non maîtrisé des collaborations à géométries variables).	Soutiens de la LADE aux adaptations et mesures de rationalisation des structures.	Rationalisation, rapprochement des structures et renforcement des synergies.
41	Multitude avérée de certaines structures de promotion touristique conduisant à une atomisation des moyens alloués.	Regroupements effectifs ou en cours des offices de tourisme insuffisamment dotés des moyens nécessaires à la promotion de leur région touristique.	Efficiences et efficacité de l'organisation de la gouvernance touristique.

Organismes de développement économique régional :

	Forces	Menaces	Enjeux
42	Renforcement du rôle des organismes régionaux par le biais de la LADE.	Légitimité (encore) insuffisamment marquée et/ou assumée de certains organismes régionaux pour faire émerger, puis suivre des projets. Ressources humaines et financières (parfois) insuffisantes pour répondre aux nouvelles missions assignées par la LADE.	Pérennisation, voire accroissement du soutien financier alloué aux organismes régionaux par le canton, respectivement par les communes et les acteurs privés de la région. Capitalisation et partage des expériences et compétences entre régions. Développement et mise en ligne d'outils partagés de suivi et de traitement de l'information.
43	Regroupements effectifs ou en cours entre organismes régionaux préexistants sur des périmètres économiques pertinents.	Difficultés rencontrées par certaines régions à s'affirmer au-delà du découpage par districts, voire en rupture avec celui-ci.	Emergence et mise en œuvre de projets à l'échelle économique pertinente.
44	Appropriation de plus en plus marquée des démarches et projets d'agglomération par les organismes régionaux concernés.	Restructuration imposée par le haut d'un modèle de gouvernance des agglomérations et création d'un nouvel échelon décisionnel et de mise en œuvre des politiques publiques.	Rationalisation, rapprochement des structures et renforcement des synergies.
	Faiblesses	Opportunités	Enjeux
45	Stratégie et approche régionales parfois insuffisamment connues, promues ou soutenues par les acteurs locaux (communes ou acteurs économiques).	Conditions strictes posées par la LADE en vertu desquelles seuls les projets s'insérant dans une stratégie portée par l'organisme régional concerné sont éligibles aux aides cantonales.	Information, communication, coordination et feed-back.

Prestataires de services aux entreprises :

	Forces	Menaces	Enjeux
46	Complémentarité des connaissances et conseils délivrés par le « guichet entreprises », en fonction des compétences et de la proximité des partenaires qui le composent et l'animent.	Réseau d'acteurs souvent perçu comme complexe et insuffisamment efficient du point de vue de l'entreprise.	Renforcement de la coordination, de l'information et de la communication. Développement et mise en ligne d'outils partagés de suivi et de traitement de l'information.
	Faiblesses	Opportunités	Enjeux
47	Atomicité des organismes qui n'ont pas une masse critique suffisante	Complémentarité des prestations offertes par les différents acteurs.	Renforcement des synergies entre organismes par types de prestations et/ou par périmètre géographique (cantonal / intercantonal).

4.1.4 Synthèse des analyses SWOT :

Les analyses des forces, faiblesses, opportunités et menaces du tissu économique vaudois dans sa globalité, puis par types de territoires et enfin par niveaux de gouvernance ont permis de mettre en exergue une série d'enjeux à partir desquels le Conseil d'Etat entend fixer ses priorités au titre de la Politique d'appui au développement économique.

Au nombre de 47, ces enjeux ont fait l'objet de regroupements par type et par nature afin d'en dégager une liste consolidée de **11 enjeux prioritaires** auxquels le Gouvernement entend répondre par la définition d'axes stratégiques et de buts opérationnels d'intervention fondant le **cœur de la PADE**.

Le lecteur trouvera, en annexe 1 du présent document, le tableau des correspondances et consolidations opérées entre les enjeux détaillés issus des différentes analyses forces, faiblesses, opportunités et menaces, d'une part, et les 11 enjeux prioritaires retenus pour la PADE, d'autre part.

4.2 Vision cantonale en matière de Politique d'appui au développement économique

Sur la base des expériences tirées après deux ans et demi de mise en œuvre de la LADE, et à l'aune des résultats et de la synthèse des analyses SWOT présentées ci-dessus (voir supra, Chapitre 3.1), le Conseil d'Etat relève en premier lieu la pertinence des postulats organisationnels à l'origine de la LADE, à savoir la recherche systématique de **simplification**, de **coordination** et de **clarification** entre partenaires et actions entreprises au titre de la Politique d'appui au développement économique.

Dans un environnement socio-économique marqué par une concurrence sans cesse accrue entre places économiques, la poursuite de cette priorité organisationnelle permettra de répondre de la manière la plus efficiente possible aux enjeux d'un développement économique durable. Cette allocation optimisée des ressources à disposition – par définition limitées - s'avère par ailleurs indispensable afin de permettre une mutualisation au sens large du terme des efforts de tous les partenaires et éviter une dispersion, une atomisation et une redondance partielle des actions.

Ainsi le Conseil d'Etat entend tout d'abord se doter d'une vision **organisationnelle**, articulée autour de 3 enjeux transversaux auxquels doivent se conformer toutes les actions et mesures conduites au titre de la loi sur l'appui au développement économique, à savoir : **une cohérence et une efficience en matière de gouvernance**, une **unité d'image** et une forte capacité de **veille stratégique**.

Ces trois enjeux transversaux seront libellés comme suit :

- **A** -efficacité et efficacité de la gouvernance régionale, cantonale et supracantonale ;
- **B** -rayonnement et notoriété de la place économique et touristique vaudoise par le biais d'une promotion intégrée (image commune) ;
- **C** -**outils** de suivi et d'évaluation de l'évolution du tissu économique vaudois, de l'économie des régions et des politiques sectorielles (veille stratégique).

Le Conseil d'Etat est par ailleurs convaincu du potentiel économique exceptionnel du Canton de Vaud, de ses entreprises et de ses régions. Conscient qu'il lui incombe de favoriser ces potentialités, le Gouvernement sait également que le rôle de l'Etat dans le champ économique ne saurait être autre que subsidiaire et incitatif en regard de l'ordre économique fixé par les Constitutions fédérale et cantonale (voir supra, Chapitre 2.2.1). Dès lors, le Conseil d'Etat entend concentrer les efforts menés au titre de la PADE sur la définition et le renforcement de **conditions-cadres** propices aux activités économiques développées par les individus et sociétés établis sur le territoire vaudois que le Gouvernement considère comme autant d'ambassadeurs du Canton de Vaud en Suisse et à l'étranger.

Dans cette optique, le Conseil d'Etat entend fournir des réponses circonstanciées aux **8 enjeux thématiques suivants** :

- **D** -diversification du tissu économique par un soutien à des secteurs et types d'activités ciblés, innovants et à fort potentiel de développement ;
- **E** -réponse adaptée aux besoins des PME et Start-up en matière d'aiguillage, de conseils et de financement ;
- **F** -innovation en vue de la création d'entreprises et d'emplois industriels à haute valeur ajoutée ;
- **G** -internationalisation du tissu économique vaudois ;
- **H** -développement d'une offre touristique cohérente et de qualité, répondant à la demande des hôtes séjournant sur sol vaudois ou des excursionnistes et qui soit coordonnée avec la promotion du secteur ;
- **I** -disponibilité d'une offre de terrains et de locaux adaptée en fonction des besoins, du secteur et du type d'activités des entreprises, coordonnée avec la politique du logement ;
- **J** -renforcement de la vitalité socio- économique des centres ;
- **K** -valorisation économique des ressources naturelles, du patrimoine et des savoir-faire.

Par ailleurs, le Conseil d'Etat souligne l'importance d'une meilleure prise en compte des contraintes administratives pesant sur les acteurs économiques et se propose d'agir, en la matière, selon deux axes principaux, à savoir la poursuite et le renforcement des démarches de **simplification administrative**, d'une part, et le développement de la **Cyberadministration**, d'autre part.

4.3 Les axes stratégiques et buts opérationnels de la PADE

Ce chapitre identifie, au gré des 11 enjeux prioritaires exposés ci-dessus (voir supra, Chapitre 3.2), les axes stratégiques que le Conseil d'Etat entend poursuivre, ainsi que les buts opérationnels qu'il assigne à son administration ou aux organismes partenaires.

A. Efficience et efficacité de la gouvernance régionale, cantonale et supracantonale			
	Axes stratégiques		Buts opérationnels
A.1	Optimiser la mise en œuvre de la PADE au sein des services compétents de l'administration cantonale vaudoise.	A.1.1	Poursuivre et renforcer la coordination entre les différentes entités du SELT en charge de la LADE et de ses prestations.
		A.1.2	Poursuivre et renforcer la concertation et la coordination entre services de l'administration cantonale vaudoise concourant à la mise en œuvre de la PADE.
A.2	Développer et mutualiser les compétences et expériences acquises au niveau des régions.	A.2.1	Soutenir et accompagner la modernisation, la professionnalisation, voire les restructurations des organismes régionaux.
		A.2.2	Stabiliser, puis renforcer le rôle des organismes régionaux dans la mise en œuvre de la politique des pôles de développement, sur une base partenariale.
		A.2.3	Partager et mutualiser les compétences au sein de la CODEV ¹⁰ et entre les partenaires économiques de la PADE.
		A.2.4	Encourager l'émergence et la réalisation de projets / programmes régionaux à l'échelle économique pertinente.
A.3	Renforcer et professionnaliser le "guichet entreprises" vaudois.	A.3.1	Développer une base documentaire partagée (partage des connaissances, des expériences et des bonnes pratiques).
		A.3.2	Développer des modules de formation ciblés pour le conseil à la création d'entreprises.
A.4	Renforcer la gouvernance et la masse critique des prestataires de services aux entreprises, tant à l'échelle cantonale qu'intercantonale.	A.4.1	Favoriser le regroupement et les synergies des organismes et prestataires de services pour éviter l'atomisation des structures.
A.5	Accompagner la régionalisation de la gouvernance touristique et réduire le nombre des structures, notamment celles actives dans la promotion.	A.5.1	Définir les critères de délimitation/constitution des destinations touristiques et/ou régions touristiques et évaluer les modèles de gouvernance en place.
		A.5.2	Définir le rôle (missions et tâches) des destinations et / ou régions touristiques dans le réseau vaudois et national des acteurs touristiques.

¹⁰ La Coordination du Développement Economique Vaudois (CODEV) regroupe les 11 associations économiques régionales du canton à des fins de concertation et coordination (www.codev.ch).

Axes stratégiques		Buts opérationnels	
		A.5.3	Etablir le concept, puis valider la mise en œuvre d'une gouvernance touristique selon deux modèles préférentiels : DMO (« <i>Destination management Organisation</i> ») pour les pôles touristiques d'importance cantonale, respectivement intégration au sein des associations régionales ou d'organismes dotés d'une taille critique suffisante pour les pôles d'importance régionale.
		A.5.4	Renforcer le lien entre « destinations touristiques » et « marchés ».
		A.5.5	Réexaminer, et cas échéant modifier, la répartition des montants alloués par le canton aux destinations et régions touristiques afin de favoriser l'émergence et la réalisation de projets communs ou de coopérations (verticales, horizontales et latérales).
A.6	Stabiliser et renforcer la gouvernance à l'échelle intercantonale en matière de promotion économique et de politique régionale.	A.6.1	Consolider le périmètre de la CDEP-SO ¹¹ et/ou de GGBa ² comme échelles cohérentes en matière de promotion économique et de politique régionale à l'échelle de la Confédération.
		A.6.2	Contribuer à l'adaptation des structures et des moyens mis à disposition de la CDEP-SO et de GGBa ¹² .
		A.6.3	Favoriser les synergies entre les organismes afin d'éviter l'atomisation des structures et des images, dans le but de renforcer la masse critique.
		A.6.4	Jouer un rôle central dans la définition, puis la mise en œuvre des futures conventions NPR 2012-2015 avec la Confédération.

Les partenaires principaux

Services de l'administration - Organismes régionaux - Offices du tourisme – Organismes de promotion (DEV, OTV, GGBa) - Prestataires de services aux entreprises – CDEP-SO.

Types d'indicateurs de résultats à 5-6

Seront définis ultérieurement, conformément à l'axe stratégique C.2.2.

¹¹ Conférence des Chefs de Département de l'Economie Publique de Suisse occidentale : Arène de concertation et de mise en œuvre commune de politiques publiques fédérales, regroupant les Cantons de Berne, Fribourg, Vaud, Valais, Neuchâtel, Genève et Jura.

¹² Greater Geneva Berne area : structure de prospection et d'acquisition d'entreprises à l'étranger regroupant les Cantons de Berne, Fribourg, Vaud, Valais, Neuchâtel et Genève (www.ggba-switzerland.ch).

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

	Axes stratégiques		Buts opérationnels
B.1	Elaborer un concept global de promotion des atouts économiques et touristiques du canton, en vue de disposer d'une image cantonale commune, mais néanmoins déclinable en différents contenus, valeurs et positionnements.	B.1.1	Réactiver le groupe de travail « Vaud.ch » et garantir la présence et la participation actives du DEV, de l'OTV, de l'OVV, des destinations touristiques, etc.
		B.1.2	Dresser un diagnostic des positionnements, marques, labels et chartes graphiques existants, tenant compte des marchés et publics-cibles visés ainsi que des ressources allouées.
		B.1.3	Développer une identité visuelle cantonale unique – autour de « Vaud.ch » et ses déclinaisons géographiques ou thématiques – qui puisse être partagée par les acteurs de la promotion économique et touristique, en définir les conditions/modalités d'usage et la décliner, cas échéant, en programmes.
		B.1.4	Développer des supports de communication thématiques (en fonction des publics-cibles) reposant sur une charte graphique commune.
		B.1.5	Permettre et assurer le déploiement progressif et multi-supports du concept global de promotion retenu auprès des partenaires de la promotion économique et touristique du canton.
B.2	Encourager et favoriser la présence du Canton de Vaud lors de manifestations d'envergure internationale, cas échéant en collaboration avec d'autres cantons.	B.2.1	Organiser et soutenir des actions de promotion en Suisse et à l'étranger dans les secteurs économiques désignés comme prioritaires pour le Canton de Vaud.
		B.2.2	Soutenir l'organisation et la présence du canton sur des plates-formes événementielles en Suisse ou à l'étranger (par ex. opérations à Shanghai ou à Moscou) en vue de promouvoir ses divers potentiels et atouts.

Les partenaires principaux

Organismes de promotion (OTV, DEV, Art de Vivre, GGBa, Plates-formes de la CDEP-SO), - Prestataires de services aux entreprises - Organismes régionaux – Associations économiques et groupements professionnels (ex : OVV).

Types d'indicateurs de résultats à 5-6

Seront définis ultérieurement, conformément à l'axe stratégique C.2.2.

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

	Axes stratégiques		Buts opérationnels
C.1	Développer le système de veille et d'observation de l'évolution du tissu économique vaudois.	C.1.1	Poursuivre le co-financement des tests conjoncturels (PIB, industrie, construction, hôtellerie/restauration) et assurer leur évolution et développement.
		C.1.2	Développer et suivre des indicateurs de vitalité économique pertinents pour la prise de décision et l'évaluation.
		C.1.3	Développer un outil et/ou une structure de suivi des secteurs économiques prioritaires.
		C.1.4	Mettre en place un système de suivi des PME et Start-up soutenues dans le cadre de la LADE.
		C.1.5	Instaurer un système de suivi des évolutions sociodémographiques et des emplois par région
C.2	Assurer le monitoring et le reporting des enjeux et impacts de la PADE et de la politique régionale fédérale dans les territoires ruraux et de montagne.	C.2.1	Mettre en place un monitoring et un reporting spécifiques (exigence de la LPR)
		C.2.2	Développer un système d'indicateurs de suivi des résultats de la PADE.
C.3	Développer un système de reporting et de monitoring de la demande et de l'offre touristiques en vue d'assurer leur adéquation.	C.3.1	Mettre en place, puis soutenir une structure de suivi des marchés et du développement de l'offre touristique (observatoire du tourisme).
		C.3.2	Mettre en place, puis soutenir des structures de R&D et de soutien à l'innovation touristique.

Les partenaires principaux

SCRIS – Créa – KOF - CVCI – Organismes de promotion (OTV, DEV, GGBa) - CDEP-SO – Organismes régionaux – Prestataires de services aux entreprises.

Types d'indicateurs de résultats à 5-6

Seront définis ultérieurement, conformément à l'axe stratégique C.2.2.

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

Axes stratégiques		Buts opérationnels	
D.1.	Cibler le soutien de l'Etat en matière d'aides aux entreprises dans des secteurs économiques et types d'activités innovants et à fort potentiel de développement.	D.1.1	<p>Définir la liste des types d'activités cblés au titre de la PADE, à savoir :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sièges internationaux 2. Recherche et développement 3. Production <p>Définir la liste des secteurs économiques retenus comme prioritaires au titre de la PADE, à savoir :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sciences de la vie 2. Industrie de précision 3. Technologies de l'information et de la communication (TIC) 4. Cleantech 5. Industrie agroalimentaire 6. Industrie des produits haut de gamme 7. Sport international 8. Tourisme <p>L'annexe 3 renseigne de manière plus précise sur les secteurs économiques et types d'activités ciblés dans le cadre de la PADE ; il renseigne également sur les secteurs et activités considérées comme sensibles</p>
		D.1.2	Encourager le développement de clusters et de réseaux d'entreprises, au niveau cantonal et intercantonal dans les secteurs économiques prioritaires.
		D.1.3	Cibler les activités de promotion exogène (DEV, GGBa, OSEC) dans les secteurs économiques et types d'activités retenus au titre de la PADE.
		D.1.4	Cibler les aides financières directes aux entreprises (projets d'entreprises, section II LADE, art. 31 à 38) dans les secteurs économiques et types d'activités retenus au titre de la PADE.
D.2	Renforcer la formation technique professionnelle.	D.2.1	Soutenir la promotion et la valorisation des filières de formation dans les secteurs économiques retenus comme prioritaires.

Les partenaires principaux

Organismes de promotion (DEV, GGBa, plates-formes de la CDEP-SO) - ACI - DFJC - Organismes régionaux - Prestataires de services aux entreprises - Associations économiques et groupements professionnels.

Types d'indicateurs de résultats à 5-6

Seront définis ultérieurement, conformément à l'axe stratégique C.2.2.

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

	Axes stratégiques		Buts opérationnels
E.1.	Assurer le développement des PME en leur favorisant l'accès aux diverses sources de financement.	E.1.1	Adapter les outils de cautionnement de la LADE à l'évolution du secteur bancaire et aux besoins des PME.
		E.1.2	Renforcer les instruments de financement existants, notamment au niveau du capital « amorçage » (par exemple la FIT ¹³) et du capital « développement ».
		E.1.3	Développer de nouveaux instruments de financement répondant aux besoins spécifiques des PME.
E.1.	Offrir un accompagnement stratégique (coaching) aux PME et Start-up.	E.1.1	Consolider et coordonner l'offre de conseils en faveur des créateurs d'entreprises et des PME.
		E.1.2	Développer l'offre dans l'accompagnement pour la recherche d'investisseurs et de fonds propres.
E.2	Favoriser la reprise des PME et le maintien des savoir-faire.	E.2.1	Encourager la sensibilisation à la problématique de la transmission et de la succession des PME.
		E.2.2	Soutenir l'accompagnement stratégique (coaching) des PME confrontées à la transmission et à la succession d'entreprises.

Les partenaires principaux

Prestataires de services aux entreprises — Associations économiques et groupements professionnels – Organismes fédéraux (Venturelab, CTI) - Institutions de financement aux entreprises – Organismes régionaux.

Types d'indicateurs de résultats à 5-6

Seront définis ultérieurement, conformément à l'axe stratégique C.2.2.

¹³ Fondation pour l'innovation technologique (www.fondation-fit.ch).

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

	Axes stratégiques		Buts opérationnels
F.1	Renforcer le transfert de technologies des Hautes écoles/centres de recherche vers l'industrie.	F.1.1	Renforcer la mise en relation et le montage de projets entre les Hautes écoles/centres de recherche et les petites et moyennes industries vaudoises.
		F.1.2	Renforcer la création et l'incubation de « spin-off » technologiques issues des Hautes écoles/centres de recherche par la mise à disposition d'une offre en locaux (hébergement), en complément d'une offre d'accompagnement stratégique (coaching) et de financement.
		F.1.3	Soutenir le financement du développement de nouvelles technologies, produits et moyens de production en faveur des petites et moyennes industries.
F.2	Renforcer la collaboration multi-partenaires (entreprises – Hautes écoles ou interentreprises).	F.2.1	Développer et soutenir la mise en relation et le réseautage des acteurs des Hautes écoles, entreprises, instituts de transferts de savoir et de technologies.
		F.2.2	Encourager le développement de plates-formes collaboratives et de consortiums.

Les partenaires principaux

EPFL – UNIL – CHUV – HES vaudoises – Bureaux de transfert de technologies (Pactt, CeTT) – Parcs scientifiques et technologiques (PSE, PST), Technopôles (Biopôle, Technopôle de microsoudure à Ste-Croix, Technopôle de l'environnement à Orbe – Swissmedia Center à Vevey) – Prestataires de services aux entreprises (AIT, Platinn, Alliance, FIT, etc.) – Organismes fédéraux (CTI) - Associations économiques et groupements professionnels.

Indicateurs de résultats à 5-6

Seront définis ultérieurement, conformément à l'axe stratégique C.2.2.

G. Internationalisation du tissu économique vaudois

	Axes stratégiques		Buts opérationnels
G.1	Renforcer la promotion des investissements étrangers (prospection, acquisition et implantation d'entreprises étrangères) en ciblant les actions sur les secteurs économiques et types d'activités retenus comme prioritaires ainsi que sur les spécificités des territoires vaudois.	G.1.1	Renforcer et consolider le réseau international de prospection et d'acquisition d'entreprises (OSEC ¹⁴ , GGBa, DEV).
		G.1.2	Renforcer et consolider l'offre d'accompagnement à l'implantation des entreprises étrangères et de leurs employés/expatriés (DEV, Organismes régionaux, International Link ¹⁵), en tenant compte des spécificités des diverses régions vaudoises.
G.2	Encourager l'accès des PME aux marchés internationaux, notamment aux marchés émergents (BRIC et autres).	G.2.1	Favoriser l'accès à l'expertise de tiers pour le développement des marchés internationaux.
		G.2.2	Soutenir le financement des démarches d'exportation et d'internationalisation.
		G.2.3	Organiser des voyages de prospection à l'étranger ouverts aux PME.

Les partenaires principaux

Organismes de promotion (OSEC, GGBa, DEV, Plates-formes CDEP-SO) - Organismes régionaux – Associations économiques et groupements professionnels.

Types d'indicateurs de résultats à 5-6

Seront définis ultérieurement, conformément à l'axe stratégique C.2.2.

⁽¹⁴⁾ Office suisse d'expansion commerciale (www.osec.ch).

⁽¹⁵⁾ www.internationallink.ch

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

	Axes stratégiques		Buts opérationnels
H.1	Encourager et soutenir les démarches de promotion et de renforcement de la qualité des prestations et produits touristiques.	H.1.1	Soutenir les démarches « Qualité », telles que Enjoy Switzerland.
H.2	Encourager et soutenir les démarches renforçant l'adéquation entre l'offre et la demande en prestations et produits touristiques.	H.2.1	Soutenir l'élaboration ou l'amélioration des stratégies cantonales et régionales en matière de développement de l'offre et de promotion touristiques.
		H.2.2	Définir une stratégie et des outils d'intervention en matière d'hébergement touristique marchand (hôtellerie, para-hôtellerie, résidences de tourisme, etc.)
		H.2.3	Favoriser la mise en réseau des acteurs du tourisme.
H.3	Contribuer au développement du tourisme d'affaires afin de renforcer le positionnement et l'attractivité des villes ou stations sur la scène internationale.	H.3.1	Veiller au maintien de la qualité des infrastructures, ainsi que de l'offre de congrès ou manifestations liées au tourisme d'affaires.
	Contribuer au développement du tourisme de loisirs dans les stations de montagne en développant des produits innovants commercialisables.	H.3.2	Poursuivre la rationalisation des infrastructures de remontées mécaniques et d'enneigement artificiel en soutenant les sociétés se dotant d'une masse critique suffisante pour assurer leur viabilité à long terme.
		H.3.3	Poursuivre la diversification de l'offre touristique quatre saisons dans les stations de montagne attirant une clientèle nationale et internationale.
H.4	Encourager le repositionnement des offres ou la création de nouveaux produits touristiques propres à assurer une diversification du secteur.	H.4.1	Renforcer l'offre régionale touristique de mobilité douce en coordination avec les itinéraires et offres nationales de Suisse Mobile.
		H.4.2	Soutenir la valorisation des sites historiques, musées et châteaux ainsi que des sites thématiques de découverte dans un souci de création de produits touristiques authentiques, interactifs, didactiques et ludiques.

Axes stratégiques		Buts opérationnels	
		H.4.3	Encourager la promotion coordonnée des produits touristiques valorisant la gastronomie, les produits du terroir et le vin et pouvant prétendre à une promotion nationale ou internationale.
		H.4.4	Soutenir la mise en place ou le repositionnement de manifestations événementielles de portée nationale ou internationale.
		H.4.5	Encourager la création ou le renouvellement d'offres de sports et de bien-être adaptées à la demande touristique.

Les partenaires principaux

Offices de tourisme – OTV - Organismes régionaux – Communes – Associations faitières.

Types d'Indicateurs de résultats à 5-6

Seront définis ultérieurement, conformément à l'axe stratégique C.2.2.

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

	Axes stratégiques		Buts opérationnels
I.1	Favoriser la mise à disposition et le développement de zones légalisées de qualité et aisément accessibles.	I.1.1	Définir les sites stratégiques d'intérêt cantonal (définis dans la politique révisée des pôles de développement) ou les sites stratégiques d'intérêt régional (identifiés dans les stratégies des organismes régionaux).
		I.1.2	Contribuer, sur une base partenariale, à la planification des sites stratégiques inscrits dans la politique des pôles de développement et des sites stratégiques d'importance régionale.
		I.1.3	Appuyer le développement des sites stratégiques d'intérêt cantonal et régional par le biais de mesures ciblées (conseils et/ou financement) : maîtrise foncière publique, légalisation des terrains, équipements, plans d'accessibilité poids lourds et plan de mobilité de site, approvisionnement énergétique, etc.
		I.1.4	Soutenir la gestion des sites stratégiques et l'accompagnement de projets stratégiques.
I.2	Accompagner l'implantation et le développement d'entreprises dans les sites stratégiques d'intérêt cantonal ou régional.	I.2.1	Disposer d'un inventaire des zones disponibles (bases de données « Terrains ») et assurer sa mise à jour en collaboration avec les organismes régionaux.
		I.2.2	Accompagner les projets d'implantation ou de développement d'entreprises d'envergure (soutien pro-actif aux procédures administratives).
I.3	Renforcer et soutenir des offres en infrastructures et services de qualité en faveur des entreprises établies sur les sites stratégiques d'intérêt cantonal ou régional.	I.3.1	Appuyer les démarches collectives de gestion des sites (facility managers, plans de mobilité et plans de site, etc.).
		I.3.2	Soutenir la création de sites thématiques (technopôles) et renforcer les bâtiments d'accueil ainsi que l'offre d'hébergement pour les PME et Start-up.
		I.3.3	Encourager les démarches d'écologie industrielle sur les sites stratégiques d'intérêt cantonal ou régional.

Les partenaires principaux
Services de l'administration (SDT, SM, SR, SEVEN) - Organismes régionaux - Organismes de gestion des pôles - Communes - Entreprises.
Type d'indicateurs de résultats à 5-6
Seront définis ultérieurement, conformément à l'axe stratégique C.2.2.

J. Renforcement de la valorisation socio-économique des centres

	Axes stratégiques		Buts opérationnels
J.1.	Renforcer le positionnement et l'attractivité des agglomérations, des centres cantonaux et régionaux.	J.1.1	Appuyer la définition des stratégies visant à favoriser le maintien et la création d'emplois dans les commerces et activités de services dans les centres.
		J.1.2	Soutenir les analyses permettant une meilleure valorisation économique des grandes infrastructures à vocation économique directe ou indirecte (centres de congrès, infrastructures sportives, infrastructures culturelles, etc.).
		J.1.3	Favoriser la recherche d'un équilibre entre l'offre commerciale et de services entre les centres-villes et les périphéries.

Les partenaires principaux
Communes - SIC - Organismes régionaux - Offices de tourisme - Projets d'agglomérations.
Les indicateurs de résultats à 5-6
Seront définis ultérieurement, conformément à l'axe stratégique C.2.2.

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

	Axes stratégiques		Buts opérationnels
K.1	En complément de la politique agricole, soutenir la valorisation des produits du terroir en tant qu'activité permettant une diversification des sources de revenu des agriculteurs.	K.1.1	Encourager les initiatives régionales visant à diversifier les produits du terroir, notamment par la transformation et l'amélioration des conditions-cadres.
		K.1.2	Soutenir les démarches et actions de promotion des produits du terroir.
		K.1.3	Favoriser la vente directe des produits du terroir auprès des consommateurs.
		K.1.4	Favoriser dans le canton les interfaces et collaborations entre la recherche appliquée en matière agroalimentaire et le développement de la mise en valeur commerciale des produits des terroirs.
K.2	En complément de la politique forestière, encourager les démarches de transformation/valorisation du bois indigène.	K.2.1	Améliorer les interfaces entre l'amont de la filière et les entreprises de 1 ^{ère} transformation.
		K.2.2	Accompagner la création ou le développement d'entreprises de transformation de la filière bois par des conditions-cadres adaptées (offres en terrains par exemple).
		K.2.3	Encourager les démarches collectives visant à diversifier et à promouvoir les produits et les marchés de la filière bois.
K.3	Exploiter les marchés de niche créant des emplois dans le domaine des ressources naturelles et des savoir-faire.	K.3.1	Soutenir les volets économiques des actions développées dans les parcs naturels régionaux.

Les partenaires principaux

Acteurs de transformation artisanale des produits agricoles sans intermédiaires – Prestataires touristiques – Artisanat – Prométerre – Organismes régionaux – Détenteurs de marques ou labels.

Les indicateurs de résultats à 5-6

Seront définis ultérieurement, conformément à l'axe stratégique C.2.2.

4.4 Le cadre financier

4.4.1 Généralités

Sur le plan financier et budgétaire, l'adoption puis l'entrée en vigueur de la Loi du 12 juin 2007 sur l'appui au développement économique (LADE) ont consacré un décloisonnement et une mutualisation des moyens financiers jusqu'alors disséminés au travers de plusieurs bases légales ou instruments de financement : Loi sur la promotion économique (LPrE), Loi sur le développement régional (LDER), Loi vaudoise d'application de la loi fédérale sur l'aide à l'investissement dans les régions de montagne (LVLIM), Loi sur le tourisme (LTou), Fonds d'équipement touristique (FET) et Décret relatif à la politique des pôles de développement.

Cette mutualisation a été réalisée sur l'ensemble des types d'aides financières allouables au titre de la LADE, soit les aides à fonds perdu, les prêts sans intérêts, les cautionnements et les arrière-cautionnements.

Afin de pouvoir disposer d'une vue d'ensemble sur l'évolution et la dynamique des aides allouées en faveur du soutien et développement du tissu économique vaudois, une analyse des trois types d'aides précitées sur la période 2000 à 2009 est brossée ci-dessous :

Les aides à fonds perdu (AFP) :

De 2000 à 2010, le total des aides à fonds perdu permettant de financer les projets au titre de la promotion et du développement économique vaudois a fluctué entre CHF 14.9 millions (2007) et CHF 21.8 millions (2010), avec une moyenne à CHF 19.3 millions pendant ces 11 années.

Entre 2000 à 2007, les AFP représentent en moyenne 42% de la charge totale de fonctionnement du SELT (comptes). Ce rapport a augmenté à un peu plus de 50% depuis l'introduction de la LADE. Autrement dit, environ un franc sur deux relatifs au budget de fonctionnement du SELT est dépensé dans le cadre d'une aide liée à la LADE.

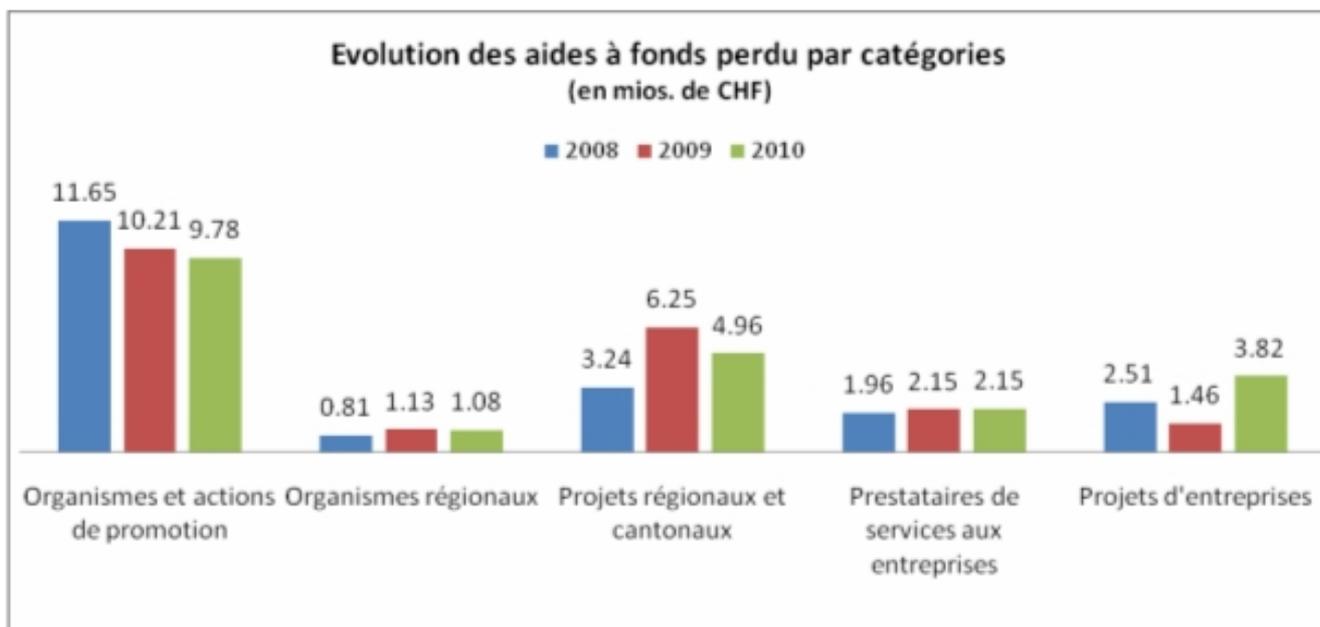
On relèvera encore que depuis l'introduction de la loi fédérale sur la politique régionale (LPR), l'économie vaudoise a bénéficié d'une contribution financière fédérale à 4 ans (2008 à 2010) de CHF 6.4 millions d'aides à fonds perdu et de CHF 25 millions de prêts.

Depuis l'entrée en vigueur de la LADE, les AFP sont réparties en cinq catégories :

- organismes de promotion cantonaux, intercantonaux et actions de promotion ;
- organismes régionaux ;
- projets régionaux ;
- prestataires de services aux entreprises ;
- projets d'entreprises.

La répartition des AFP entre ces cinq catégories est relativement stable depuis 2008. Par regroupement, les aides relatives aux organismes et prestataires de services représentent en moyenne sur 2008, 2009 et 2010 environ 2/3 du coût total (65%, soit CHF 13.64 millions) alors que les aides directes aux projets régionaux et d'entreprises se montent à 1/3 (35%, soit CHF 7.41 millions).

On peut déduire de cette ventilation que les principes de la subsidiarité et de la proportionnalité des aides de l'Etat dans la liberté économique, tels que décrits au Chapitre 2.2.1 "Liberté économique, non distorsion de concurrence et rôle subsidiaire de l'action étatique" du présent document, sont ainsi respectés. En effet, les montants consentis pour le soutien aux partenaires institutionnels du SELT – actifs principalement dans le secteur de la promotion des activités économiques vaudoises et de l'image du canton – ou aux projets régionaux selon les dispositions du Chapitre III "Valorisation des potentiels économiques et territoriaux du canton et des régions" sont bien supérieurs à ceux versés en faveur des projets d'entreprises, comme le démontrent les histogrammes ci-dessous :

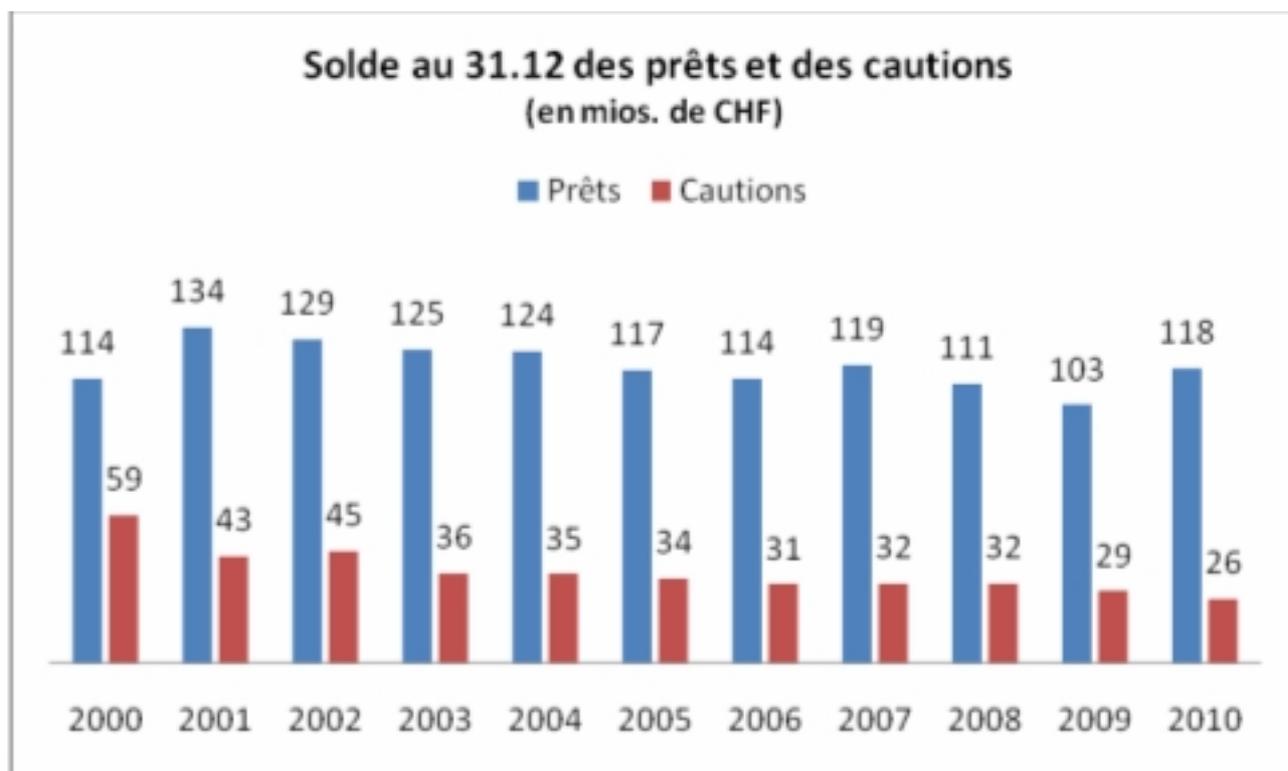


Les prêts sans intérêts et les cautionnements :

Toujours selon la même logique de mutualisation des moyens financiers allouables au titre de la politique d'appui au développement économique, le Conseil d'Etat et le Grand Conseil ont fixé les montants maxima d'engagements de l'Etat au titre des prêts et des cautions : ils sont de CHF 220 millions pour les prêts et de CHF 90 millions pour les cautionnements (CHF 80 millions pour les cautions et CHF 10 millions pour les arrière-cautions). Lors de l'adoption du budget, le Grand Conseil doit adopter le montant maximal de ces engagements annuels.

La moyenne des soldes au 31 décembre des prêts durant ces onze dernières années est de CHF 119 millions, avec des variations entre CHF 103 millions en 2009 et CHF 134 millions en 2001 (CHF 118 millions en 2010).

Quant aux cautions, la moyenne des engagements pendant cette même période est de CHF 36.4 millions, avec un fléchissement constant pour atteindre CHF 25.7 millions en 2010.



A noter que le solde des prêts de la Confédération, par le biais de la LPR, était de CHF 467'000.- en 2009, CHF 7'356'152.- en 2010 et de CHF 9'441'231.- en mai 2011. Il n'y a pas eu de prêts en 2008. Ces éléments ne figurent pas dans le tableau ci-dessus.

4.4.2 Budget 2011

Le budget 2011 des aides à fonds perdu (AFP) est marqué par une grande stabilité. Il est de CHF 25'489'400.-, soit une baisse de CHF 10'000.- par rapport à 2010. La répartition entre les 5 catégories identifiées dans le graphique topique de la page 50 est également très similaire à celle de 2010.

Quant aux engagements de l'Etat par voie de prêts, de cautionnements et d'arrière-cautionnements, ils sont les suivants :

- engagements par voie de prêts : CHF 159'000'000.- (+1.3%) ;
- engagements par voie de cautionnements : CHF 42'000'000.- (-16.8%) ;
- engagements par voie d'arrière-cautionnements : CHF 3'000'000.- (identique).

4.4.3 Planification budgétaire 2012-2017

Le SELT dispose d'un budget de fonctionnement dont le périmètre, pour l'année 2011, est mentionné dans le chapitre précédent. La procédure budgétaire 2012 ne prévoit pas d'augmentation par rapport à 2010. En effet, la mutualisation des moyens financiers mis à disposition de la Politique d'appui au développement économique (voir supra, Chapitre 3.4.1.) et la priorisation des dossiers effectuée par les autorités compétentes d'octroi des aides LADE ont permis, jusqu'à ce jour, de répondre aux enjeux et besoins identifiés.

Cependant, certains dossiers ou thématiques connaissent une telle évolution depuis quelques années qu'il convient d'ores et déjà d'envisager des sources de financement complémentaires au seul budget de fonctionnement du SELT, besoins financiers dont l'estimation chiffrée devra intervenir durant l'année 2011.

Ces dossiers ou thématiques sont les suivants :

- le renouvellement de nombreuses remontées mécaniques et la finalisation d'un concept d'enneigement mécanique (Vision Alpes 2020 ;
- le soutien à la diversification industrielle, notamment par le renforcement des instruments de financement pour les PME et start-up et la mise en place d'une politique cantonale d'incubateur ;
- la poursuite du soutien aux agglomérations, notamment en matière de ressources humaines.

En l'état actuel des réflexions, en sus de la démarche permanente d'optimisation et de priorisation du budget du SELT, le Conseil d'Etat prévoit de pourvoir aux financements complémentaires nécessaires aux deux premières thématiques par l'adoption d'EMPD topiques, conformément au plan d'investissement 2011 – 2014, lignes 500090 "Remontées mécaniques Alpes Vaudoises" et 500095 "Investissement dans des pôles de développement industriels". Concernant la thématique globale des agglomérations, le Conseil d'Etat prévoit d'appréhender celle-ci de manière transversale, très probablement dans le cadre du programme de législature.

4.5 Processus de mise en oeuvre et schéma d'organisation de la PADE

4.5.1 Processus de mise en oeuvre

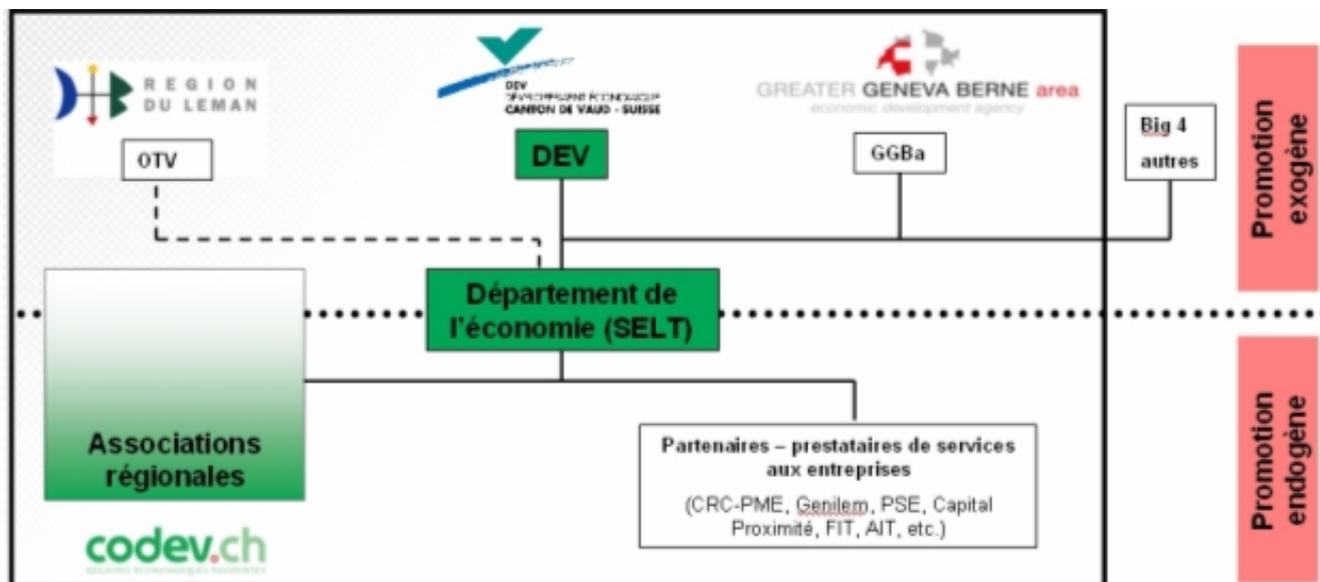
Les objectifs de clarification, de coordination et de simplification postulés par la LADE obligent à une forte cohérence entre les types de mesures éligibles au titre de la LADE, les décisions administratives y relatives, les stratégies des organismes reconnus par l'Etat et la Politique d'appui au développement économique.

Le processus de mise en oeuvre de la LADE, par le biais notamment de préavis obligatoires (art. 21) ou de vérifications (art. 14, al 2 et art. 31) contraignent l'Etat à veiller à cette cohérence globale du dispositif. Dans tous les cas, la compétence décisionnelle revient au Canton de Vaud, dont les différentes autorités d'octroi des aides sont les suivantes :

- subvention jusqu'à CHF 100'000.-, le SELT par son chef de service ;
- subvention supérieure à CHF 100'000.- et jusqu'à CHF 1 million, le DEC par son chef de département ;
- subvention supérieure à CHF 1 million, le Conseil d'Etat.

4.5.2 Schéma d'organisation

Dans le cadre de la mise en œuvre de la PADE, le canton s'appuie sur un réseau de partenaires dont la configuration peut être schématisée comme suit :



5 LES ENJEUX DES POLITIQUES CONNEXES A LA POLITIQUE D'APPUI AU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE ET DE L'EFFICIENCE DES PROCESSUS ADMINISTRATIFS

5.1 Les enjeux de certaines politiques publiques dans la PADE

5.1.1 Le développement durable

Le Conseil d'Etat, dans son Programme de législature et dans différents actes légaux dont la loi cantonale sur les subventions, a affirmé l'importance du respect du principe du développement durable dans la conduite stratégique et opérationnelle des politiques publiques. La LADE fait partie intégrante de cette exigence.

Ainsi, en matière de politique d'appui au développement économique, le Conseil d'Etat, par l'entremise du Département de l'économie, a mis en place des mesures incitatives et des mesures contraignantes en lien avec les principes et exigences du développement durable.

Les mesures contraignantes :

- respect des conventions collectives de travail en vigueur ou, à défaut, des usages locaux et de branche en matière de conditions de travail (art. 37 LADE) : les porteurs de projets demandant une subvention au titre de la LADE sont dans l'obligation de signer un formulaire par lequel ils s'engagent à respecter les conventions collectives de travail ;
- analyse des projets ayant un impact sur le territoire (projets d'infrastructures) sous l'angle du développement durable : les organismes régionaux sont dans l'obligation de coupler leur préavis à un examen des projets sous l'angle du développement durable par le biais de la Boussole21 pour les infrastructures (art. 24 LADE) les résultats de cette analyse sont un outil d'aide à la décision. Ainsi, depuis l'entrée en vigueur de la LADE, les projets infrastructurels ayant bénéficié du soutien financier de l'Etat ont été évalués par la Boussole 21.

Quelques mesures incitatives :

- par le biais de la LADE, le canton soutient certains projets exemplaires en matière de développement durable, tels que les formations dédiées spécifiquement à cette problématique

- dispensées en faveur des entreprises, l'encouragement à l'élaboration de plans de mobilité de sites, le soutien aux certifications délivrées par la "Fondation Nature & Economie ^[16]", etc ;
- le canton soutient également des projets pilotes, par exemple par le biais d'une étude sur les démarches d'écologie industrielle lancées avec le Service eaux, sol et assainissement réalisée en 2010 ;
 - le canton a engagé, en collaboration avec le Service de la mobilité, une démarche en faveur des plans de mobilité d'entreprises ;
 - en terme de services offerts aux entreprises, le canton œuvre en faveur du développement d'activités en lien avec les technologies de l'énergie et de l'environnement, autrement nommées technologies "vertes" ou encore "cleantech". Ainsi, dans le cadre d'une politique de promotion sectorielle menée à l'échelle de la Suisse occidentale, le canton soutient le fonctionnement de la plateforme CleantechAlps, dont la mission consiste à promouvoir les entreprises et les instituts de recherche de la région actifs dans le domaine des cleantech. Par ailleurs, le canton finance depuis plusieurs années la construction d'un Technopôle de l'environnement à Orbe, un site destiné à héberger des sociétés actives dans le domaine de l'environnement, tournées vers la réalisation de projets concrets. A terme, un bâtiment de plus de 6'000 m², des halles industrielles, des bureaux et des laboratoires seront à disposition d'entreprises actives dans les technologies de l'environnement. Finalement, le canton soutient différentes initiatives privées qui lui permettent de se profiler sur la scène internationale dans le domaine des cleantech et du développement durable, notamment des événements professionnels dédiés, des challenges technologiques et humains (Planet Solar, Solar Impulse) ou encore un programme de consortiums internationaux mis en place sous l'impulsion du groupe Granit.

Durant la période 2012-2017, le canton maintiendra les mesures contraignantes figurant ci-avant et développera les mesures incitatives en faveur du développement durable. A cet égard, le Conseil d'Etat souhaite que le SELT, en collaboration étroite et avec l'appui de l'Unité de Développement Durable (UDD), développe de nouveaux outils d'analyse spécifiquement dédiés à l'appréciation, sous l'angle du développement durable, des projets régionaux non infrastructurels et des actions de promotion soutenus par le biais de la LADE (par ex. soutiens à des manifestations touristiques, politique des pôles de développement), complétant ainsi les évaluations fournies par la Boussole 21. En revanche, il sera renoncé à soumettre les projets "Entreprises" à ce type d'évaluation, en regard des soutiens financiers modiques allouables aux PME & Start-up vaudoises, dont la charge administrative s'en verrait alourdie de manière disproportionnée en comparaison du soutien étatique via la LADE.

5.1.2 Le plan directeur cantonal

La présente Politique d'appui au développement économique est conforme au Plan directeur cantonal. Elle répond de manière plus précise à l'enjeu "vitalité du territoire". Les lignes d'action D1 et D2 sont plus particulièrement concernées par la PADE. De manière générale et afin de garantir la conformité au Plan directeur cantonal des projets soutenus par la LADE, le SELT a mis en place une procédure systématique de consultation du SDT pour tous les projets ayant une incidence territoriale.

[¹⁶] www.natureeteconomie.ch

5.2 Les enjeux de portée économique des autres politiques publiques

Comme mentionné ci-dessus (voir supra, Chapitre 2.3), la Politique d'appui au développement économique – telle qu'exposée dans le présent document – est circonscrite aux domaines et mesures éligibles au titre de la LADE. Toutefois, il existe bon nombre de politiques publiques, tant fédérales que cantonales, dont les objectifs avérés ou les effets indirects ont une incidence plus ou moins évidente sur l'environnement et la marche de l'économie.

A des fins d'illustration, ces politiques publiques – connexes à la Politique d'appui au développement économique sous l'angle des effets qu'elles induisent dans le champ économique – peuvent être listées comme suit :

- Aménagement du territoire
- Politique des transports
- Politique du logement
- Formation professionnelle
- Politique familiale
- Politique de l'emploi
- Politique en matière de sécurité
- Politique de lobbying au niveau national
- Politique en matière de fiscalité des personnes morales
- Politique énergétique
- Politique agricole.

La brève analyse SWOT ci-dessous a pour objectif de sensibiliser le lecteur aux principaux enjeux de portée économique sous-tendus par ces politiques publiques :

Forces	Menaces
Attractivité du canton de Vaud de par son cadre de vie particulièrement attrayant et préservé, et de par ses qualités paysagères.	Pression grandissante des activités humaines et économiques sur le territoire en tant que ressource limitée et non renouvelable, ainsi que sur la qualité de l'air.
Croissance démographique supérieure à la moyenne nationale et mixité sociale.	Pénurie persistante sur le marché du logement occasionnant une pression à la hausse sur les prix et pouvant engendrer à moyen terme une baisse de l'attractivité.
Tissu économique international, avec l'installation temporaire ou définitive de salariés provenant de l'étranger, employés des entreprises multinationales.	Nombre insuffisant de places de formation dans les écoles internationales, dont les cursus sont adaptés aux besoins des employés des entreprises multinationales.
Augmentation de la population active, masculine et féminine, en réponse à l'augmentation des places de travail dans le canton.	Nombre de places insuffisantes dans les structures d'accueil de jour de la petite enfance comme condition importante à la conciliation entre monde du travail et de vie privée.
Développement d'emplois à haute valeur ajoutée, à dominante tertiaire.	Risque d'oublier l'intégration sociale des populations les moins bien formées et de disposer de peu d'emplois diversifiés.
Paix sociale et sécurité (ordre public) largement préservées en comparaison internationale, ce qui favorise notamment les investissements étrangers.	Risques (encore) ponctuels de problèmes de sécurité, par exemple pour les entreprises horlogères de la Vallée de Joux.
Infrastructures de transports de premier ordre en comparaison internationale et accessibilité à l'international (Aéroport de Genève), notamment par la mise en place d'une politique de transports publics cantonale.	Saturation des principaux axes de transports, tant en matière de transports publics que de transport individuel, couplée à des difficultés de financement de nouvelles infrastructures.
Contexte politico-administratif engendrant un renforcement des collaborations intercantionales bi- ou multilatérales en matière d'économie publique.	Incapacité à fédérer les énergies, à coordonner le niveau régional, cantonal et intercantonal dans une direction partagée.
Rayonnement retrouvé du Canton de Vaud sur la scène fédérale et confédérale.	Voix du canton de Vaud encore trop peu entendue à Berne.

Faiblesses	Opportunités
Attractivité de la fiscalité des personnes morales et physiques du canton de Vaud en dessous de la moyenne suisse en comparaison intercantonale.	Fiscalité fédérale, cantonale et communale attractive à l'échelle internationale, notamment en comparaison aux pays d'Europe de l'Ouest.
Incertitudes sur l'approvisionnement énergétique de la Suisse à moyen terme et dépendance grandissante aux énergies fossiles.	Potentiel de diversité énergétique (éolienne, énergie, solaire, etc.) et savoir-faire dans les économies d'énergie.
Lourdeur des procédures administratives.	Développement de la Cyberadministration entre les services de l'Etat et les entreprises.
Compétences en aménagement du territoire encore trop peu présentes au niveau intercommunal.	Mise en évidence, par le plan directeur cantonal, de l'importance des thématiques "aménagement et transport".

Du fait que ces enjeux se trouvent en dehors du champ d'application spécifique de la LADE, les aides financières découlant de cette base légale ne sauraient être activées par le Conseil d'Etat, ni son administration dans le cadre des mesures prises par l'Etat de Vaud pour appréhender ces problématiques. En conclure que la LADE ne déploierait dès lors pas ses effets sur l'ensemble des conditions-cadres dont l'économie vaudoise a besoin, et qu'elle manquerait de ce fait son but, relèverait d'un raccourci. En effet, dans la constellation des politiques publiques et moyens mis en œuvre par l'Etat, il existe des mécanismes de promotion et d'accompagnement – y compris financiers – qui sont spécifiquement dédiés à ces problématiques.

Par ailleurs, si le Conseil d'Etat attend bien évidemment des services du Département de l'économie, plus particulièrement du SELT, qu'ils suivent avec une attention toute particulière ces enjeux et qu'ils participent – aux côtés des services-métiers – à leur appréhension et résolution dans une optique de valorisation économique et d'amélioration des conditions-cadres propices au tissu économique vaudois, il attend également de l'ensemble de son Administration que la sensibilité aux problématiques économiques soit non seulement présente dans l'esprit de chacun de ses services, mais plus encore cultivée afin de renforcer les partenariats entre les secteurs public et privé.

A cet égard, le Conseil d'Etat entend rappeler combien l'efficacité des processus administratifs – non seulement à l'échelle cantonale, mais également au niveau fédéral et communal – constitue un enjeu particulièrement déterminant dans la compétitivité que se livrent les différents Etats et régions. C'est la raison pour laquelle le Gouvernement continuera à soutenir les projets de **simplification administrative** dont la portée – pour le bien des citoyens, des entreprises, mais également pour le bien du fonctionnement de l'administration elle-même – doit s'inscrire dans la durée.

Enfin, une attention et un soutien tout aussi affirmés se doivent d'être consentis en faveur du déploiement de la **Cyberadministration**, tant il est vrai que la flexibilité d'accès et la disponibilité des services délivrés par les technologies de l'information et de la communication répondent non seulement à des attentes et besoins grandissants de la part des citoyens et entreprises, mais constituent de surcroît le nouveau mode de gestion des relations entre l'Etat et ses clients.

6 CONCLUSION

Avec l'adoption de la présente Politique d'appui au développement économique, le Conseil d'Etat considère se doter d'un outil stratégique et de pilotage de son action – subsidiaire et incitative – dans le champ économique par le biais des mesures de soutien financier consacrées par la LADE. Il entend ainsi contribuer à la réalisation de projets économiques et touristiques de qualité, tout en soulignant l'importance qu'il accorde à l'ensemble des autres politiques publiques ayant une incidence majeure dans le développement économique de ce canton et qui ont été clairement identifiées au Chapitre 5.2.

A cet égard, il attend de l'ensemble des services de l'administration cantonale que ceux-ci aient systématiquement à l'esprit la dimension économique des actions qu'ils déploient au quotidien, ainsi que des décisions qu'ils rendent. C'est dans cette optique de sensibilisation permanente aux conséquences économiques des actions aussi nombreuses que variées que l'Etat déploie dans la société vaudoise que des projets tels que la démarche SimpA – visant notamment à accélérer les procédures pour favoriser la réalisation d'infrastructures indispensables à la population et aux entreprises (transports, logement) – permettront à l'Etat de gérer et de digérer la croissance de laquelle le Canton de Vaud bénéficie, ce tout en contribuant de manière déterminante à minimiser les effets indésirables connexes à cette prospérité.

Le prochain rendez-vous, qui permettra de juger si cette politique a répondu aux défis auxquels doit faire face le Canton de Vaud, est fixé en 2017 : en effet, une fois par Législature, la Loi sur l'appui au développement économique enjoint le Conseil d'Etat à procéder à une évaluation des actions et décisions prises au titre de la LADE afin d'en mesurer ses effets. Dans ce cadre, le Conseil d'Etat, l'Administration cantonale ainsi que tous les partenaires qui concourent à la mise en œuvre de la LADE et de la présente Politique d'appui au développement économique se soumettront donc à une analyse indépendante, dont les résultats leur permettra, cas échéant, de modifier, voire d'infléchir certaines des lignes forces ou actions concrètes sous-tendues par le présent document stratégique.

Ci-dessous, tableau des correspondances et consolidations opérées entre les enjeux détaillés issus des différentes analyses forces, faiblesses, opportunités et menaces et les 11 enjeux prioritaires retenus pour la PADE (cf. chapitre 3.1.4)

	Enjeux SWOT	Les 11 enjeux PADE
29 (<i>Gouvernance en général</i>)	Poursuite des mesures de simplification, clarification, et coordination de la gouvernance régionale, cantonale et supracantonale.	Enjeu A : Efficience et efficacité de la gouvernance régionale, cantonale et supracantonale.
31 (<i>Gouvernance en général</i>)	Poursuite des mesures de simplification, clarification et coordination de la gouvernance régionale, cantonale et supracantonale.	
33 (<i>Gouvernance de l'administration</i>)	Information, communication, coordination et feed-back.	
35 (<i>Gouvernance de l'administration</i>)	Information, communication, coordination et feed-back.	
36 (<i>Gouvernance de l'administration</i>)	Information, communication, coordination et feed-back. Développement et mise en ligne d'outils partagés.	
38 (<i>Organismes de promotion</i>)	Information, communication, coordination et feed-back. Développement et mise en ligne d'outils partagés.	
40 (<i>Organismes de promotion</i>)	Rationalisation, rapprochement des structures et renforcement des synergies.	
41 (<i>Organismes régionaux</i>)	Efficience et efficacité de l'organisation de la gouvernance touristique.	
42 (<i>Organismes régionaux</i>)	Pérennisation, voire accroissement du soutien financier alloué aux organismes régionaux Capitalisation et partage des expériences et compétences des régions. Développement et mise en ligne d'outils partagés.	
43 (<i>Organismes régionaux</i>)	Emergence et mise en œuvre de projets à l'échelle économique pertinente.	
44 (<i>Organismes régionaux</i>)	Rationalisation, rapprochement des structures et renforcement des synergies.	
45 (<i>Organismes régionaux</i>)	Information, communication, coordination et feed-back.	
46 (<i>Prestataires de services aux entreprises</i>)	Renforcement de la coordination, et de l'information, communication. Développement et mise en ligne d'outils partagés de suivi et de traitement de l'information.	

	Enjeux SWOT	Les 11 enjeux PADE
37 (<i>Organismes de promotion économique et touristique</i>)	Poursuite des efforts propres à asseoir la région au niveau suisse et international.	Enjeu B : Rayonnement et notoriété de la place économique et touristique vaudoise par le biais d'une promotion intégrée (image commune).
39 (<i>Organismes de promotion économique et touristique</i>)	Renforcement d'une image cohérente et intégrée du canton et de ses atouts touristiques.	
7 (<i>Tissu économique</i>)	Rayonnement et notoriété renforcés de la place économique et touristique vaudoise.	
30 (<i>Gouvernance en général</i>)	Capacité à gérer et à recourir aux informations économiques pertinentes pour piloter la PADE.	Enjeu C : Outils de suivi et d'évaluation de l'évolution du tissu économique vaudois, de l'économie des régions et des politiques sectorielles (veille stratégique).
32 (<i>Gouvernance en général</i>)	Qualité des outils de reporting, de suivi et d'évaluation.	
34 (<i>Gouvernance de l'administration</i>)	Acceptation d'une certaine prise de risques financiers propres aux projets éligibles au titre de LADE.	
1 (<i>Tissu économique</i>)	Diversification du tissu économique vaudois, avec une attention pour le secteur industriel.	Enjeu D : Diversification du tissu économique par un soutien à des secteurs et types d'activité ciblés, à fort potentiel de développement.
13 (<i>Agglomérations de Genève, de Lausanne et de Vevey-Montreux</i>)	Préservation de zones à vocation industrielle et accompagnement des démarches de relocalisation d'entreprises industrielles à l'échelle du canton.	
16 (<i>Centres cantonaux d'Yverdon-les-Bains, d'Aigle et de Payerne</i>)	Diversification économique, renforcement des transferts de technologies issus de la formation et de la recherche en vue de la création d'entreprises et d'emplois dans les secteurs secondaire et tertiaire.	
24 (<i>Territoires de montagne</i>)	Renforcement de l'activité économique de base (industrie et tourisme), tout en encourageant la diversification économique.	
4 (<i>Tissu économique</i>)	Coordination de l'offre en matière d'aiguillage, de conseil et de financement en faveur des PME et Start-up vaudoises.	
47 (<i>Prestataires de services aux entreprises</i>)	Renforcement des synergies entre organismes par types de prestations et/ou par périmètre géographique (cantonal / intercantonal).	Enjeu E : Réponse adaptée aux besoins des PME et start-up en matière d'aiguillage, de conseils et de financement.
6 (<i>Tissu économique</i>)	Mise en place d'instruments de financement adéquats par rapport aux besoins des entreprises et complémentaires aux capitaux privés existants.	
5 (<i>Tissu économique</i>)	Renforcement de l'innovation en vue de la création d'emplois, notamment dans l'industrie.	
9 (<i>Agglomérations de Genève, de Lausanne et de Vevey-Montreux</i>)	Renforcement de l'innovation et des transferts de technologies issus de la formation et de la recherche en vue de la création d'entreprises et d'emplois.	Enjeu F : Innovation en vue de la création d'entreprises et d'emplois industriels à haute valeur ajoutée.

	Enjeux SWOT	Les 11 enjeux PADE
3 (<i>Tissu économique</i>)	Recherche de nouveaux marchés et débouchés, notamment à l'international (internationalisation du tissu économique vaudois).	Enjeu G : Internationalisation du tissu économique vaudois.
8 (<i>Agglo de Genève-Nyon, de Lausanne et de Vevey-Montreux</i>)	Maintien de l'attractivité de l'Arc lémanique à l'échelle nationale et internationale.	
10 (<i>Agglomérations de Genève, de Lausanne et de Vevey-Montreux</i>)	Adaptation constante de l'offre et des prestations en matière de tourisme d'affaires.	Enjeu H : Développement d'une offre touristique cohérente et de qualité, répondant à la demande des hôtes séjournant sur sol vaudois ou des excursionnistes.
11 (<i>Agglomérations de Genève, de Lausanne et de Vevey-Montreux</i>)	Optimisation et professionnalisation des structures d'exploitation des grandes infrastructures en vue de l'augmentation du CA.	
19 (<i>Centres cantonaux</i>)	Mise en réseau et création de nouveaux produits touristiques.	
21 (<i>Territoires péri-urbains et ruraux</i>)	Mise en réseau et création de produits touristiques générant de la valeur ajoutée.	
24 (<i>Territoires de montagne</i>)	Renforcement de l'activité économique de base (industrie et tourisme), tout en encourageant la diversification économique.	
14 (<i>Agglomérations de Genève de Lausanne et de Vevey-Montreux</i>)	Non enlèvement des procédures par un accompagnement des projets à vocation économique jusqu'à la réalisation.	Enjeu I : Disponibilité d'une offre de terrains et de locaux adaptée en fonction des besoins, du secteur et du type d'activités des entreprises, coordonnée avec la politique du logement.
15 (<i>Agglomérations de Genève, de Lausanne et de Vevey-Montreux</i>)	Concrétisation des projets à vocation économique dans les agglomérations.	
17 (<i>Centres cantonaux</i>)	Valorisation optimale des sites d'accueil d'entreprises et mixité (emplois/habitat).	
2 (<i>Tissu économique</i>)	Mise à disposition de sites stratégiques bien localisés et attractifs, effectivement disponibles, pour l'accueil d'entreprises.	
20 (<i>Territoires péri-urbains et ruraux</i>)	Implantation des entreprises dans des sites de qualité, postulant une gestion optimisée des problématiques d'accessibilité et de mobilité.	
	Enjeux SWOT	Les 11 enjeux PADE
12 (<i>Agglomérations de Genève de Lausanne et de Vevey-Montreux</i>)	Vitalité économique des centres.	Enjeu J : Renforcement de la vitalité socio-économique des centres.
18 (<i>Centres cantonaux</i>)	Vitalité économique des centres cantonaux.	
23 (<i>Territoires péri-urbains et ruraux</i>)	Vitalité économique des centres régionaux en complémentarité avec les centres cantonaux.	
27 (<i>Territoires de montagne</i>)	Vitalité économique des centres régionaux.	
22 (<i>Territoires péri-urbains et ruraux</i>)	Valorisation de produits agricoles/de terroirs de qualité.	Enjeu K : Valorisation économique des ressources naturelles.
25 (<i>Territoires de montagne</i>)	Valorisation économique des ressources naturelles.	
26 (<i>Territoires de montagne</i>)	Valorisation sur place de produits agricoles de qualité.	
28 (<i>Territoires de montagne</i>)	Soutien aux marchés de niche.	

Ainsi adopté, en séance du Conseil d'Etat, à Lausanne, le 8 juin 2011.

Le président :

P. Broulis

Le chancelier :

V. Grandjean



POLITIQUE D'APPUI AU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE ANNEXE 1

RAPPORT SUR L'ACTUALISATION DE LA POLITIQUE CANTONALE DES PÔLES DE DÉVELOPPEMENT (PPDE)

TABLES DES MATIÈRES

INTRODUCTION	2
1. EVOLUTION DES PÔLES DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE.....	3
1.1. Trois phases de mise en œuvre	3
1.2. Engagements financiers	5
1.3. Principaux constats	5
2. STRATÉGIE DE LA POLITIQUE DES PÔLES DE DÉVELOPPEMENT (PPDE).....	7
2.1. Cadre légal.....	7
2.2. Objectif stratégique.....	8
2.3. Enjeux	8
2.4. Objectifs opérationnels	9
3. MISE EN ŒUVRE DES PÔLES DE DÉVELOPPEMENT	12
3.1. Plan d'actions	12
3.2. Conditions-cadre	14
3.3. Organisation des acteurs et missions	15
3.4. Définition des sites stratégiques.....	17
3.5. Fiches de site	20
3.6. Ressources humaines et financières	20
3.7. Evaluation et monitoring	21
4. LISTE DES ANNEXES	22

INTRODUCTION

Mise en place fin 1996 par décret du Grand Conseil, la politique cantonale des pôles de développement économique (PPDE) déploie depuis lors ses effets en favorisant le développement de sites stratégiques identifiés. Cette politique a acquis une légitimité et une lisibilité importantes. Comme dans d'autres cantons, dont en particulier Berne et Fribourg, cette politique est amenée à jouer un rôle significatif, tant pour permettre un développement territorial harmonieux que pour soutenir un développement économique durable. Si l'objectif initial reste valable - favoriser la création d'emplois dans le canton en proposant des lieux d'implantation bien localisés et attractifs - l'environnement légal et le champ d'action de la politique ont cependant suivi une importante évolution, notamment en associant le développement de l'emploi et la promotion du logement dans des sites urbains.

Le nouveau Plan directeur cantonal (PDCn), en vigueur depuis le 1er août 2008, a clarifié les éléments essentiels en matière de planification directrice cantonale, notamment par l'orientation volontariste de concentrer le développement dans les centres urbains en densifiant. Les projets d'agglomération, sous l'impulsion de la Confédération, ont quant à eux permis d'établir, à une échelle pertinente, des planifications directrices coordonnant au mieux la mobilité et l'urbanisation.

Par ailleurs, la base légale initiale dans laquelle se développait la politique des pôles de développement économique a été modifiée le 1er janvier 2008 avec l'entrée en vigueur de la nouvelle loi sur l'Appui au Développement Economique (LADE). Cette loi-cadre institue une base légale unique pour l'ensemble de la politique cantonale en matière de développement économique. Elle instaure notamment un renforcement du rôle des organismes régionaux de développement¹ comme lieu privilégié de la coordination des projets. La valorisation de la politique des pôles fait désormais explicitement partie des tâches dans lesquelles ces organismes ont un rôle déterminant à jouer.

Sur un autre plan, le souci de valoriser les transports publics a conduit à intégrer de nouveaux sites stratégiques proches des gares du RER, présentant un fort potentiel de développement. Parallèlement, la volonté de renforcer la production de logements, en particulier en centralité, a posé la question de l'élargissement du champ d'action de la PPDE en incluant des sites présentant une mixité habitat - emploi.

L'ensemble de ces évolutions nécessite l'actualisation de la PPDE, actualisation qui doit fixer les nouvelles bases de l'outil des pôles, non seulement en tant qu'instrument de développement économique mais aussi de développement territorial. Cette actualisation est décrite dans ce document qui constitue une annexe à la politique d'appui au développement économique (PADE). Il n'est pas un rapport d'évaluation, celle-ci se faisant désormais sous l'égide de la LADE, conformément à son article 8, alinéa 2.

Ce rapport est composé de trois parties. La première retrace l'évolution de la politique des pôles de développement économique et pose les principaux constats. La seconde partie décrit la nouvelle politique des pôles de développement, elle en précise le cadre, les enjeux et les objectifs. La troisième partie décrit les actions à mettre en œuvre et l'organisation. Un recueil d'annexes complète le document en apportant des précisions sur son contenu.

¹ Par organisme régional de développement "on entend toute personne morale composée de communes et éventuellement de privés, dont le but est de valoriser le potentiel économique et territorial de la région concernée." (LADE, art. 15)

1. EVOLUTION DES PÔLES DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

1.1. TROIS PHASES DE MISE EN ŒUVRE

1ère phase (1997-2000) : lancement de la mise en œuvre (rapport 1)

Le plan cantonal des pôles de développement économique a été approuvé en décembre 1997 par le Conseil d'Etat, sur la base du décret de septembre 1996 du Grand Conseil. Ce décret visait les deux objectifs suivants :

- accroître l'offre de terrains immédiatement disponibles qui font partie, au sein des pôles de développement économique, des sites stratégiques.
- assurer la promotion des pôles de développement économique et, en particulier, les terrains immédiatement disponibles;

Les objectifs visés par le plan focalisaient l'effort sur la composante territoriale comme support spécifique pour la création d'emplois, favorisant les synergies entre économie et aménagement du territoire. La première phase de mise en œuvre a permis d'amorcer la dynamique, tout en constatant que le processus développerait ses effets dans le moyen et le long terme. La pertinence de la collaboration institutionnalisée entre le développement économique et l'aménagement du territoire se trouve confirmée dès les débuts de la PPDE. Cette collaboration reste encore aujourd'hui une des qualités principales de cette politique.

Le premier rapport du Conseil d'Etat au Grand Conseil de septembre 2000 annonçait déjà un ensemble d'adaptations. On peut en relever trois principales : face à la volonté d'adéquation entre l'offre et la demande de terrains liée à la variation des besoins de l'économie, il a été décidé que la définition et la délimitation des secteurs compris dans les pôles devaient être évolutives. Par ailleurs, la volonté d'intégration des principes du développement durable dans l'application de la politique des pôles s'est formalisée et devait trouver son développement dans la mise en œuvre. Enfin, un accent particulier était relevé sur la nécessité de développer des synergies avec les communes, les régions et les organismes de gestion des pôles, dans le cadre d'un partenariat renforcé avec le canton.

2ème phase (2001-2005) : développement des actions et mesures d'adaptations (rapport 2)

Le second rapport du Conseil d'Etat au Grand Conseil de janvier 2006 présentait un bilan qui confirmait la contribution des pôles de développement à la vitalité économique cantonale, en termes de création d'emplois et en termes d'effets sur les investissements privés dans les pôles. Par ailleurs de nombreuses démarches de valorisation des sites stratégiques étaient engagées avec un potentiel d'accueil d'emplois et, subsidiairement, de logements, en augmentation.

Face à l'évolution des problématiques et des enjeux de plus en plus complexes induits par le développement socio-économique, il était demandé que la politique des pôles promeuve plus largement l'approche pluridisciplinaire, au début circonscrite aux deux services en charge de l'aménagement du territoire et du développement économique. Il était ainsi proposé de renforcer particulièrement la coordination entre les domaines relatifs à l'urbanisation, la mobilité (accessibilité, proximité, circulation, trafic) et l'environnement (OPair, OPB, OPAM).

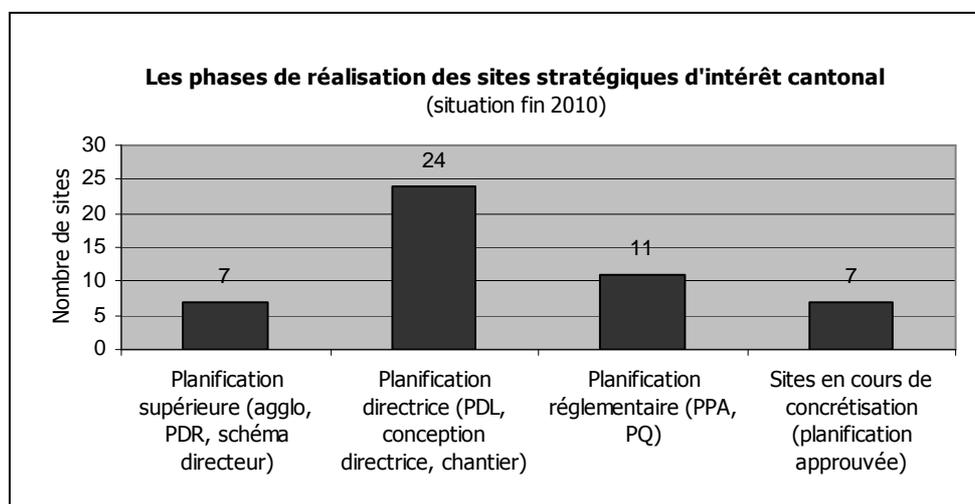
Le rapport identifiait également le potentiel de développement des activités et du logement à proximité des gares RER et intégrait aux missions du Groupe opérationnel des pôles (GOP) la coordination des projets de valorisation de ces gares. Des démarches ont été entreprises sur une dizaine de sites urbains en liaison avec une gare RER qui présentaient un potentiel combiné de valorisation des transports en commun et de développement économique.

Le rapport du Conseil d'Etat confirmait d'autre part l'élargissement de l'action des pôles et de la mission du GOP à la conduite opérationnelle de la promotion du logement, sans toutefois en préciser les modalités. Cette décision ouvrait également la piste d'un élargissement des périmètres des sites stratégiques, notamment dans les centres urbains où la mixité est la plupart du temps une réalité. Le rapport insistait par ailleurs sur la nécessité d'apporter un soutien renforcé à la coordination et à l'accompagnement de projets d'importance qui apportent une contribution aux objectifs de développement cantonal, ceci indépendamment même de leur localisation.

3ème phase (2006-2009) : consolidation des adaptations et modification du cadre légal

Du point de vue de l'aménagement du territoire, cette troisième phase se caractérise par une intensification des actions partenariales de valorisation des sites stratégiques. Depuis 2006, le GOP a été particulièrement actif dans la planification directrice stratégique : études tests, mandats d'étude parallèles, schémas directeurs, plans directeurs localisés (PDL). Le GOP a ainsi pu développer une démarche d'actualisation des sites visant à définir leur localisation, leur périmètre et leur configuration en regard des planifications supérieures, à s'assurer de la pertinence de la planification réglementaire et d'organiser, le cas échéant, sa modification. Durant cette période, le processus d'actualisation a permis de mettre en cohérence et de stabiliser dans leur processus de développement environ 70% des sites stratégiques (l'annexe 5 résume, par site, le processus d'actualisation). Cette démarche incontournable pose, en outre, un cadre très favorable à la valorisation des potentiels de développement pour l'accueil de nouveaux emplois et logements dans le canton. Elle se poursuit, où c'est nécessaire, par le traitement de l'affectation des terrains.

49 sites stratégiques d'intérêt cantonal ont été identifiés à ce jour comme faisant partie de la PPDE, leur surface totale est d'environ 1'600 hectares. A fin 2010, 30 sites stratégiques ont été actualisés (c'est-à-dire que le périmètre d'intervention et les démarches à entreprendre ont été identifiés), 14 autres sont en cours d'actualisation et 5 doivent encore être initiés. Les principales actions réalisées dans les sites, lors de la période 2006-2009, sont décrites en annexe 3. Le graphique ci-dessous montre l'état, fin 2010, des phases de réalisation, dans lequel se trouvent les sites stratégiques d'intérêt cantonal.



En complément au développement des sites, des projets thématiques sont, ou ont été, également conduits en partenariat avec d'autres services cantonaux et acteurs concernés : des projets liés à la thématique des transports de marchandises ou à celle des installations commerciales à forte fréquentation (ICFF), comme les études de conformité environnementale pour la localisation de projets à forte génération de trafic.

Du point de vue de la promotion économique, cette phase marque une intégration plus formalisée dans le réseau des acteurs de la promotion du canton, particulièrement au niveau régional. Il convient de signaler la décision d'abandonner l'ancienne "base de données terrains", dont l'actualisation était trop peu satisfaisante pour rester un outil utile à la promotion des sites. Un nouvel outil est en cours de réalisation, avec comme objectif une couverture cantonale complète et une implication renforcée des

organismes régionaux comme principaux contributeurs. Sa mise en œuvre est prévue courant 2011. Les implantations d'entreprises sont restées à un niveau élevé dans les sites disposant d'une planification réglementaire adaptée et d'une politique foncière proactive. Ainsi d'importants dossiers ont pu être conclus, telles les nombreuses implantations à Littoral Parc, les premières implantations dans le Biopôle à Vennes, la venue de Galliker dans le site d'Aclens-Vufflens, la poursuite du développement du Parc scientifique et technologique Y-Parc à Yverdon, l'inauguration à Sainte-Croix du pôle de micro-soudure, l'inauguration du A-One business center à Rolle, etc. Dans les nombreux sites encore en phase de planification directrice (schéma directeur, plan directeur localisé), les retombées pourront se concrétiser dès lors que les étapes de planification réglementaire, notamment par le biais de plans partiels d'affectation, seront achevées.

1.2. ENGAGEMENTS FINANCIERS

Les subventions publiques se sont poursuivies de manière régulière depuis 1997, elles atteignent 25 millions de francs dans la période 2006-2009. Comparativement aux autres périodes, les aides sous forme de prêts sans intérêts ont été accrues du fait d'importants dossiers tels que le Biopôle Vennes, à Epalinges et à Lausanne dès 2006, le pôle logistique à Aclens-Vufflens en 2007, puis le site agroalimentaire d'Orbe dès 2008.

Subventions accordées au titre de la PPDE depuis 1997 (Aides issues du décret des pôles pour 2006-2007 et de la LADE et LPR pour 2008-2009)

	Prêts	Aides à fonds perdu	Totaux	Moyenne annuelle
Dépenses 1997-2000	7'488'094	11'517'267	19'005'361	4'751'340
Dépenses 2001-2005	13'681'069	8'282'452	21'963'521	4'392'704
Dépenses 2006-2009	20'501'042	5'299'925	25'800'967	6'450'242
total 1997-2009	41'670'205	25'099'644	66'769'849	5'136'142

Source : Tableaux de suivi budgétaire SDT et SELT² (état des dépenses effectives).

Dans les pôles, la plus grande partie des projets est de nature privée sans cofinancement public. Cette part avait été estimée à 87% des investissements immobiliers totaux (hors matériel de production) dans le deuxième rapport d'évaluation 2000-2005. La part résiduelle des investissements est directement soutenue par le canton, et dans certains cas, par la Confédération. Concernant les prêts, l'aide publique à l'investissement se porte majoritairement sur le soutien à l'acquisition foncière et à la réalisation des équipements de base. L'impulsion publique (communes et canton) dans ce domaine peut couvrir plus de la moitié de l'investissement total prévu. L'aide publique pour la réalisation de bâtiments est globalement moindre, et tombe en moyenne sous les 30% de l'investissement total prévu. Il faut toutefois souligner que les pôles et les projets pouvant bénéficier de la politique régionale fédérale ont un taux de financement accru, comme cela a été le cas du pôle de Microsoudure de Sainte-Croix (35% de prêts cantonal et fédéral). Le détail des subventions annuelles de 2006 à 2009 par organismes régionaux et le détail des prêts cantonaux et fédéraux dans des projets d'infrastructure immobilière 1997-2009 accordés au titre de la PPDE se trouvent en annexe 4.

1.3. PRINCIPAUX CONSTATS

Le constat qui suit propose une analyse des forces et des faiblesses de la PPDE dans le cadre de sa mise en œuvre depuis 1996. Il s'organise selon 4 axes thématiques : Gouvernance, Planification, Réalisation, Promotion. Les principaux constats confirment la pertinence de la politique des pôles de développement. Ils servent d'appui à l'actualisation de la politique des pôles exposée dans le chapitre suivant.

GOVERNANCE

+ Politique reconnue tant au sein de l'administration	- Collaboration parfois incomplète entre les communes, les
---	--

² Les aides à fonds perdu (AFP) 2008 et 2009 incluent des subventions aux mandats d'étude de la politique des agglomérations dans les périmètres des sites stratégiques de la PPDE. Dès 2008, les aides à fonds perdu et les prêts cantonaux issus de la LADE peuvent être augmentés d'aides à fonds perdu et de prêts issus de la politique régionale fédérale.

<p>cantonale qu'avec les autorités communales et les partenaires externes</p> <ul style="list-style-type: none"> + Soutien proactif à des porteurs de projets d'aménagements depuis les études préalables jusqu'à la mise en œuvre opérationnelle (anticipation/dynamique/orienté résultats) + Coopération privilégiée entre certains services de l'Etat + Bonne intégration des structures régionales (organismes régionaux de développement économique) grâce à la LADE 	<p>organismes régionaux, le canton et les représentants de l'économie privée</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coordination encore insuffisante entre les organismes régionaux et les organismes de gestion de sites - Manque de coordination entre certains services de l'Etat - Structures opérationnelles de mise en œuvre et de management de sites globalement peu développées - Ressources en aménagement du territoire des organismes régionaux dans certains cas insuffisantes - Répartition des missions au sein des périmètres des agglomérations pas toujours claire
--	---

PLANIFICATION

<ul style="list-style-type: none"> + Réserves importantes de terrains légalisés (hors bassin lémanique) propres à accueillir des activités économiques dans le canton + Identification des sites stratégiques dans les projets d'agglomération et les planifications régionales en cours de finalisation (avancée à environ 70%) + Nombreuses planifications directrices réalisées dans les sites stratégiques + Croissance du potentiel des sites stratégiques proches des gares par le renforcement général du RER Vaudois ainsi que par le développement de la desserte RER sur l'axe Lausanne – Genève 	<ul style="list-style-type: none"> - Complexité et longueur croissante des procédures de planification et d'affectation - Raréfaction de l'offre de terrains bien localisés et attractifs, en particulier dans le bassin lémanique (risque de spéculation foncière) - Pénurie aiguë de logements dans le Canton de Vaud et manque de logements dans les sites stratégiques urbains - Manque de cohérence entre l'aptitude territoriale, le potentiel et l'affectation du sol de certains sites stratégiques - Problèmes de charges de trafic et/ou de contraintes environnementales (air, bruit, accidents majeurs) aptes à limiter le développement de certains sites urbains - Problèmes avérés d'accessibilité de certains sites stratégiques (TP, TIM, poids lourds, rail) et conflits d'intérêts - Problèmes de coordination entre les planifications aménagement du territoire, foncières et/ou routières sur certains sites
--	---

REALISATION

<ul style="list-style-type: none"> + Réserves importantes de surfaces légalisées propres à accueillir des activités économiques dans le canton + Nombreux projets réalisés aptes à accueillir emplois et habitants + Dynamiques engagées et réseaux d'acteurs qui créent un contexte favorable à la concrétisation des projets + Nouvelles possibilités de soutien cantonal à l'acquisition foncière pour construire des logements (politique du logement) 	<ul style="list-style-type: none"> - Raréfaction de l'offre foncière effective dans les centres, à cause de problèmes de thésaurisation du terrain, de prix élevé du foncier, d'affectation et de parcellaire inadaptés, etc. - Equipement insuffisant de certains sites stratégiques - Qualité discutable de l'équipement et des aménagements de certains sites (espaces publics, aménagements paysagers, interfaces de transports, etc.) - Faible qualité architecturale de certaines constructions (activités et logement) - Déficit de stratégie de mise en œuvre (suivi des projets, construction des équipements et aménagements, etc.)
--	--

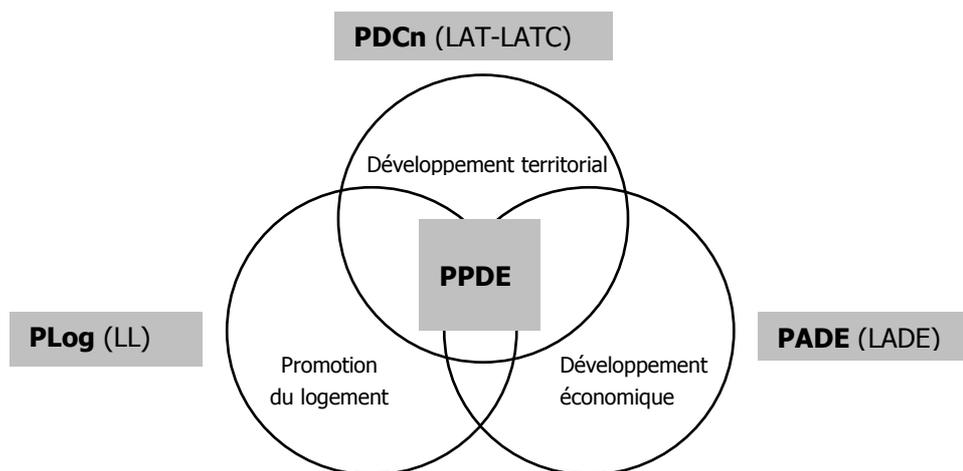
PROMOTION

<ul style="list-style-type: none"> + Image positive de certains sites et projets stratégiques + Développement durable comme préoccupation partagée par les partenaires et par les entreprises + Offre importante en matière de soutien à l'innovation, de conseil et de financement en faveur des PME et start-up vaudoises 	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de sites et locaux orientés sur la création d'entreprises (incubateurs, pépinières d'entreprises) - Manque de coordination de l'offre en matière de soutien à l'innovation, de conseil et de financement en faveur des PME et start-up vaudoises - Manque de lisibilité des sites stratégiques dans le réseau cantonal de la promotion économique et mauvaise utilisation de ce réseau
--	---

2. STRATÉGIE DE LA POLITIQUE DES PÔLES DE DÉVELOPPEMENT (PPDE)

2.1. CADRE LÉGAL

La PPDE constitue un outil au service du développement territorial cantonal, qui contribue au développement économique et qui participe à la promotion du logement.



Articulations de la PPDE entre la politique d'appui au développement économique, la politique du logement et le plan directeur cantonal

Le présent chapitre résume les éléments structurants et actualisés de la politique des pôles de développement. Après bientôt 15 ans de mise en œuvre, la PPDE doit être actualisée, principalement pour les raisons suivantes :

Du point de vue de l'**appui au développement économique**, la Loi sur l'appui au développement économique (LADE), entrée en vigueur le 1er janvier 2008, a abrogé le décret des pôles de 1996. La PPDE devient ainsi un des éléments structurants de la politique cantonale d'appui au développement économique. Ce changement de cadre, du décret à la LADE, renforce par ailleurs le partenariat entre les communes, les organismes régionaux, le canton et les acteurs privés. Il implique une intégration formelle de la PPDE à l'échelle régionale dans le cadre de la stratégie établie par l'organisme régional pour pouvoir solliciter des soutiens financiers cantonaux. Cette coordination renforcée est rendue possible par la mise en œuvre de la LADE qui postule une clarification, une simplification et une coordination des gouvernances à caractère économique (poursuite de la mise en œuvre des recommandations 1, 2, 4 et 5 du rapport 2 sur les pôles de développement).

Du point de vue de l'**aménagement du territoire**, le plan directeur cantonal intègre de manière stabilisée la politique des pôles de développement en tant que mesure de mise en œuvre (mesure D11). L'actualisation de la PPDE s'inscrit dans la lignée des orientations données par le PDCn pour concentrer le développement des zones à bâtir et renforcer les centres. Les lignes directrices affirmées du PDCn, les planifications régionales réalisées ou en cours (plans directeurs régionaux) et l'élaboration des projets d'agglomération ont permis de définir de façon plus précise et coordonnée le périmètre des sites stratégiques. Elles ont aussi confirmé la tâche prioritaire de la PPDE, à savoir l'accompagnement des projets jusqu'à la légalisation des terrains et au permis de construire pour faire correspondre planification territoriale projetée et réalisation effective. L'évolution des niveaux territoriaux a nécessité la mise en place de nouvelles gouvernances, dont certaines définitions sont encore en cours, notamment pour la gouvernance d'agglomération. La PPDE se place en appui pour le développement des sites stratégiques urbains à proximité des axes forts de transports prévus et établit une collaboration étroite avec les structures en charge des projets d'agglomérations. Elle participe également au développement régional en proposant un support pour le développement des sites stratégiques identifiés dans les régions.

Du point de vue de la **politique du logement**, alors que les années 1990 étaient marquées par une pléthore de logements vacants, les années 2000 sont marquées par une pénurie aiguë. La PPDE est ainsi mobilisée pour soutenir les démarches de légalisation en centralité, dans une perspective de production renforcée de logements dans des sites stratégiques, bien raccordés aux transports publics. Elle s'inscrit comme un outil complémentaire des mesures contenues dans la Loi sur le Logement (LL). Le secteur privé qui se charge majoritairement de la production de logements dans le canton doit pouvoir bénéficier de conditions-cadre favorables et stimulantes. Sans se substituer à l'action et à la responsabilité communale, le canton s'engage, notamment à travers la PPDE, à soutenir le développement de projets à fort potentiel de création de logements.

Ces trois bases légales marquent ainsi le cadre des importantes évolutions de la politique des pôles de développement, notamment dans sa gouvernance et dans le rôle accru dévolu aux organismes régionaux. Cette évolution est en cours de stabilisation et forme ainsi les éléments essentiels de la phase à venir de mise en œuvre de la PPDE. Il convient ainsi de considérer la PPDE comme un des outils à disposition pour répondre aux enjeux nouveaux d'un développement territorial de qualité et répondant aux besoins prédominants de l'économie et de la population pour ce qui concerne le volet logement.

2.2. OBJECTIF STRATÉGIQUE

L'objectif initial de la PPDE, tel que décrit dans l'EMPD de 1996, garde toute son actualité. L'élargissement du champ d'action de cette politique et l'évolution de son environnement administratif et légal, tels que résumés dans le chapitre précédent, nécessitent toutefois d'en actualiser la formulation :

La PPDE a pour objectif d'améliorer l'offre foncière effective et d'optimiser les conditions d'accueil d'activités génératrices d'emplois et de logements, dans des sites stratégiques identifiés, bien localisés et attractifs.

La PPDE vise également à mieux inscrire l'offre foncière effective dans le réseau régional et cantonal de promotion économique, tout en soutenant la gestion opérationnelle des sites stratégiques.

2.3. ENJEUX

Quatre enjeux majeurs de la PPDE ressortent des constats :

L'efficience des processus et la maîtrise des délais (E1)

Dans les sites stratégiques, les démarches de planifications directrices et de plans d'affectation, mais aussi les procédures de permis de construire sont de plus en plus complexes et longues. Elles doivent concilier de nombreux domaines (urbanisation, mobilité, environnement, paysage, patrimoine, économie, etc.), aux intérêts apparemment contradictoires, comme par exemple la densification et la réduction des nuisances. D'un côté, cela se traduit par la difficulté à concrétiser le développement des sites stratégiques, c'est-à-dire à assurer la cohérence, la programmation et la validation de processus en cascade qui engagent des planifications directrices, des plans d'affectation et des permis de construire ainsi que diverses procédures connexes (routières, foncières, etc.). Des situations de blocage politique ou financier, mais aussi des contraintes légales peuvent parfois retarder, voire compromettre la transcription sur le terrain des options qualitatives retenues au niveau des planifications supérieures (en particulier au niveau des espaces publics et de l'équipement). D'un autre côté, la durée des processus et les incertitudes qui peuvent entourer leur aboutissement constituent un handicap majeur en termes de développement économique. Dans le cadre des projets de développement, mais aussi de réhabilitation, de reconversion des sites stratégiques et de relocalisation d'entreprises, la multiplication des obstacles et des conflits rend de plus en plus difficile la gestion des délais et la concrétisation rapide des projets. Dans ce cadre, l'enjeu de la PPDE est donc de contribuer activement à la conduite des processus, de la planification à la concrétisation, et à la maîtrise des délais dans une optique de sécurité et de prévisibilité accrue.

L'accessibilité des sites stratégiques (E2)

La coordination entre mobilité, urbanisation et environnement est cruciale dans les sites stratégiques. Dans bien des cas, le respect des principes de densification du bâti et de protection de l'environnement impose la mise en œuvre de mesures de gestion de la mobilité (amélioration de la desserte TP et MD, amélioration de la capacité du réseau routier, etc.), tant au niveau des planifications directrices, des plans d'affectation que des permis de construire. Dans ce cadre, la réalisation de nouvelles infrastructures routières ou les mesures concrètes visant à limiter l'usage des transports individuels motorisés (voitures, camions) ont de la peine à s'imposer. En effet, si les infrastructures routières posent des problèmes financiers et environnementaux, les restrictions de l'usage des voitures ou camions restent perçues comme un frein à la liberté individuelle et à l'efficacité économique. Face à cela, la PPDE a pour enjeu de mettre en œuvre les soutiens appropriés pour garantir une accessibilité durable aux sites stratégiques.

La maîtrise foncière dans les sites stratégiques (E3)

Le manque de terrains constructibles mais aussi la disponibilité relative de ces terrains à la vente peuvent constituer un frein au développement des sites stratégiques et engendrer des phénomènes de spéculation foncière. Au-delà de la nécessité d'affecter et d'équiper les terrains, mais aussi de réaliser certaines améliorations foncières (corrections de limites, syndicat AF, etc.), la maîtrise du sol dans les sites stratégiques est également conditionnée par les instruments d'acquisition foncière et immobilière disponibles et par la volonté parfois limitée des communes à les utiliser. La PPDE a donc pour enjeu de développer les moyens nécessaires à l'action foncière, notamment par l'acquisition de parcelles stratégiques par les communes.

L'attractivité et la lisibilité des sites stratégiques (E4)

Certains sites stratégiques souffrent d'un manque d'attractivité et de lisibilité. La PPDE vise une qualité globale tant au niveau de la mise en œuvre des processus que de la concrétisation des projets. Il faut constater que cet objectif est atteint de manière inégale. En plus d'assurer la valorisation de ces actions au niveau de la population, la promotion de la qualité à tous les échelons et la mutualisation des expériences doivent être renforcées. En termes de lisibilité, les relais dans les médias sont insuffisants pour promouvoir une vision globale et cohérente des pôles de développement. Ajoutons également qu'au niveau du réseau cantonal de promotion économique, les informations et données de base sur les sites stratégiques restent parfois lacunaires et inégalement diffusées entre les entités. En plus de placer la qualité au centre de son action, la PPDE a pour enjeu de produire une information claire et actualisée sur les sites stratégiques et d'en assurer sa diffusion.

2.4. OBJECTIFS OPÉRATIONNELS

Au regard de l'objectif stratégique et des enjeux qui en découlent, la stratégie de la politique des pôles de développement se renforce autour des objectifs opérationnels suivants :

A. GOUVERNANCE - Promouvoir une gouvernance efficiente

- A1 Miser sur un partenariat Commune - Région - Canton
- A2 Clarifier les missions des différents partenaires
- A3 Renforcer la coordination intra-étatique
- A4 Elargir le savoir-faire et les ressources des acteurs
- A5 Renforcer la concertation entre les acteurs, la communication et l'information

La PPDE mise sur le partenariat Commune-Région-Canton pour dynamiser le développement des sites stratégiques, en coordination avec les acteurs privés. Face aux questions complexes liées au développement territorial et économique, la mobilisation concertée des acteurs publics et privés est indispensable à la concrétisation des projets. Le partenariat stimule les échanges et assure une appropriation commune du projet entre les différents niveaux de préoccupation et de compétences. En plus de clarifier les missions des différents partenaires, un pilotage plus efficient des processus passe aussi par le renforcement des collaborations entre les services de l'Etat et de l'implication des organismes de gestion, en fonction des caractéristiques de chaque site. Les modalités de concertation et de

participation des acteurs doivent être définies dès le début des démarches pour favoriser des échanges structurés et une bonne appropriation des projets (partenaires institutionnels, propriétaires, société civile, population etc). Finalement, la PPDE doit renforcer les circuits d'information et d'échange de données au niveau cantonal, régional et communal notamment par une communication actualisée sur les sites stratégiques (terrains et locaux disponibles, etc.) et sur la PPDE elle-même.

B. PLANIFICATION - Conduire la planification des sites stratégiques

- B1 Localiser et qualifier les sites stratégiques (planifications supérieures)
- B2 Définir les stratégies de développement et de mise en oeuvre des sites stratégiques (planifications directrices)
- B3 Fixer les conditions-cadre du développement des terrains (plans d'affectation)
- B4 Choisir la démarche adaptée à la promotion de la qualité

Dans le cadre des projets de développement, de réhabilitation ou de reconversion des sites stratégiques, la PPDE soutient des démarches favorisant la qualité urbanistique et architecturale (concours d'urbanisme, mandats d'étude parallèles, études-test, etc.). L'élaboration généralisée de projets de territoire permet d'établir le lien entre les différentes échelles spatiales et d'assurer la cohérence entre les multiples domaines de réflexion (urbanisation, mobilité, environnement, paysage, patrimoine et archéologie, économie, logement, etc.). Dans une optique d'anticipation, le projet de territoire définit également une stratégie de mise en œuvre qui fixe les actions concrètes à entreprendre à tous les échelons de la planification et de la concrétisation des projets. La PPDE soutient la densification des sites actuellement ou potentiellement bénéficiaires d'une desserte performante en transports publics. Elle collabore avec les structures d'agglomération ou régionales pour traiter la problématique clef de l'accessibilité des sites, qui souvent constitue une limitation importante des possibilités de développement. Au niveau des planifications directrices et des plans d'affectation, le principe de "la bonne activité au bon endroit" est appliqué afin d'orienter entreprises et habitants dans des sites dont l'accessibilité est la mieux adaptée à leurs besoins et dont le modèle de mobilité est opportun et conforme aux exigences environnementales.

C. REALISATION - Soutenir la réalisation des sites stratégiques

- C1 Assurer la maîtrise foncière des sites stratégiques
- C2 Accompagner la concrétisation des projets (équipement, espaces publics, bâtiments)
- C3 Promouvoir la qualité des projets

Dans le but de consolider la maîtrise foncière dans les sites stratégiques, la PPDE soutient les démarches d'amélioration foncière qui visent à adapter la structure parcellaire et/ou à régler la participation de propriétaires aux frais d'équipements collectifs. Des subventions sont également mises à disposition des communes pour acquérir des terrains ou des immeubles. Sur la base de la stratégie de mise en œuvre, l'équipement et l'aménagement des sites sont réalisés en misant sur la qualité paysagère et environnementale. Dans cette même optique de concrétisation et d'anticipation, la PPDE met en place des structures de suivi opérationnel de projet qui restent actives jusqu'à la délivrance du permis de construire. Les projets soutenus constituent des amorces de qualité et stimulent le développement des sites. L'implication des porteurs de projet privés dans le processus peut engendrer une stimulation supplémentaire orientée vers le pragmatisme. Cette implication ne doit pas interférer avec la recherche de l'intérêt collectif, mais faciliter les transitions entre les phases de planification et de concrétisation du projet et permettre de sensibiliser les acteurs privés aux objectifs qualitatifs. La PPDE promeut la mise en place de structures de projet, lorsque cela est nécessaire, pour soutenir la réalisation du développement des sites. Ces structures sont souvent le maillon manquant, pour assurer à l'échelle d'un site, la mise en œuvre et la coordination de l'ensemble des projets.

D. PROMOTION - Assurer la promotion et le management des sites stratégiques

- D1 Améliorer la promotion des sites stratégiques
- D2 Améliorer l'offre d'hébergement pour les entreprises
- D3 Améliorer l'offre de "site & facility management"³

La PPDE soutient les démarches de promotion des sites stratégiques et s'assure que celles-ci sont coordonnées avec les missions des différentes entités du réseau cantonal de promotion économique et de promotion du logement. Dans certains cas, elle peut soutenir le développement de sites d'activités à vocation particulière (parcs technologiques, technopôles, pôles commerciaux, etc.). Ces sites permettent d'offrir aux entreprises ainsi qu'à des instituts de recherche-développement des possibilités de développer des synergies croisées. Lorsque cela est nécessaire, des organismes de gestion sont chargés de mettre en place des stratégies de management de site. Dans une optique de conseil et d'orientation, ils sont chargés de répondre aux besoins des entreprises et des créateurs d'entreprises (renseignements, démarches administratives, recherche de terrains ou locaux, aides financières, etc.). Afin d'encourager le démarrage d'entreprises et de stimuler l'innovation, ils peuvent développer une offre d'hébergement industriel ou d'incubateur d'entreprises. Finalement, le management des sites stratégiques passe également par la mise en œuvre de plans de mobilité inter-entreprises.



Schéma simplifié des objectifs opérationnels de la PPDE

³ Le "facility management" est une offre de management de services par des prestataires de services spécialisés. Il concerne la gestion de prestations multiservices aux occupants d'un site ou d'un bâtiment (accueil et standard, gestion documentaire, logistique, propreté, espaces verts, restauration...). Dans certains cas il peut inclure aussi la gestion de fonctions support de l'entreprise (informatique, comptabilité, ressources humaines, etc.). La problématique principale du "facility management" est d'améliorer la qualité des prestations dans le cadre d'une réduction des coûts.

3. MISE EN ŒUVRE DES PÔLES DE DÉVELOPPEMENT

3.1. PLAN D'ACTIONS

Ce plan d'actions se complète par des actions spécifiques sur chaque site stratégique (voir fiches de sites). Il sera réévalué tous les cinq ans.

ENJEUX	OBJECTIFS OPERATIONNELS	PLAN D'ACTIONS	SUBVENTION
--------	-------------------------	----------------	------------

A. GOUVERNANCE - Promouvoir une gouvernance efficiente

E4	A1 Miser sur un partenariat Commune - Région - Canton	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poursuivre l'intégration des organismes régionaux dans la gouvernance de la PPDE 2. Sensibiliser les communes à l'apport de la vision régionale 3. Renforcer la coordination avec les représentants de l'économie privée 	AFP <i>Etudes</i>
E4	A2 Clarifier les missions des différents partenaires	<ol style="list-style-type: none"> 4. Clarifier les missions des organismes de gestion de sites en relation avec celles des agglomérations et des schémas directeurs 5. Mieux formaliser le rôle des organismes régionaux et des organismes de gestion dans la mise en œuvre des sites stratégiques 6. Actualiser la liste des organismes de gestion de sites et leur composition 	AFP <i>Etudes</i>
E4	A3 Renforcer la coordination intra-étatique	<ol style="list-style-type: none"> 7. Mettre en place une plateforme de coordination entre les services de l'Etat (GOP + référents des services partenaires) pour les projets stratégiques 	AFP <i>Etudes</i>
E2 E4	A4 Elargir le savoir-faire et les ressources des acteurs	<ol style="list-style-type: none"> 8. Elargir les compétences en management de sites des organismes de gestion 9. Renforcer le rôle d'impulsion et de coordination en matière d'aménagement du territoire des organismes régionaux 	AFP <i>Etudes</i> <i>MO</i>
E3 E4	A5 Renforcer la concertation entre les acteurs, la communication et l'information	<ol style="list-style-type: none"> 10. Etablir des fiches de sites sur une base harmonisée, posant une référence commune et partagée, notamment sur les actions à entreprendre avec les autorités régionales et locales 11. Favoriser les synergies et les collaborations interrégionales, proposer avec la CODEV un cycle de formation / sensibilisation sur la PPDE. 12. Intégrer un volet communication et concertation dans la mise en œuvre des projets 13. Assurer le suivi des données de base 14. Adapter le site web, yc réactiver sous une forme adaptée la brochure Pôles-Infos 	AFP <i>Etudes</i>

B. PLANIFICATION - Conduire la planification des sites stratégiques

E1	B1 Localiser et qualifier les sites stratégiques	<ol style="list-style-type: none"> 15. Poursuivre le processus d'actualisation des sites stratégiques 16. Participer aux procédures de planification supérieure afin de définir les périmètres des sites stratégiques 	AFP <i>Etudes</i> <i>MO</i>
E1 E2 E3	B2 Définir les stratégies de	<ol style="list-style-type: none"> 17. Elaborer des stratégies de développement territorial 	AFP

	développement et de mise en œuvre des sites stratégiques	(urbanisation, mobilité, paysage, environnement) en intégrant un volet foncier et économique 18. Elaborer des stratégies spécifiques de mise en œuvre dans les sites stratégiques (choix des instruments, étapes, priorités, etc.) 19. Renforcer la mixité et la densité de certains sites stratégiques 20. Appliquer le principe de la bonne activité au bon endroit 21. Accompagner les mutations territoriales et la relocalisation d'entreprises industrielles dans des sites appropriés	<i>Etudes</i> <i>MO</i>
E1 E2 E3	B3 Fixer les conditions-cadre du développement des terrains	22. Renforcer l'action en vue de la légalisation des terrains 23. Mener les démarches foncières appropriées 24. Coordonner les procédures routières des projets	AFP <i>Etudes</i> <i>MO</i>
	B4 Choisir la démarche adaptée à la promotion de la qualité	25. S'assurer de la bonne adéquation des processus dans une perspective de résultat 26. Soutenir les procédures de mise en concurrence des projets d'urbanisme (concours d'urbanisme, mandats d'étude parallèles, études-test, etc.) et les processus participatifs	

C. RÉALISATION - Soutenir la réalisation des sites stratégiques

E1 E2	C1 Assurer la maîtrise foncière des sites stratégiques	27. Soutenir les démarches notamment communales d'acquisition de terrains dans les sites stratégiques	AFP Prêts <i>Etudes</i> <i>Infrastructures</i>
E1 E2 E3	C2 Accompagner la concrétisation des projets (équipement, espaces publics, bâtiments)	28. Soutenir la réalisation d'infrastructures et d'aménagements de qualité (espaces publics, aménagements paysagers, signalétique, voirie PL-TIM-TC-MD, etc.) 29. Accompagner le processus de concrétisation des projets jusqu'au permis de construire 30. Promouvoir le logement et accompagner des projets prioritaires	AFP Prêts <i>Etudes</i> <i>Infrastructures</i>
E1 E2 E3	C3 Promouvoir la qualité des projets	31. Encourager les procédures de mise en concurrence des projets de concrétisation (bâtiments, espaces publics, etc.) 32. Soutenir des projets pilote comme amorce de qualité et stimulation du développement des sites 33. Favoriser les projets de logements exemplaires dans les sites stratégiques 34. Soutenir la labellisation des sites stratégiques (Label Nature et Economie) 35. Encourager les démarches d'économie d'énergie et d'écologie industrielle	AFP <i>Etudes</i> <i>MO</i>

D. PROMOTION - Assurer la promotion et le management des sites stratégiques

E1 E2	D1 Améliorer la promotion des sites stratégiques	36. Disposer d'une base de données actualisée des terrains et des locaux disponibles, gérée par les organismes régionaux 37. Développer, avec les organismes de gestion de sites et les organismes régionaux, une systématique de promotion des sites sur Internet, sous l'égide du portail vaud.ch	AFP <i>Etudes</i> <i>MO</i> <i>Manifestations</i>
E2 E3	D2 Améliorer l'offre d'hébergement pour les	38. Soutenir la création de sites thématiques (technopôles liées à des activités de recherche)	AFP Prêts <i>Etudes</i>

	entreprises	39. Développer une offre d'incubateurs d'entreprises 40. Développer une offre d'hébergement industriel de type "bâtiment d'accueil d'entreprises"	<i>MO</i> <i>Infrastructures</i>
E3 E4	D3 Améliorer l'offre de "site & facility management"	41. Elaborer une stratégie de "site & facility management" en lien avec l'organisme de gestion 42. Soutenir le développement d'une offre de services aux entreprises (services aux employés, services aux bâtiments) 43. Elaborer des plans de mobilité inter-entreprises et garantir leur mise en œuvre par le biais notamment de plans de mobilité d'entreprises 44. Etablir si nécessaire des plans d'accessibilité poids lourds (PL) ou rail	AFP <i>Etudes</i> <i>MO</i>

3.2. CONDITIONS-CADRE

Afin d'être soutenu au titre de la PPDE, un site, respectivement un projet, doit s'inscrire dans une démarche de qualité prenant en compte les trois conditions-cadre suivantes :

Potentiel local

Les sites stratégiques, respectivement les projets, doivent répondre à l'intérêt cantonal en contribuant de manière significative et qualitative à l'implantation d'emplois, ou à l'accueil de logements sur sol vaudois. L'annexe 7 établit une estimation des potentiels d'accueil des nouveaux habitants et emplois dans les sites stratégiques.

Partenariat Commune-Région-Canton

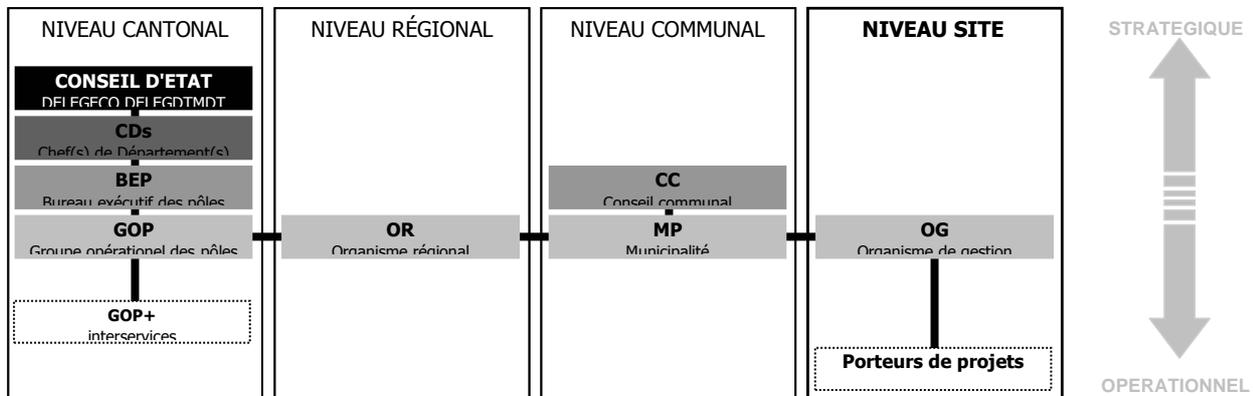
L'adhésion des acteurs au projet et un partenariat étroit Commune-Région (agglomération)-Canton sont des conditions-clé indispensables pour la réussite des processus de valorisation. La constitution du partenariat est formalisée par un document-cadre qui fixe dans chaque cas les conditions et les objectifs spécifiques de la collaboration.

Projet de territoire et mise en oeuvre

Les sites stratégiques doivent s'inscrire dans un projet de territoire durable afin de promouvoir, dans la réponse à apporter aux besoins de l'économie et aux volontés de développement territorial, une cohérence étroite entre urbanisation, mobilité, environnement et économie. Par ailleurs, le projet territorial doit être complété par une stratégie de mise en œuvre qui fixe le cadre de la concrétisation des projets.

3.3. ORGANISATION DES ACTEURS ET MISSIONS

La PPDE s'appuie sur une gouvernance à plusieurs niveaux, à la fois stratégique et opérationnelle.



Les partenaires-clé de la mise en œuvre de la PPDE assument respectivement les fonctions et tâches principales suivantes :

- **Groupe opérationnel des pôles (GOP)** : le GOP assure et coordonne la mise en œuvre des sites stratégiques d'intérêt cantonal. Il a la particularité d'être interservice entre le Service du développement territorial (SDT) et le Service de l'économie, du logement et du tourisme (SELT). Cette organisation permet de décloisonner les thématiques et de répondre aux synergies et complémentarités croissantes entre développement économique et développement territorial. Chaque service s'inscrit dans un réseau d'acteurs et apporte ses compétences spécialisées. Le SDT se charge des questions relatives à l'aménagement cantonal, régional, communal et aux améliorations foncières. Le SELT fait le lien avec la promotion du logement portée par les communes et les offices du logement (SELT-unité logement), ainsi qu'avec le réseau ordinaire de la promotion économique (SELT unité promotion économique), le Développement économique – Canton de Vaud (DEV) et le "Greater Geneva Berne area" (GGBa). Le GOP pilote les coordinations inter-services, en particulier avec le Service cantonal de la mobilité et avec les autres services cantonaux suivant la nature des dossiers.
- **GOP+** : la complexité croissante des dossiers nécessite souvent le recours à des compétences internes de l'administration cantonale. Afin d'optimiser les flux d'informations et la coordination, un élargissement du GOP sera proposé en 2011 dans le cadre d'un GOP+ constitué de "référénts GOP" désignés dans chaque service partenaire : SM (service associé depuis 2003), SR, SEVEN, SESA, SFFN, SIPAL et délégué(e) à l'environnement. Le GOP+ constitue la plateforme cantonale de coordination pour tout projet d'intérêt cantonal identifié par la PPDE et qui nécessite un appui technique particulier. Il se réunit à géométrie variable, selon les problématiques et les réflexions thématiques en lien avec le développement territorial des sites stratégiques. Il s'enrichit d'expériences orientées vers la recherche de solutions dans un esprit proactif et constructif.
- **Organisme régional** : l'organisme régional reconnu par le canton au sens de la LADE, élabore et met en œuvre une stratégie de développement économique. Il préavise les demandes de subvention LADE. Le canton se détermine ensuite sur l'octroi des subventions sur la base de ce préavis. Les projets faisant l'objet d'une demande de subventions PPDE doivent prendre en compte les conditions-cadre énoncées dans la partie 3.2. En complément de leur mission de développement économique et de promotion, les organismes régionaux sont appelés à renforcer leur rôle d'impulsion et de coordination en aménagement du territoire et leur implication dans les projets de territoire. Les organismes régionaux peuvent être appuyés par des structures de mise en œuvre qui se mettent en place autour de planifications intercommunales (par exemple des schémas directeurs).
- **Municipalité** : la municipalité s'engage pour la concrétisation du développement des sites stratégiques au niveau local. Elle signe le document-cadre qui fixe les modalités de partenariat avec le canton et la région. Le document-cadre, élaboré et validé par la commune et le canton, formalise les

objectifs partagés pour la conduite des démarches de développement. Face à une problématique, le document-cadre introduit le contexte et les enjeux, définit le périmètre de réflexion, pose les objectifs partagés, indique la démarche préconisée, fixe l'organisation de projet, le calendrier prévisionnel, fait l'estimation du budget et la proposition de financement. La commune adresse à l'organisme régional les demandes de subvention pour les projets reconnus d'intérêt cantonal.

- **Organisme de gestion** : l'organisme de gestion assure localement, et dans la mesure de sa nécessité, la coordination des actions de mise en oeuvre - le développement, la promotion économique, la gestion et l'exploitation des sites stratégiques - en particulier dans les sites complexes (Biopôle, etc.). Les acteurs communaux, régionaux et cantonaux actifs dans la mise en oeuvre des sites sont membres de ces organismes.
- **Autres acteurs dans les sites** : d'autres acteurs sont impliqués dans la mise en oeuvre des sites stratégiques. A l'échelle communale, le législatif est aussi interpellé pour des décisions stratégiques ou de financement. A l'échelle du site, les propriétaires fonciers sont consultés au stade des planifications. Les porteurs de projets privés constituent les acteurs qui réalisent, ils sont impliqués au plus tard dès les phases préparatoires à la concrétisation.

Les autres acteurs des sites stratégiques d'intérêt cantonal à l'échelle du canton :

- **Conseil d'Etat** : le Conseil d'Etat est responsable des orientations générales de la PPDE. Il valide la PPDE en la reconnaissant comme outil au service de ses politiques de développement territorial, de développement économique, et de promotion du logement. Il adresse une fois par législature un rapport sur la PPDE au Grand Conseil. Il décide de l'octroi des subventions⁴.
- **Chef de département** : le chef de département en charge de l'économie, du logement et du développement territorial, donne les orientations sur les projets-clé et sur les démarches stratégiques de la PPDE. Il décide, sur propositions du GOP, des créations, adaptations ou suppressions de sites stratégiques dans lesquels s'applique la PPDE. Il participe, pour les sujets importants, aux séances du Bureau exécutif des pôles (BEP).
- **Bureau exécutif des pôles (BEP)** : le BEP se compose des chefs de service du SDT et du SELT, des responsables GOP/SDT et GOP/SELT. D'autres chefs de services sont invités selon les besoins. Le BEP coordonne la PPDE et propose les orientations stratégiques et opérationnelles. Il préavise sur l'octroi des aides financières pour tout projet soutenu dans le cadre de la PPDE.

⁴ L'article 5 de la LADE précise les autorités d'octroi des subventions et les délégations

3.4. DÉFINITION DES SITES STRATÉGIQUES

Le canton privilégie le développement territorial dans des sites stratégiques d'intérêt cantonal, à fort potentiel d'accueil d'emplois et d'habitants. Ces sites stratégiques constituent les périmètres d'intervention de la PPDE.

Des sites évolutifs

Les sites stratégiques constituent des entités géographiques homogènes, qui englobent une partie de territoire dans une même cohérence de développement. Le nombre et la configuration des sites stratégiques ne sont pas figés, le processus de définition des sites étant dynamique et évolutif. Le niveau de développement des sites ou de parties de sites est variable suivant le contexte local, l'état des planifications et les phasages de développement envisagés à court, moyen ou long terme. Le tableau de référencement des sites stratégiques en annexe 5 établit la correspondance entre les anciens (version 1996) et les nouveaux sites stratégiques de développement.

Par souci d'équité territoriale et en réponse aux besoins multiples de l'économie, la PPDE garantit une répartition équilibrée des sites stratégiques dans le territoire cantonal. L'annexe 1 montre la configuration des sites stratégiques à l'échelle cantonale. La numérotation des sites stratégiques se base sur l'organisation des districts (dont le découpage géographique est stabilisé), elle remplace l'ancienne numérotation des pôles de développement instaurée en 1996. Dans les agglomérations, les sites stratégiques de la PPDE sont localisés dans les périmètres stratégiques définis par les projets d'agglomération. Dans les régions, les sites stratégiques s'inscrivent dans les plans directeurs régionaux, dans leurs volets stratégiques et opérationnels, en coordination avec les stratégies de développement économique régional.

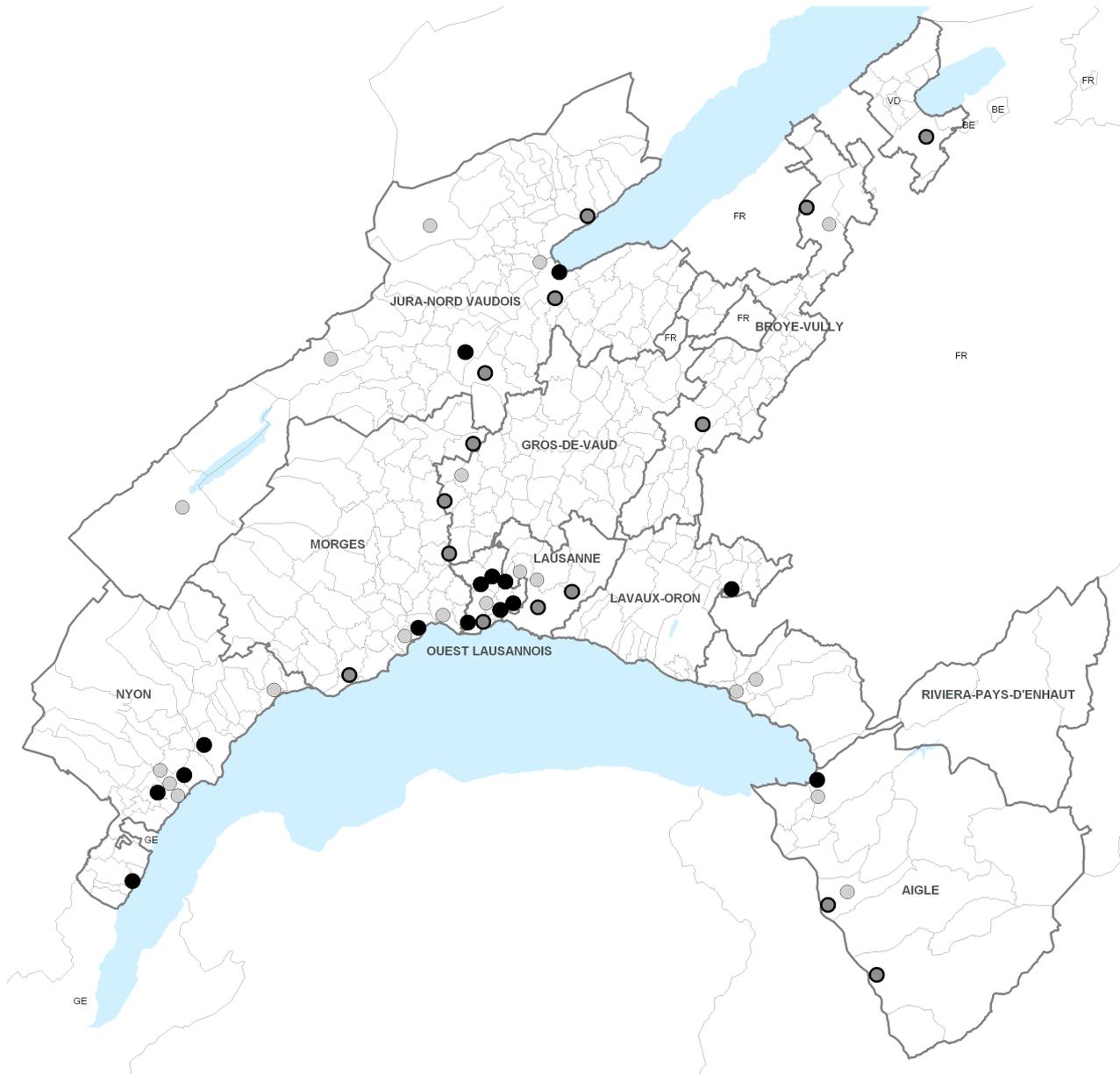
Les sites peuvent être découpés en secteurs selon leur superficie et selon l'avancement différencié des planifications. Ces secteurs peuvent être eux-mêmes découpés en périmètres opérationnels selon les différents phasages de la mise en œuvre. Par exemple, le site de Palézieux Gare est découpé en plusieurs secteurs, La Sauge, la Gare et la zone industrielle.

Des sites d'activités et des sites mixtes

Selon le contexte et la localisation, le canton distingue deux types de sites stratégiques : les sites principalement ou exclusivement dédiés aux activités et les sites urbains à mixité fonctionnelle.

Les sites stratégiques exclusivement dédiés aux activités : ils complètent l'offre aux entreprises dans les centres ou en périphérie, et valorisent des aptitudes territoriales particulières : logistiques, technologiques, etc. On peut trouver des sites accueillant différents types d'activités (ZI d'Aigle, de Bex, d'Avenches, etc.) et des sites à vocation particulière (le Biopôle de Vennes, l'Aéropôle de Payerne, etc.). Ces derniers se positionnent autour d'un domaine d'activité principal, de rayonnement cantonal, national ou international.

Les sites stratégiques mixtes : dans les périmètres urbains, les agglomérations, les centres cantonaux et régionaux, sont définis des sites stratégiques mixtes pour lesquels le ratio de répartition des emplois et des habitants est variable. Les sites mixtes peuvent être des sites à dominance activités ou à dominance logements. Les actions de la PPDE sur des sites mixtes urbains d'activités et de logements prennent de l'importance. A titre d'exemple on peut mentionner le site de Morges Gare, le site Gare Lac à Yverdon, etc.



Légende :

- Sites stratégiques urbains mixtes (15)
- Sites stratégiques d'activités (15)
- Sites en cours de définition (19)

Liste des sites stratégiques de développement de la PPDE

Les 10 districts	Associations régionales	Numéro du district	Identifiant des sites	Sites stratégiques de la PPDE	Typologie	Périmètres stratégiques d'agglomération	Planification supérieure liée
AIGLE	Aigle Région	1	1a ₁	Villeneuve Gare	Mixte	En cours	Rivelac
			1a _()	Les Fourches	Activités		
			1b ₁	Aigle Rhône	Activités	En cours	Chablais
			1b _()	Aigle Centre	Mixte	En cours	
			1c ₁	Bex	Activités	En cours	
BROYE - VULLY	COREB	2	2a ₁	Avenches	Activités		PDR Broye
			2b ₁	Aéroport de Payerne	Activités		
			2b _()	Payerne Centre	Mixte		
			2c ₁	Moudon	Activités		
GROS-DE-VAUD	ARGDV	3	3a ₁	Aclens - Vufflens	Activités		
			3b ₁	Venoge Parc	Activités		
			3c _()	Dailens	Activités		
JURA - NORD VAUDOIS	ADNV	4	4a ₁	Yverdon Gare Lac	Mixte	Yverdon Gare Lac	AggloY
			4a ₂	Y-Parc - PST	Activités	Yverdon Sud	
			4a _()	Montagny - Chamard	Mixte	Bey-Chamard	
			4b ₁	Grandson Poissine	Activités	Grandson	
			4c ₁	Chavornay	Activités		
			4c ₂	Orbe Sud	Mixte		
			4d _()	Sainte-Croix	Activités		
	4e _()	Vallorbe	Activités				
	ADAEV	4	4f _()	Vallée de Joux	Activités		
	LAUSANNE	Lausanne Région	5	5a ₁	Biopôle de Vennes	Activités	Fiches - Vennes - Croisettes
5b _()				La Sauge	Mixte	Romanel - Cheseaux	PALM/SDNL
5c _()				Le Rionzi	Mixte	Blécherette - Le Rionzi	
5d ₁				Beaulieu	Activités	Lausanne centre	PALM
LAVAUX - ORON	ARO	6	6a ₁	Palézieux Gare	Mixte		
MORGES	ARCAM	7	7a ₁	Littoral Parc	Activités		PALM/SDRM
			7b _()	Morges Ouest	Mixte	Morges Ouest	
			7c ₁	Morges Gare	Mixte	Morges Gare	
			7d _()	Morges Est	Mixte	Morges Est	
			7e ₁	Eclépens Les Marais	Activités		
NYON	Nyon Région	8	8a ₁	Coppet Gare	Mixte	Coppet	PDRN/SDTS
			8b ₁	Eysins - Nyon	Mixte	Eysins - Nyon - Prangins (RDU)	PDRN/SDAN-CH1
			8b ₂	Prangins - Nyon	Mixte		
			8b _()	Nyon - Allées de la Gravette	Mixte		
			8c _()	Nyon Gare	Mixte	Nyon centre - Asse - Vuarpillière	PDRN/SDAN-CH2
			8c ₁	Asse - Mondre - Vuarpillière	Activités		
			8d ₁	Gland - Vich	Mixte	Gland - Vich	PDRN/SDGV
			8e _()	Rolle - Mont-sur-Rolle	Mixte	Rolle - Mont-sur-Rolle	PDRN
OUEST LAUSANNOIS	Lausanne Région	9	9a ₁	Bourdonnette - En Dorigny	Mixte	Hautes écoles - Tir-Fédéral - Maladière	PALM/SDOL/CH1
			9a ₂	PSE	Activités		
			9a _()	Les Cèdres	Mixte		
			9b ₁	Arc-en-Ciel - Pont Bleu	Mixte	Bussigny - Sébeillon	PALM/SDOL/CH2
			9b ₂	Malley	Mixte	Route de Cossonay	PALM/SDOL/CH3
			9c ₁	Vernie - Crissier	Mixte		
			9c ₂	Ley-Outre	Mixte		
9d ₁	Valeyre - Venoge	Mixte	St-Sulpice - Ecublens	PALM/SDOL/CH4			
RIVIERA - PAYS-D'ENHAUT	PROMOVE	10	10a _()	Vevey Centre	Mixte	En cours	Rivelac
			10b _()	St-Légier-La Chiésaz	Activités		

D'autres sites d'intérêt cantonal pourront compléter cette liste, le processus de définition des sites étant dynamique et évolutif.

Légende :	L'identifiant du site se compose :	Planification supérieure liée
	. du numéro de district	En cours
	. d'une lettre représentant l'entité géographique (communale ou inter-communale)	Finalisée
	. et du chiffre du site	
	Les sites en cours de définition sont identifiés avec une parenthèse	

3.5. FICHES DE SITE

Les actions spécifiques dans les sites stratégiques sont décrites dans une fiche de site. Une fiche est établie pour chaque site stratégique de développement. Le but est de mettre à disposition une base commune de référence pour tous les partenaires des sites et de constituer une plateforme d'échange et d'informations (à terme sur Internet). La fiche, véritable tableau de bord des actions sur les sites, sera mise à jour régulièrement par les chefs de projets GOP en collaboration avec les organismes régionaux. Un soin particulier sera apporté à la dernière partie portant sur les actions à entreprendre qui permettra de poser, sur une base partenariale, une vision partagée des engagements à prendre (une fiche de site prototype se trouve en annexe 2). La fiche de site se compose des rubriques suivantes :

GOUVERNANCE

PERIMETRE DU SITE

MOBILITÉ ET ACCESSIBILITÉ

CHIFFRES-CLES

ETAT DE LA PLANIFICATION ET DU DÉVELOPPEMENT

Contexte

Planifications supérieures, réglementaires, et projets liés

Historiques des démarches territoriales et économiques et documents produits

PLAN D'ACTION

Objectifs

Actions en cours

Actions à entreprendre

3.6. RESSOURCES HUMAINES ET FINANCIÈRES

Dans le but d'assurer la mise en œuvre de ses objectifs, la PPDE s'appuie au niveau cantonal sur des ressources humaines, le GOP, et financières (prêts et aides à fonds perdu) pour le soutien à des études, à des mesures organisationnelles et à des infrastructures.

Ressources humaines

Les ressources humaines du GOP sont constituées d'urbanistes et d'économistes qui agissent en étroite coordination. Ils sont mobilisés selon les conditions d'activation des prestations du GOP dans les projets d'intérêt cantonal.

En partenariat avec le canton, il est aussi demandé aux organismes de développement régionaux, respectivement aux entités en charge de la planification et de la mise en œuvre des sites stratégiques, de dresser et de gérer une liste active de tous les projets de développement concernés. Se basant sur cette liste, le canton définit les projets d'intérêt cantonal, pour lesquels un soutien opérationnel particulier du canton est souhaitable.

Ressources financières

- **Les études** : des aides à fonds perdu ponctuelles et uniques peuvent être allouées pour des études à raison de 80% au plus du coût total du projet (art. 22 LADE, art. 13 LL). Il s'agit d'études, menées en partenariat, qui préparent à la mise en œuvre de projets de territoire (planification, développement et réalisation des sites stratégiques). Ces études peuvent toucher aux domaines du développement territorial (planification directrice, plans d'affectation, améliorations foncières, mobilité, environnement), du développement économique et de la promotion du logement.
- **Les mesures organisationnelles** : des aides à fonds perdu ponctuelles et uniques peuvent être allouées pour des mesures organisationnelles à raison de 50% au plus du coût total du projet (art. 22 LADE). Les mesures organisationnelles ont pour objectif d'assurer la mise en œuvre des projets de territoire et l'accompagnement proactif des projets stratégiques. Elles visent à doter un acteur public

ou privé des moyens de fonctionnement adéquats pour mener à bien des actions concrètes en matière de planification, développement et réalisation des sites stratégiques. Basé sur un pilotage Commune-Région-Canton, ces actions ont pour objectif central de créer les conditions-cadre du développement économique et résidentiel en stimulant l'installation d'activités et de logements.

- **Les infrastructures** : avec pour objectif de dynamiser le développement des sites stratégiques, des subventions peuvent être allouées pour l'achat, la réalisation, la rénovation ou la transformation d'infrastructures, à l'exclusion de l'entretien courant. On entend par infrastructures des terrains, des aménagements ou des équipements de terrains et des bâtiments. Des subventions peuvent être accordées sous les formes suivantes :
 - des prêts, avec ou sans intérêts, d'une durée maximale de 25 ans, à raison de 50% au plus du coût total du projet
 - des cautionnements de prêts de la Confédération ou de tiers, d'une durée maximale de 25 ans, à raison de 50% au plus du coût total du projet. Exceptionnellement, des aides à fonds perdu peuvent être octroyées.

Sous réserve de la Loi sur les subventions (Lsubv) et selon la typologie des sites et des projets stratégiques à prédominance activités ou logement, les subventions sont octroyées selon les conditions fixées par la Loi sur l'appui au développement économique (LADE), la Loi fédérale sur la politique régionale (LPR) ou la Loi sur le logement (LL). Pour répondre aux conditions de la LADE, les projets doivent avoir pour objectif de favoriser le maintien et la création de valeur ajoutée économique et de contribuer à la stratégie économique régionale. D'autres conditions additionnelles sont relatives aux projets qui peuvent bénéficier de la LPR. La LPR apporte son soutien aux projets de développement économique à incidence sur le territoire rural et de montagne. Ce territoire, dit "territoire d'impact", est défini par une ordonnance fédérale. Tout le Canton de Vaud y est inclus, sauf l'agglomération Lausanne-Morges avec sa grande couronne allant jusqu'à Cossonay et Echallens, et l'agglomération franco-valdo-genevoise (district de Nyon). Pour répondre aux conditions de la LL, les projets doivent avoir pour objectif de promouvoir la construction de logements adaptés aux besoins de la population et répondre de manière équilibrée aux évolutions démographiques des diverses régions du Canton.

3.7. EVALUATION ET MONITORING

Les prochaines évaluations se feront sous l'égide de la LADE, conformément à son article 8, alinéa 2, qui stipule « Il (le Conseil d'Etat) fait procéder régulièrement, par un organisme indépendant, à l'évaluation des effets et de l'efficacité des mesures prises en application de la présente loi ». Les actions identifiées dans la partie 3.1, visant à mettre en œuvre les objectifs de la PPDE, feront notamment l'objet d'une évaluation qualitative lors du prochain rapport d'évaluation.

D'autre part, le GOP assure le suivi régulier de l'avancement des sites et la mise à jour des périmètres des sites stratégiques d'intérêt cantonal. Au niveau quantitatif, quatre indicateurs permettent de suivre l'évolution des sites stratégiques de développement :

- les surfaces des sites stratégiques de la PPDE (état des surfaces légalisées, surfaces légalisées à modifier, surfaces à légaliser)
- les investissements publics et privés dans les pôles de développement
- la création d'emplois et de nouvelles entreprises
- la création de logements dans les sites stratégiques (surface brute de plancher, type de logement et nombre de nouveaux habitants)

4. ANNEXES

Annexe 1. Carte des sites stratégiques, à l'échelle du canton

Annexe 2. Fiche de site prototype pour Y-Parc - PST à Yverdon-les-Bains

Annexe 3. Bilan des actions réalisées dans les sites stratégiques au cours de la période 2006-2010

Annexe 4. Engagements financiers

Annexe 5. Tableau de correspondance entre les anciens sites et les sites actualisés

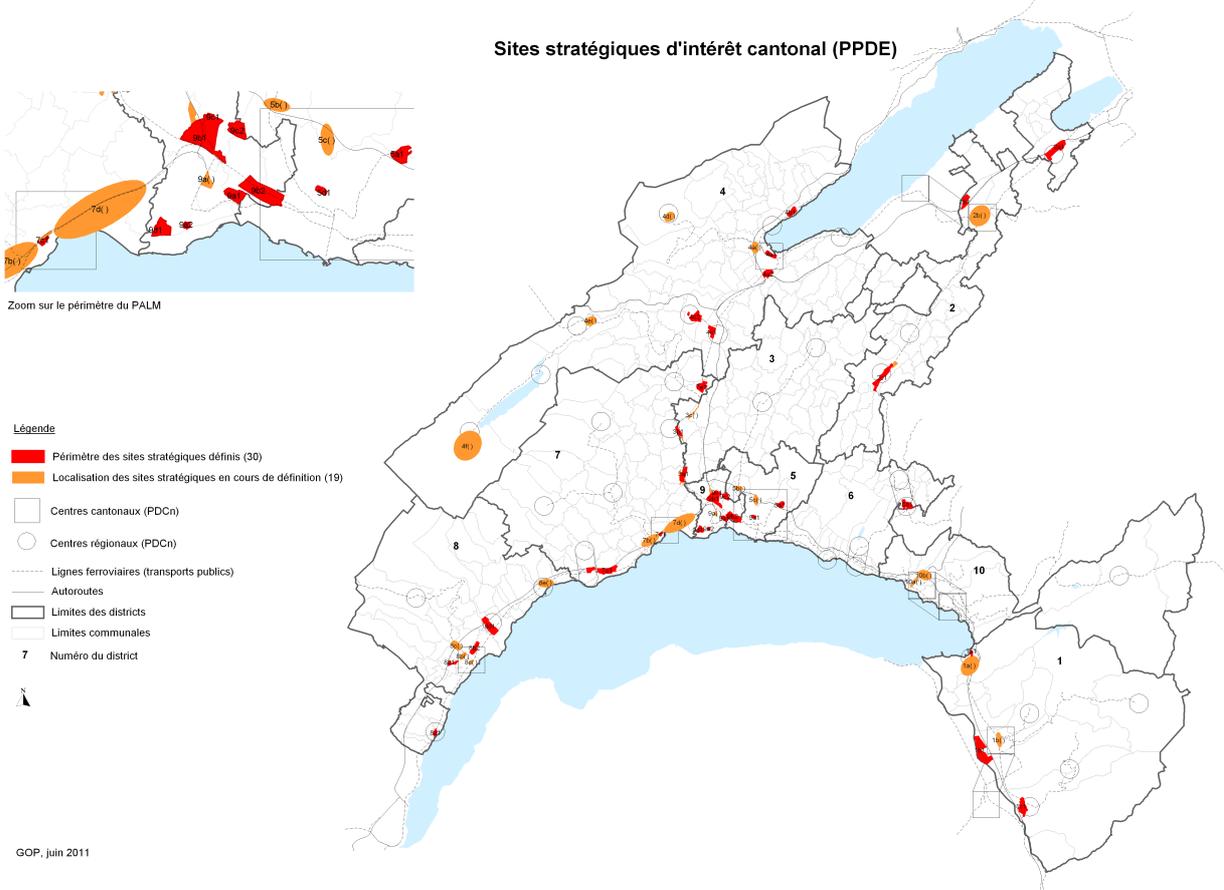
Annexe 6. Etat des lieux des sites : quelques chiffres

Annexe 7. Estimation des potentiels d'accueil de nouveaux habitants et emplois dans les sites stratégiques

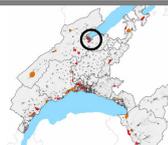
Annexe 8. Glossaires des abréviations utilisées dans le rapport PPDE

Annexe 9. Documents de référence

Annexe 1. Carte des sites stratégiques, à l'échelle du canton



Annexe 2. Fiche de site en cours d'élaboration

ADNV	Site d'activité de la politique des pôles de développement (PPDE)	
4a2	Site stratégique Y-Parc - PST	

Développement d'un Parc Scientifique et Technologique pour l'innovation et l'accueil d'entreprises de hautes technologies

GOVERNANCE

Instances concernées :

Commune d'Yverdon-les-Bains, Association pour le développement du Nord Vaudois (ADNV) et Canton. Copropriété du PST (Commune d'Yverdon-les-Bains, Etablissement cantonal d'assurance, canton), Y-Parc SA.

MOBILITE/ACCESSIBILITE

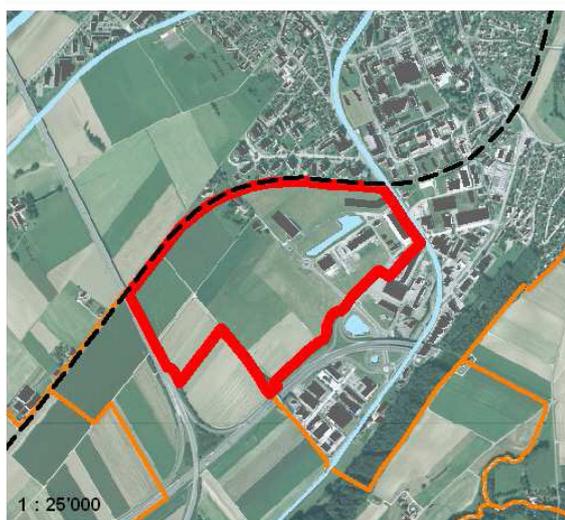
Situé à 800m du centre ville d'Yverdon et de la gare CFF.

Desserte TP : bus urbain de l'Agglomération d'Yverdon-les-Bains.
En train : gare CFF à 20 minutes de Lausanne et à 45 minutes de Berne.

Desserte TIM : au carrefour des autoroutes Nord-Sud A1 (croisement autoroutier Lausanne-Neuchâtel-Berne).

A 45 minutes de Genève et de son aéroport international. Aéroport

PERIMETRE DU SITE



CHIFFRES-CLES

Superficie		52 ha
Surface à légaliser		0
Surface dont l'affectation doit être modifiée		48 ha
Surface libre, immédiatement constructible		Environ les 3/4
Etat 2010 (source : Y-Parc SA)	Emplois	1400
	Entreprises	110
	Habitants	/

Objectif de densité humaine		150 hab/empl/ha
SBPU		482'000 m ²
Potentiel de développement 2020	Emplois	+ 4'386
Potentiel de développement 2040	Emplois	+ 6'717



Photo aérienne du site, Y-Parc SA, 2008

ETAT DE LA PLANIFICATION ET DU DEVELOPPEMENT

Contexte : Y-Parc - PST (Parc scientifique et technologique) est l'un des sites stratégiques d'activité présentant le plus grand potentiel de développement à l'échelle du canton. Il est orienté sur les technologies de l'information, la mécanique de précision, la micro-électronique et les technologies médicales. Il a pour vocation l'innovation et l'accueil d'entreprises de hautes technologies. Y-Parc - PST propose un réseau de compétence entre les hautes écoles d'ingénieurs, les centres de recherche et les entreprises, propice au transfert de technologies.

Le PST a fait l'objet d'un plan partiel d'affectation (PPA) en 1995. Depuis 1995, il est géré par une copropriété qui associe la Commune d'Yverdon-les-Bains (50 %) l'Etablissement cantonal d'assurance (45 %), l'Etat de Vaud (5 %). Depuis 2008, le PPA est en cours de révision afin d'aboutir à une forte densification du parc.

Planifications supérieures liées Projet d'agglomération yverdonnoise (AggloY)
 Planifications réglementaires liées PPA Parc scientifique et technologique (approuvé en 2000), en cours de révision
 Projets liés

Années	Démarches	Coût total	Remarques (décisions, documents produits, lien Internet etc)
	Planification		
1995	- Approbation du PPA du PST par le CE - Création de la copropriété du PST		
1998-2000	- Modification du PPA		
2007	- Lancement du processus de révision du PPA		
2007-2011	- Réalisation d'études-test, d'une étude d'impact sur l'environnement (EIE) et révision du PPA	366'000 chf	3 décisions cantonales d'AFP* en lien avec ces planifications
	Réalisation		
2002-2011	- Travaux d'équipement (en trois étapes) et aménagements paysagers du PST	12'030'000 chf	3 prêts cantonaux en lien avec ces travaux
	Promotion		
1997-2010	- Actions de promotion du site par Y-Parc SA en lien avec l'ADNV, management du site, soutien au fonctionnement d'Y-Parc SA	2'382'838 chf	http://www.y-parc.ch 17 décisions cantonales d'AFP en lien avec ces actions de promotion
	- Projet de valorisation des énergies résiduelles	31'204 chf	1 décision d'AFP
2010-2011	- Développement de l'incubateur d'Y-Parc	758'500 chf	trois décisions cantonales d'AFP en lien avec cette démarche
2010	- Inauguration de l'incubateur d'Y-Parc : Y-Start - Recentrage des tâches d'Y-Parc SA sur le management du site et de l'incubateur (promotion uniquement à l'ADNV)		
			*AFP : aides à fonds perdu

PPA - Article 5 – Destination du Parc scientifique et technologique (PST)

Le territoire défini par le périmètre du PPA est réservé au développement d'un lieu de communication propice à la créativité et au transfert de technologies. Les activités admises relèvent de la recherche, du développement et de la production liée à la recherche. Les objectifs du PST sont les suivants :

- soutenir les entreprises en phase de démarrage,
- promouvoir les activités de recherche et de développement, ainsi que d'études de marchés,
- favoriser les réalisations de nouveaux systèmes industriels,
- soutenir activement le développement de projets impliquant la participation des milieux scientifiques, publics ou de l'économie,
- favoriser les activités parallèles permettant la mise en valeur du site (exposition temporaire, foire, congrès, etc.).

La réalisation du PST en résumé :

Etapes de travaux	Surfaces totales de vente m ²	Surfaces vendues m ²	Coûts des travaux CHF	Prêts LADE/pôles obtenus CHF
Etape 1 1992-2001	63'530	63'530	5'396'880	2'480'720
Etape 2 2002-2005	75'485	47'825	2'809'930	1'100'620
Etape 3 2008-2011	100'000	22'000	8'200'000	-
Aménagement paysager étapes 1 à 3 2010-2011	-	-	3'830'000	2'865'000
Total	239'015	133'355	20'236'810	6'446'340

Les étapes 4 et 5 prévoient 14 ha de surface supplémentaire, soit un total d'environ 37 ha de terrains à bâtir auxquels s'ajoutent 3,6 ha en domaine public ou en propriété de la ville d'Yverdon-les-bains hors copropriété du PST.

ADNV	Site d'activité de la politique des pôles de développement (PPDE)	
4a2	Y-Parc – PST PLAN D' ACTIONS	

Objectifs généraux	<p>Renforcer l'image, l'identité et le rayonnement d'Y-Parc - PST</p> <p>Proposer un concept paysager fort pour les espaces publics</p> <p>Densifier le bâti</p> <p>Développer une accessibilité multimodale</p>
Objectifs du PPA révisé	<ol style="list-style-type: none"> 1. Augmentation de la densité (le CUS passe de 0.5 à 1.5), 2. Réalisation d'un parking centralisé et réduction des places de parc à proximité directe des bâtiments, 3. Prise en charge par la collectivité des espaces verts (le nouveau PPA actuel prévoit 15 % de zone de verdure à réaliser sur le site), 4. Gestion des eaux par des noues et un canal au lieu de grands bassins de rétention prévus dans le PPA existant, 5. Amélioration des voies de mobilité douce.

ACTIONS EN COURS

Démarches territoriales et économiques

<i>Années</i>	<i>Etapes prévues</i>
2011	Complément d'étude d'impact sur l'environnement (EIE) et finalisation de la révision du PPA

ACTIONS À ENTREPRENDRE

Démarches territoriales et économiques

<i>Années</i>	<i>Etapes prévues</i>
2011-...	Finalisation des travaux d'équipement de l'étape 3 (cf tableau ci-dessus) Mise en œuvre des travaux paysagers par étapes
2011-...	Développement d'une politique de mobilité inter-entreprises Mise en réseau des activités de coaching et de promotion des technopôles et des incubateurs vaudois
2012	Coordination et gestion du développement du site – implantation des bâtiments
2020-2013	Réalisation du parking centralisé et équipements collectifs

Annexe 3. Bilan des actions réalisées dans les sites stratégiques au cours de la période 2006-2010

La période 2006-2010 a été marquée par un engagement particulièrement proactif du GOP dans l'actualisation des sites stratégiques de la PPDE, à travers l'initialisation, le soutien et l'accompagnement de multiples démarches de valorisation et de qualification des périmètres dans lesquels des objectifs partagés canton-région-communes étaient identifiés.

Les principales actions réalisées dans les sites lors de la troisième phase de mise en œuvre de la PPDE, sont résumées ci-dessous (les sites sont regroupés par organismes régionaux). Les sites dont le périmètre et le projet de développement sont identifiés, sont présentés ci-dessous en gras et les sites en cours de définition en gras-italique.

AIGLE RÉGION

Du point de vue des enjeux cantonaux, les sites stratégiques de développement du Chablais méritent d'être différenciés. Aigle et Bex offrent un potentiel d'accueil essentiel pour la relocalisation d'entreprises de l'Arc lémanique en voie de tertiarisation. Le périmètre d'activités des Fourches, situé sur les communes de Villeneuve, Noville et Rennaz, constitue une réserve pour le développement de la Riviera vaudoise proche de la saturation. L'actualisation des sites du Chablais passe par deux projets d'agglomération : l'agglomération du Chablais pour Aigle, Bex et Ollon, l'agglomération Rivelac pour Villeneuve, Noville, Rennaz et Roche.

Villeneuve Gare

En 2006, la Commune de Villeneuve et le GOP se sont engagés en tant que partenaires pour conduire une réflexion centrée sur la valorisation du secteur de la gare. Cette réflexion, qui démontre le fort potentiel de développement de cette partie de ville, a abouti à l'élaboration d'une conception directrice (CD) visant à fixer les principes d'aménagement de l'ensemble du nouveau pôle de la gare et à préciser les conditions de développement pour les différents secteurs concernés. Dès 2007, les partenaires ont souhaité concrétiser la CD en élaborant un Plan directeur localisé (PDL), accompagné d'une notice d'impact sur l'environnement (NIE) et d'une étude foncière. Cette démarche devrait être finalisée en 2011. L'interface de la gare de Villeneuve constitue un site stratégique intégré au projet d'agglomération Rivelac.

Les Fourches

Le PPA des Fourches (Communes de Villeneuve, Noville et Rennaz) a été adopté en mars 2006 après une très longue procédure. En 2009, le syndicat des Fourches a déposé une demande d'autorisation de construire pour l'équipement du périmètre. Afin de financer ces infrastructures, il a aussi sollicité l'aide du canton, sous forme d'un prêt au sens de la LADE. Une coordination du développement de ce site avec l'ensemble des projets régionaux doit être renforcée. En particulier, le futur hôpital intercantonal Riviera-Chablais, qui s'implantera au sud du périmètre des Fourches, amènera de nouvelles activités et de nouveaux flux de trafic, qu'il s'agira de coordonner avec ceux des zones d'activités et de logement prévues. Le projet d'agglomération Rivelac précisera les contours et les enjeux de ce site stratégique, en lien avec les potentiels de développement urbain des communes.

Aigle Rhône

La zone industrielle, confirmée en tant que site stratégique, poursuit son développement de façon autonome. Toutefois, les réflexions menées par le projet d'agglomération et par Aigle Région conduisent la Commune d'Aigle à intensifier ses échanges avec les communes valaisannes, d'une part, et à préciser ses relations avec les autres sites du Chablais vaudois, d'autre part. Le GOP est appelé à participer à ces réflexions.

Aigle Centre

En tant que centre cantonal occupant une place importante dans le réseau vaudois, Aigle a mené à bien le réaménagement de sa gare. Des études sectorielles sont lancées pour la création de logements et l'accueil d'activités entre gare et centre ville. Cependant, le potentiel d'accueil dans le périmètre compact de la ville doit être questionné en regard des cibles habitants-emplois que définira

le projet d'agglomération du Chablais. La définition d'un nouveau site stratégique « Aigle centre » répondrait à la valorisation du potentiel de développement du secteur de part et d'autre des voies CFF. Ce site permettrait la promotion de quartiers mixtes dans le proche voisinage de la gare.

Bex

Les zones industrielles et d'activités artisanales de Bex, bien desservies par le rail voyageur et industriel et directement accessibles depuis l'autoroute, offrent une réserve de terrains, qui peinent pourtant à trouver preneur. Début 2010, en vue de valoriser ce potentiel, le GOP et la commune ont conclu un partenariat et fait établir des diagnostics urbanistique et économique, avec la contribution d'Aigle Région pour ce deuxième volet. Une étude-test d'aménagement menée sur la base des diagnostics et des objectifs de valorisation a permis de dégager un plan d'actions : infrastructures (voirie, bâtiment d'accueil d'entreprises, etc.) et instruments de planification (schéma directeur, PPA, etc.). Les résultats de cette démarche sont relayés au projet d'agglomération du Chablais, afin de contribuer à positionner Bex dans le réseau des sites d'activités de l'agglomération et du canton.

Ollon et Roche

Si ces deux sites d'activités ont certainement une carte à jouer à l'échelle locale voire régionale, leur intérêt cantonal n'est pas démontré. Les projets d'agglomération Chablais (Ollon) et Rivelac (Roche) préciseront, si nécessaire, leur périmètres stratégiques de développement.

COREB (Communauté régionale de la Broye)

Avenches

Le processus d'actualisation du site d'Avenches se poursuit. Si certaines divergences subsistent encore entre la commune et le canton au niveau de l'affectation et le dimensionnement du pôle d'activité, la conception directrice devrait être finalisée en 2011. Par ailleurs, le GOP a assuré depuis 2006 le suivi du dossier d'implantation de l'entreprise Nespresso à Avenches. Ouvert en 2009, le Centre de production et de distribution Nespresso, qui représente un investissement de plus de CHF 300 millions, devrait employer 800 collaborateurs d'ici fin 2012. En 2010, la commune a octroyé à Nespresso un permis de construire pour un agrandissement de l'usine. Les travaux ont débuté fin 2010 et devraient s'achever en 2012.

Aéropôle de Payerne

Depuis 2006, le développement du site de l'Aéropôle est ralenti par les retards pris dans le cadre de la procédure d'ouverture de l'Aérodrome militaire de Payerne à l'aviation civile. L'avancement des travaux (protocole PSIA, règlement d'exploitation de l'Aérodrome, etc.) nécessite que tous les acteurs concernés (Confédération, cantons, communes) continuent à se montrer actifs dans le but de trouver des solutions qui allient limitation des nuisances sonores et développement économique.

La construction du bâtiment destiné au Bureau fédéral d'enquêtes sur les accidents d'aviation (BEAA) s'est terminée fin 2009. Près de CHF 9.5 millions ont été investis dans cette halle de quelque 1'600m² destinée à accueillir des épaves d'aéronefs. Jusqu'en 2012, le projet Solar Impulse occupera la halle du BEAA pour effectuer plusieurs vols-test importants. Relevons encore que le GOP a soutenu différentes études et actions pour la mise en place de l'Aéropôle (étude d'impact sur l'environnement, étude cadastre bruit civil, mandat de promotion sur le marché américain, participation à la manifestation du salon aéronautique EBACE, etc.).

Payerne Centre

En 2007, la Commune de Payerne et le GOP ont engagé un partenariat pour mener une réflexion territoriale sur la Ville de Payerne et ses zones d'activités (industrielles, commerciales). Menée à travers une procédure de mandats d'étude parallèles (MEP), cette réflexion s'est soldée par la définition d'une stratégie de développement pour la ville de Payerne et son centre historique. Sur cette base, deux mandats ont été attribués en 2009 au bureau lauréat pour élaborer un nouveau plan directeur communal (PDCom) et une stratégie de valorisation du centre historique (lignes directrices). L'élaboration de ces deux instruments de planification directrice devrait contribuer à la construction d'une image positive et d'un cadre de vie attrayant pour la Ville de Payerne, conditions indispensables au renforcement de son attractivité économique. Le périmètre du site stratégique sera défini dans le cadre de cette planification directrice en cours.

Moudon

En 2006, la Commune de Moudon et le GOP ont lancé une réflexion territoriale sur la valorisation du pôle industriel de Moudon, avec la possibilité de requalification des entrées de ville et du secteur de la gare. Dans cette optique, la ville de Moudon, soutenue par le canton, s'est portée candidate à la 9^{ème} session du Concours international EUROPAN, centré plus particulièrement sur les thèmes des espaces publics et du développement durable. Sur les 17 projets qui ont été rendus par des équipes internationales d'architectes-urbanistes, quatre projets ont été primés par un jury composé de 9 membres indépendants (architectes-urbanistes, personnalités, scientifiques). En 2009, les partenaires communaux et cantonaux ont décidé de valoriser les résultats du Concours EUROPAN et de voir dans quelle mesure les propositions élaborées par les deux meilleurs projets pouvaient servir de base à l'élaboration d'une stratégie de développement territorial et économique, susceptible de séduire et mobiliser la population moudonnaise. Cela s'est traduit par la réalisation d'ateliers participatifs et l'élaboration d'une conception directrice. En parallèle, le soutien à un projet-phare, susceptible de dynamiser l'image et le développement de Moudon, est soutenu par tous les partenaires. En 2011, une étude d'accessibilité multimodale a été engagée dans le cadre du réaménagement de la zone industrielle.

En 2007, la Commune de Moudon a été retenue par le projet AvantiBOIS comme site potentiel pour la création d'un lignopôle en Suisse romande. A l'image de Grandson, le site de Moudon a également fait l'objet d'une étude de faisabilité AT-AF (Aménagement du territoire – Améliorations foncières) qui est en cours de finalisation. Si le site de Moudon n'est pas sélectionné pour réaliser le projet de lignopôle, il n'est pas prévu de poursuivre la procédure d'affectation des terrains agricoles sis dans le secteur de Villaret-Dessous.

Lucens

L'intérêt du site de Lucens est plutôt local voire régional, il est retiré de la liste des sites stratégiques d'intérêt cantonal. Il est à relever que depuis le lancement de la politique des pôles en 1996, le canton n'a jamais été sollicité pour le développement de ce site.

ARGDV (Association de la Région du Gros-de-Vaud)

Aclens - Vufflens

Depuis 2009, le développement du pôle logistique d'Aclens-Vufflens est dans une phase de blocage dans la mesure où il dépend de la réalisation ou non du projet de route de raccordement à la jonction autoroutière de Cossonay - RC 177 (traitement des recours et oppositions, décisions du Grand Conseil, etc.). Plusieurs projets, représentant CHF 70 millions d'investissement sont actuellement bloqués par la Commune de Vufflens, en attendant la réalisation de cette infrastructure (notamment le projet de construction de l'entreprise "Camions transports"). Cette situation équivaut à un gel du pôle jusqu'à la décision de la Cour de droit administratif et celle du Grand Conseil permettant le financement de la RC 177 (au plus tôt début 2012). D'ici là, un accompagnement des dossiers privés suspendus à cette infrastructure sera assuré par le GOP.

Venoge Parc

Une importante partie du site d'activité qui avait été occupé par les câbleries de Cossonay, a été rachetée par la société Planzer, spécialisée dans les transports de marchandises. Ce nouveau dynamisme allié à une vocation stratégique de valorisation de cette plateforme rail-route, a motivé l'intégration de ce site dans la PPDE.

Afin d'actualiser la réglementation aux nouvelles activités et favoriser leur intégration dans le site, le PPA a été modifié. Une extension du périmètre du site stratégique pour englober le secteur de la gare est envisagée.

Daillens

La zone industrielle de Daillens est pressentie pour devenir un pôle stratégique de stockage et de distribution de graviers et de matériaux d'excavation (particulièrement en direction de la carrière du Morimont), mais également un site de transformation de ces matériaux (fabrication sur place de matériaux bitumineux, bétons, produits recyclés, etc.). Ce projet, qui a fait l'objet d'une étude de faisabilité technique en 2009, est en lien avec la volonté cantonale de raccorder par le rail (ligne

ferroviaire du BAM – Bière, Apples, Morges) les gravières du pied du Jura avec l'arc lémanique, en créant des sites de transbordement bien raccordés par le rail et la route et localisés à proximité des bassins de population (agglomération lausannoise).

Au vu de leur proximité spatiale, les projets de développement des sites de Dailens et d'Eclépens partagent une réalité territoriale commune, en particulier sur le plan de l'accessibilité routière et ferroviaire qui reste à évaluer. Sur cette base, une structure de pilotage partenariale a été mise en place pour assurer la coordination générale des deux projets et la réalisation d'une étude d'accessibilité rail-route pour les deux sites, qui sera terminée en juin 2011. Dans ce cadre, une solution équitable et durable devra être trouvée pour la desserte de ces sites depuis l'autoroute A1 (via la sortie La Sarraz et/ou Cossonay).

ADNV (Association pour le Développement du Nord Vaudois)

Yverdon Gare Lac

La volonté de requalification urbaine de ce site, amorcée par le concours d'urbanisme organisé en 2007, s'est poursuivie par l'élaboration d'un grand plan directeur localisé (PDL), qui traduit le projet lauréat dans un document de planification. Le PDL devrait être approuvé en 2011, ce qui permettra de lancer les modifications des planifications réglementaires afin d'actualiser le statut légal des terrains à la nouvelle vision du développement. Le PDL prévoit en particulier une valorisation des terrains pour l'accueil d'environ 5'000 habitants/emplois avec un effort très important sur le traitement des espaces publics.

L'ensemble des démarches est conduit en coordination avec le projet d'agglomération AggloY, et les mesures particulières d'aménagement qui y sont prévues (axe canal oriental par exemple).

Y-Parc - PST

En 2007, la Municipalité d'Yverdon et la Copropriété du Parc scientifique et technologique (PST), en partenariat avec le GOP, ont lancé une réflexion visant à modifier le Plan partiel d'affectation "PST Y-Parc" adopté en 2000. Ce projet avait pour objectif de renforcer l'image, l'identité et le rayonnement du PST tout en proposant un concept paysager fort pour les espaces publics, une densification du cadre bâti et une accessibilité multimodale. Basée sur la réalisation d'études-test et d'ateliers participatifs, la révision du PPA est en voie de finalisation. Coordonné avec le projet d'agglomération AggloY, le PST constitue une réserve très importante de terrains à destination d'entreprises relevant de la recherche, du développement et de la production, ainsi que des services soutenant ces activités. Il sera desservi par un axe fort de transports publics d'AggloY. L'atout d'Y-Parc est aussi de proposer un réseau de compétences entre hautes écoles, recherche et entreprises privées.

Le site du PST a également bénéficié du soutien du GOP pour la réalisation de la troisième étape de ses équipements. En 2009, deux projets importants d'accueil d'entreprises à forte valeur technologique ont vu le jour sur le site du PST (E-space, HiTech 2).

Montagny - Chamard

Le périmètre de Chamard-Châtelard constitue un site stratégique du projet d'agglomération AggloY. Ce dernier se divise en quatre secteurs de développement : Fiez-Pittet, Petit Chamard, Chamard et Saint-Georges. Un cinquième secteur est constitué par l'emprise du plan d'extension cantonal (PEC) 112 pour l'implantation du canal Rhin-Rhône, projet aujourd'hui abandonné. Lancée en 2008, une étude préliminaire a permis d'évaluer les contraintes liées au développement des différents secteurs du site stratégique. En parallèle et dans le cadre de la réflexion cantonale sur les installations commerciales à forte fréquentation (ICFF), une étude a permis de mesurer les enjeux liés au développement de la zone commerciale Chamard et la concurrence qu'elle fait subir au centre-ville. A terme, la priorité devrait être donnée à une redéfinition des affectations avec un développement des secteurs Chamard (activités) et Petit Chamard (logement) qui présentent le plus fort potentiel habitants-emplois.

Grandson Poissine

En 2007, la Commune de Grandson (secteur de la Poissine) avec celle de Moudon a été retenue par le projet AvantiBOIS comme site potentiel pour la création d'un lignopôle en Suisse romande, en remplacement du site d'Avenches, où ce projet n'avait pas pu se développer. Ce projet a pour objectif d'implanter à proximité de Grandson un centre de transformation du bois de feuillu desservant les massifs forestiers suisse romand (Vaud, Fribourg, Neuchâtel, Berne, Jura, etc.) et français (Alsace, Franche-Comté). Le lignopôle, qui nécessite l'affectation de 15 à 20 ha de terrains, devrait constituer un pôle de développement économique pour toute la Suisse occidentale.

Etant donné la complexité du projet sur le plan foncier (plus de 20 propriétaires), il a été proposé d'initier une étude de faisabilité AT-AF sur le site de la Poissine. L'objectif d'une telle étude est d'évaluer la faisabilité du projet AvantiBOIS selon le double axe de l'aménagement du territoire et des améliorations foncières. Au cours de la procédure, le canton, la commune et les propriétaires ont été amenés à se prononcer sur le projet. Les résultats de l'étude AT-AF, qui est en cours de finalisation, permettront de sélectionner le site de Grandson ou de Moudon pour réaliser le projet AvantiBOIS. Si le site de Grandson n'est pas sélectionné, il est prévu de poursuivre une procédure d'affectation des terrains de la Poissine en vue de l'implantation sur le site d'autres entreprises nécessitant une bonne interface rail-route.

Chavornay

Au vu de sa localisation favorable, le site stratégique de Chavornay pourrait devenir à terme un pôle logistique cantonal rail-route pour le transport de marchandises. Cependant, depuis 2008, le développement du site de Chavornay (projet Chavornay Parc SA) est confronté aux inquiétudes exprimées par la municipalité et les habitants sur les nuisances liées au trafic poids lourds en traversée de localité. Des mesures contraignantes, liées directement au projet Chavornay Parc, et des mesures de gestion globale, liées à l'ensemble du pôle Orbe-Chavornay, ont été négociées entre la municipalité et le canton dans le but de répondre à ces inquiétudes.

Sous l'impulsion du GOP, l'Association de développement économique Orbe-Chavornay (ADEOC) a mandaté fin 2009 le bureau SD-Ingénierie pour coordonner la réalisation des mesures préconisées pour assurer un développement du pôle Orbe-Chavornay. Ces mesures se concentrent dans le domaine de l'accessibilité routière (requalification de la RC 293 en traversée de commune, plans de mobilité d'entreprises, signalétique, assainissement d'un passage à niveau, etc.), en coordination avec les projets ferroviaires menés par Trawys SA et les CFF (modernisation et modification du tracé de la ligne Orbe-Chavornay, développement de la gare CFF de Chavornay). Aujourd'hui, le développement du pôle logistique de Chavornay passe par la mise en œuvre rapide des mesures prévues. Au-delà de l'attractivité certaine du site, plusieurs entreprises existantes sont déjà en train d'élaborer des projets d'agrandissement (PESA-TERCO, SICPA SA).

Orbe Sud

En 2008, une nouvelle zone industrielle a été affectée dans le pôle agro-alimentaire d'Orbe (PPA "La Meule"), suite à la décision cantonale de permettre l'abrogation du plan d'extension cantonal (PEC) relatif au canal du Rhône au Rhin. Cette nouvelle offre de terrains industriels devrait contribuer à court terme au renforcement du site stratégique d'Orbe.

En parallèle, une réflexion territoriale a été engagée en 2009 par la commune et le GOP sur le développement de la partie sud de la ville, centrée sur les secteurs qui entourent le pôle industriel. Le secteur d'Orbe Sud, qui bénéficie d'une bonne desserte TP, pourrait accueillir à terme de nouveaux habitants, emplois et les équipements publics nécessaires. Basée sur la réalisation d'études-test et d'ateliers participatifs au printemps 2010, cette réflexion sera concrétisée par l'élaboration d'un schéma directeur. Cette planification directrice devrait ensuite servir de base à l'élaboration de plusieurs plans d'affectation et permettre de préciser et qualifier le périmètre du site stratégique d'intérêt cantonal.

Sainte-Croix

Le site de Sainte-Croix a vu la réalisation d'un technopôle initié par la commune, le Swiss Welding Institute (SWI) et le Centre professionnel du Nord vaudois (CPNV) avec le soutien de l'association régionale et du canton. Ce bâtiment met à disposition, à des conditions avantageuses, des locaux pour les entreprises actives dans le domaine de la microsoudure et des technologies connexes. Outre l'infrastructure, le technopôle offre divers services aux entreprises hébergées ainsi qu'à celles de la région, notamment les essais de nouvelles technologies et les échanges avec les instituts de recherche animés par le SWI ainsi que

des formations de base et continues proposées par le CPNV. Il facilite par ailleurs l'accès au réseau de la promotion économique régionale et cantonale. Aujourd'hui, 2.5 emplois ont été créés et environ 50 personnes devraient y travailler à moyen terme.

Ce site devra faire l'objet d'une actualisation afin de déterminer s'il existe d'autres potentiels de développement d'intérêt stratégique.

Vallorbe

Le site de Vallorbe n'a pas encore fait l'objet d'une actualisation. Une réflexion sur l'avenir du site devrait démarrer en 2011.

ADAEV (Association pour le développement des activités économiques de la Vallée de Joux)

Vallée de Joux

Les sites de la Vallée de Joux n'ont pas encore fait l'objet d'une actualisation. Une réflexion sur l'avenir des sites de la Vallée de Joux devrait démarrer en 2011. Elle devrait se focaliser en premier lieu sur l'élaboration d'une stratégie de développement des pôles industriels et de gestion de la mobilité dans la Vallée de Joux.

Par ailleurs, le GOP a soutenu dès 2007 le schéma directeur "Brassus Gare". Lié à la volonté communale de déplacer la gare du Brassus pour permettre la réalisation du nouveau site de production Audemars Piguet SA, cet instrument finalisé en 2008 fixe des principes d'aménagement du secteur de la gare, focalisés sur l'organisation et la matérialisation des espaces publics.

Enfin, relevons qu'en 2008, le GOP a piloté, en partenariat avec l'ADAEV et les communes de la Vallée, la procédure de recherche de terrains industriels pour l'entreprise Breguet SA. Finalement, au vu des contraintes temporelles, l'entreprise a préféré densifier ses activités sur les sites existants de L'Orient et de l'Abbaye.

LAUSANNE RÉGION (District de Lausanne)

Biopôle Vennes

Le Biopôle de Vennes, situé sur les communes de Lausanne et Epalinges, ne cesse d'évoluer. Le métro M2 et le parking-relais (P+R), dont la capacité a été augmentée en 2006 par un addenda au PAC Vennes (n° 309), sont entrés en fonction. Les bâtiments « phare » et « corniche » ont ouvert leurs portes. Des ensembles de laboratoires et de bureaux sont en cours de construction ou autorisés dans les différents secteurs du périmètre. Cette évolution, ainsi que la définition d'objectifs de densification en termes d'habitants-emplois par le projet d'agglomération Lausanne-Morges (PALM), et un questionnaire sur un éventuel élargissement du domaine d'activités du site ont conduit les municipalités à demander une révision du PAC. Le GOP a été chargé de piloter une étude sur l'opportunité d'une telle démarche. Cette étude, qui a réuni tous les partenaires concernés de septembre 2009 à mars 2010, a permis de confirmer la pertinence d'une modification du PAC Vennes et a dégagé ses nouvelles orientations.

Le GOP assure la gestion de cette modification dont l'étude a débuté en novembre 2010 avec pour ambition une approbation du PAC modifié à fin 2011. Deux organes de suivi ont été constitués dans lesquels sont représentés les communes ainsi que tous les acteurs du développement du site de Vennes. Les questions nécessitant une décision politique seront soumises à un comité stratégique.

La Sauge

Dans le cadre des chantiers 1 et 3 du schéma directeur du nord lausannois (SDNL), une réflexion territoriale et économique est en cours pour assurer le déplacement de la zone d'activités du Marais (site d'exception du PALM) dans le secteur du chemin de la Sauge, en lien avec l'axe fort de transports publics du LEB. Le périmètre de ce nouveau pôle d'activités ainsi que sa vocation reste encore à définir, en coordination notamment avec le projet de parc d'agglomération. Cette réflexion servira de

base à l'élaboration d'une planification directrice, à concrétiser ensuite par des plans d'affectation. Le GOP va participer à ces travaux qui devraient permettre de délimiter et de qualifier ce nouveau site stratégique.

Le Rionzi

Localisé dans le PALM et le schéma directeur du nord lausannois (SDNL), le quartier du Rionzi devrait faire l'objet d'une nouvelle planification directrice (plan directeur localisé), notamment pour les secteurs du Rionzi d'en Haut et du Châtelard. L'élaboration de ce plan directeur constituerait un chantier spécifique du SDNL. Le GOP participerait à cette réflexion qui devrait aboutir à la définition d'un nouveau site stratégique.

Beaulieu

Le site de Beaulieu, destiné aux activités événementielles et à des activités de service, est actuellement en pleine mutation avec le projet Beaulieu 2020. Celui-ci vise à moderniser et à dynamiser le site pour renforcer sa compétitivité à l'échelle nationale et internationale. Il a obtenu le soutien du canton et de la Ville de Lausanne. Sur un total de CHF 100 millions, ils participent ensemble à hauteur de CHF 55 millions aux travaux de modernisation, à savoir principalement la reconstruction des Halles Sud et la rénovation des Halles Nord. Pour garantir le développement commercial du site, un partenariat est signé entre Beaulieu Exploitation SA et MCH Group SA (anciennement Foire Suisse SA) qui vise à l'acquisition par MCH Group SA d'une part majoritaire du capital de Beaulieu Exploitation SA. Des synergies sont aussi attendues avec la construction d'une tour et la rénovation de l'Aile Sud du Centre de congrès permettant de réaliser une infrastructure hôtelière et de restauration ouverte sur le front de rue, et d'offrir des espaces de bureaux.

Vu l'implication du canton comme partenaire dans ce projet, ce site a été intégré à la liste des PDE après demande de la municipalité de Lausanne.

LAUSANNE RÉGION (District de l'Ouest Lausannois)

Bourdonnette - En Dorigny

Ce site réunit deux secteurs. Le premier "En Dorigny" est destiné à accueillir un programme commercial - Aligro, commerces de proximité et show room - complété par d'importantes surfaces pour du logement et de l'emploi tertiaire. Une démarche exemplaire pour le développement de ce site à gros potentiel (environ 150'000 m² de plancher) est conduite en partenariat entre la commune de Chavannes-près-Renens, le SDOL, le canton et les propriétaires fonciers (Aligro et Ville de Lausanne).

Une première Etude de conformité environnementale a permis d'évaluer, dans le contexte des perspectives de développement prévues par le PALM, la pertinence de la localisation du programme commercial proposé, de le redimensionner et d'identifier les mesures d'accompagnement nécessaires. Des études test confiées à trois bureaux d'urbanisme ont ensuite démontré les potentialités réelles de développement du site et permis de situer les éléments principaux de son organisation (masterplan). Un concours ouvert "morphologie urbaine et espaces publics" a enfin débouché sur le choix d'un projet et d'un mandataire pour la définition conceptuelle d'ensemble et la qualification des espaces publics. Sur cette base, le PPA sera élaboré et les projets de concrétisation par étapes seront développés.

Le second secteur "Côtes de la Bourdonnette", libre de construction, dont le canton est le principal propriétaire, doit être planifié en vue d'y accueillir à terme un nouveau quartier de logements et d'emplois. Une partie du site à destination d'utilité publique cantonale et communale devra faire l'objet d'une définition programmatique. Une démarche exemplaire similaire à celle conduite pour le secteur En Dorigny est en cours de préparation.

PSE

Le Parc Scientifique d'Ecublens sur le site de l'EPFL est dédié à la location de locaux pour l'implantation d'antennes d'entreprises, de jeunes PME, ainsi que de spin-off universitaires et de start-up dans le secteur des hautes technologies (sciences de la vie, informatique et télécommunications, micro et nanotechnologies, énergies). Depuis sa création en 1994, il a vu la construction et la mise en exploitation de 3 bâtiments. 8 bâtiments supplémentaires sont prévus à terme au sein du Quartier de l'Innovation, permettant de séparer plus distinctement la fonction « pépinières d'entreprises - incubateurs de projets » hébergée dans un ensemble de 4 bâtiments (gérés par la Fondation du PSE) et la fonction de recherche en collaboration avec des grandes entreprises situées dans un autre ensemble de 7 bâtiments (gérés par l'EPFL). 5 de ces nouveaux bâtiments sont en chantier dont 4 devraient être ache-

vés fin 2010. Au total 87 sociétés étaient présentes au PSE en 2009. Le canton a soutenu deux bâtiments de la Fondation du PSE par des prêts LADE octroyés en 2001 et en 2007.

Les Cèdres

Le projet de développement de ce site a fait l'objet d'un plan de quartier conduit par la commune de Chavannes près-Renens. Le GOP a été associé à la procédure de finalisation de ce plan. Cependant, les conditions de partenariat doivent être définies pour que le canton confirme ce site et précise son soutien dans la phase de mise en œuvre.

Arc-en-Ciel - Pont Bleu

Le site de l'Arc-en-Ciel a fait l'objet d'études test qui ont permis de fonder l'élaboration de la planification en vue de la mutation de ce territoire. Un PDL a été développé, accompagné d'une étude foncière, et adopté en 2010. Il constitue la base pour le développement de ce périmètre qui devra passer par l'adaptation des plans d'affectation avant d'accueillir les nouveaux projets. Le projet de tramway conduit dans le cadre du projet d'agglomération représente un atout important dans la valorisation de ce site, dont la réussite de la mise en œuvre est maintenant l'objectif principal.

Le secteur "Pont-Bleu" articule le périmètre "Arc-en-Ciel" et la gare de Renens. Des études test organisées sur trois ateliers, sont en cours pour définir les possibilités de densification et de rénovation de ce secteur déjà largement bâti. Elles déboucheront sur l'élaboration d'un masterplan qui servira de base pour un PPA intercommunal et une stratégie de mise en œuvre.

Malley

A l'instar du site de l'Arc-en-Ciel, le site de Malley a aussi fait l'objet d'études test préalables à l'élaboration d'un schéma directeur intercommunal (SDIM), en voie d'achèvement. La réalisation de la halte ferroviaire de Malley positionne ce site de manière hautement stratégique et stimule la mutation de cette partie de territoire. La préoccupation de densification urbaine et de mixité, alliée à la volonté de création d'espaces publics de grande qualité, constituera le cadre pour les planifications des affectations et la mise en œuvre par étapes de ce site.

Vernie - Crissier

Le site de Vernie à Crissier est l'un des derniers sites de l'Ouest lausannois enclin à l'accueil d'entreprises artisanales et industrielles nécessaires à l'économie locale et régionale. Pourtant, ce secteur situé en plein cœur de l'agglomération recèle encore un grand potentiel de développement. Ainsi l'enjeu est d'optimiser les possibilités de concrétisation sur les parcelles encore vierges et de densifier, restructurer et requalifier les terrains déjà bâtis dans le double but de développement urbain et de maintien de possibilités d'accueil pour des entreprises qui pourraient à terme libérer d'autres secteurs stratégiques de l'agglomération. Dans cette perspective, l'élaboration d'une vision urbanistique et l'identification des règles de développement du site stratégique sont en cours. Elles permettront de préciser les instruments d'aménagement du territoire à utiliser et les éléments de stratégie de mise en œuvre à mettre en place.

Ley-Outre

Situé dans un périmètre stratégique du PALM, le nouveau site Ley Outre sur la commune de Crissier a fait l'objet d'une planification directrice traduite dans un PDL adopté en 2009. La réalisation de plans de quartier devrait lancer la mise en œuvre. Dans ce périmètre, la commune, avec le soutien cantonal sous la forme d'un prêt sans intérêt, a acquis une parcelle destinée à aménager un espace public. Cette initiative démontre la volonté communale d'assurer les conditions de réalisation du plan en prenant à sa charge une parcelle sans droit à bâtir mais pourtant essentielle à une mise en œuvre qualitative du quartier.

Valeyre – Venoge

Situé dans le chantier 4 de l'Ouest lausannois qui a fait l'objet d'une réflexion territoriale quant à ses objectifs de développement, le nouveau site de Valeyre-Venoge comprend les zones industrielles des communes de St-Sulpice et d'Ecublens situées dans la couronne urbaine du Grand Lausanne. Ce site

est destiné à accueillir un développement orienté à la fois sur le maintien d'un tissu d'activités et l'intégration de logements dans une mixité propre au contexte particulier de ce site. Les lignes directrices et stratégies d'aménagement du chantier 4 seront traduites et complétées dans un PDL intercommunal permettant d'impliquer l'ensemble des acteurs concernés. Un "PPA modèle", à l'instar de celui élaboré

dans le chantier 2 du SDOL, sera rédigé et servira de base pour l'élaboration des plans partiels d'affectation qui pourraient démarrer en parallèle au PDL.

ARO (Association Région Oron)

Palézieux Gare

Le site de Palézieux, initialement orienté sur des activités industrielles, a été actualisé avec l'objectif d'une meilleure valorisation du lieu, actuellement largement sous-exploité au regard de la très bonne desserte ferroviaire sur la ligne Lausanne-Fribourg-Berne, permettant d'atteindre le cœur de Lausanne en 15 minutes environ. Une procédure de mandats d'étude parallèles lancée par le GOP en partenariat avec la commune s'est conclue avec succès en 2007 par la sélection d'un projet de développement.

Les instruments d'aménagement (PPA, PGA sud actualisé) sont en cours d'étude pour fixer les principes de développement des différents secteurs identifiés : l'interface de Palézieux-Gare, le secteur de la Saugé, destiné principalement aux logements, et le secteur d'activités industrielles situé sous la gare. Le GOP s'investit de manière suivie dans les différentes étapes de planification, aux côtés de la commune et des acteurs privés. A ce titre, il contribue notamment aux actions pour le maintien de l'entreprise NORBA (qui doit déménager de son site d'Oron) et de ses emplois sur sol vaudois. En matière d'accessibilité à la gare, une collaboration avec les acteurs fribourgeois est à développer.

ARCAM (Association de la Région de Cossonay, Aubonne et Morges)

Littoral Parc

A fin 2007, le canton a décidé de réviser le Plan d'affectation cantonal de Littoral Parc (PAC 299), afin d'analyser les problèmes liés au trafic automobile, de limiter l'affectation commerciale (suppression de toute nouvelle implantation de ce type d'activité), d'introduire la possibilité d'intégrer du logement et d'augmenter la qualité des espaces publics. La modification du PAC devrait être approuvée par le Canton en 2011.

Morges Est - Ouest

Le PALM a identifié deux périmètres stratégiques à l'Est et à l'Ouest de Morges. Une démarche de planification stratégique doit être lancée dans le cadre du schéma directeur de la région morgienne (SDRM) pour préciser les orientations de développement de ces secteurs, permettre d'identifier les périmètres des sites stratégiques de la PPDE et définir leur processus de mise en œuvre.

Morges Gare

Le secteur sud de la gare de Morges a fait l'objet d'un important travail pour définir de manière concertée entre le canton, la commune et les principaux propriétaires fonciers (CFF et UBS) les règles de développement de ce territoire urbain. Une première élaboration de la planification a permis de préciser le projet urbain qui a ensuite été testé par plusieurs bureaux d'urbanistes. Une large discussion dans le cadre d'ateliers ouverts aux représentants politiques de la commune, a conduit notamment à fixer l'organisation morphologique du site et l'altitude des gabarits des futures constructions. Sur cette base le PDL a été finalisé et adopté vers fin 2010. Le Plan partiel d'affectation (PPA), a été développé en parallèle, son approbation devrait intervenir au printemps 2011. Il fixera les nouveaux droits à bâtir pour une capacité d'accueil d'environ 1'500 habitants/emplois sur le site.

Eclépens Les Marais

Suite à la décision cantonale de permettre l'abrogation du Plan d'extension cantonal (PEC) relatif au canal du Rhône au Rhin en 2007, la Commune d'Eclépens a entamé une procédure de révision de la planification directrice (schéma directeur- SD) de son site stratégique, centrée sur les terrains anciennement réservés. Ce projet est cohérent avec la volonté cantonale de constituer un réseau d'interfaces rail-route performant en combinant les besoins actuels et futurs des différentes filières économiques et la problématique transfrontalière. Rappelons ici qu'au vu de la proximité spatiale du

site d'Eclépens avec celui de Daillens, une structure de coordination a été mise en place pour assurer la réalisation d'une étude d'accessibilité rail-route qui vise à garantir un développement durable des deux

sites stratégiques (cf site de Daillens). Finalement, notons que le centre de tri postal REMA qui a fait l'objet d'un suivi par le GOP, est entré en fonction en 2008.

CONSEIL RÉGIONAL DU DISTRICT DE NYON – RÉGION NYON

Coppet Gare

Une démarche de mandats d'étude parallèles a été organisée par le GOP en partenariat avec la commune de Coppet et Région Nyon, afin de déterminer le potentiel et la vision de développement du site proche de la gare qui profite d'une excellente desserte CFF. Les résultats ont conduit à deux démarches coordonnées, l'une à la plus grande échelle pour l'élaboration d'un schéma directeur des huit communes de Terre Sainte, l'autre sur le périmètre du secteur de la gare pour l'élaboration d'un plan directeur localisé (PDL), devant formaliser les bases d'une planification réglementaire (PPA) pour l'accueil de logements et d'emplois de type tertiaire. Ce projet a nécessité plusieurs adaptations pour assurer l'intégration paysagère et une prise en compte d'un patrimoine historique particulièrement sensible. Après deux présentations à la délégation du Conseil d'Etat au développement territorial, à la mobilité et au découpage territorial (DélégDTMDT), le projet de PDL devrait être finalisé en 2011.

Face au lancement d'une initiative contre le projet, une large démarche de concertation a été conduite, afin d'accompagner l'approbation de ce projet au niveau local par l'ensemble de la société civile. Dans cette perspective, une série d'ateliers a été organisée avant le lancement de la consultation publique du PDL.

Eysins - Nyon / Prangins – Nyon / *Allée de la Gravette*

Ce périmètre fait partie du chantier 1 du schéma directeur de l'agglomération nyonnaise (SDAN), approuvé en février 2006. Il est organisé le long de la future route de distribution urbaine (RDU) qui alimente le périmètre compact des trois communes territoriales. Suite à la définition par le SDAN de ce périmètre, comme site stratégique d'agglomération, une étude a été conduite pour préciser son concept de développement urbain qui constitue la base référentielle à laquelle devra répondre les projets et les réalisations des infrastructures et des développements urbains de tous les secteurs organisés le long de cet axe. Dans la perspective de développement urbain, certains terrains devront faire l'objet d'échange ou d'acquisition. Une partie des terrains occupés par l'Agroscope Changins-Wädenswill (sur Nyon et Prangins) sont compris dans les périmètres d'urbanisation. Un processus concerté de transfert de terrains est en cours pour permettre à la fois d'assurer le maintien et la continuité des activités de l'agroscope dans le périmètre de fonctionnement de la station, et de libérer dans un moyen terme les secteurs destinés à l'urbanisation.

Une stratégie globale et par secteur pour la mise en œuvre des développements le long de la RDU sera définie par le Comité de pilotage du SDAN qui décidera de la structure spécifique de gestion de projets à mettre en place pour assurer la concrétisation de cette stratégie. Deux sites d'intérêt cantonal, Eysins - Nyon et Prangins - Nyon, sont déjà identifiés dans ce large périmètre, pour lesquels des démarches ad'hoc devront être conduites en vue de leur mise en œuvre. Le périmètre du site sur l'Allée de la Gravette doit encore être défini en coordination avec les intentions communales.

Nyon Gare

Le périmètre du site de Nyon Gare doit être défini en adéquation avec les intentions de la commune et les perspectives de développement du secteur de la gare.

Dans le cadre d'un ensemble de quatre gros projets commerciaux sur l'axe centre ville - jonction autoroutière, le canton, la région et les communes regroupés au sein du schéma directeur de l'agglomération nyonnaise (SDAN) ont conduit une étude environnementale stratégique (EES) pour mesurer l'opportunité des programmes de ces installations commerciales à forte fréquentation (ICFF) selon les différents contextes de leur localisation respective (4 sites évalués : Martinet – Gravette – Signy – Fléchère Nord). Cette EES a produit un ensemble de recommandations qui ont conduit à une réévaluation de certains programmes passant par une requalification, un redimensionnement et des mesures particulières d'accompagnement.

Asse – Mondre - Vuarpillière

La mise en valeur du corridor desservi par le train Nyon-St-Cergue-Morez (NStCM) est un enjeu régional et d'agglomération franco-valdo-genevoise. Cet axe a fait l'objet d'une réflexion d'aménagement dont l'objectif principal était l'amélioration de l'offre ferroviaire en coordination avec les possibilités de développement des périmètres proches des haltes. Cette étude s'est concrétisée par l'élaboration d'un schéma directeur (SDNStCM), lui-même coordonnée avec le projet d'agglomération franco-valdo-genevois (PAFVG) sous la forme d'un périmètre d'aménagement coordonné d'agglomération (PACA).

Dans le périmètre de l'agglomération nyonnaise, de la gare de Nyon à l'Asse, une étude plus approfondie du chantier 2 du SDAN devra, sur la base des réflexions du SDNStCM, permettre de préciser les concepts urbanistiques devant induire les développements des secteurs autour des haltes urbaines. Cette étude devrait être lancée au début 2011, elle permettra de préciser et qualifier le site stratégique d'intérêt cantonal.

Gland - Vich

Le site de Gland - Vich a fait l'objet d'un processus de mandats d'étude parallèles pour redéfinir la destination et la qualification de ce périmètre compact d'agglomération. Le concours urbanistique a débouché sur l'attribution d'un mandat à une équipe pluridisciplinaire pour l'élaboration d'un schéma directeur (SDGV - schéma directeur Gland-Vich). Ce schéma, approuvé en 2006, a mis en évidence un potentiel intéressant d'accueil d'habitants et d'emplois dans un site à haute valeur paysagère et proche de la gare de Gland. Il a posé la question de la réaffectation d'un territoire jusqu'ici principalement destiné à des activités industrielles qui n'ont pas leur place dans une localisation pour laquelle on recherche une relative forte densité humaine.

Dans cette perspective, les activités en lien avec la plate-forme rail-route et qui occupent un espace important dans le secteur-clé de la Ballastière, devront dans un premier temps être réorganisées, puis dans un second temps être délocalisées. Une étude régionale devra conduire la réflexion et le processus de délocalisation.

Une étude en améliorations foncières sera conduite en 2011, elle permettra d'évaluer la faisabilité de la mise en œuvre, d'en orienter la stratégie de développement par étapes et de préparer au processus de légalisation des terrains (PPA)

Rolle - Mont-sur-Rolle

En 2007, les Communes de Rolle et de Mont-sur-Rolle, en partenariat avec le GOP, ont initié une démarche dans le but d'élaborer une conception directrice (CD), centrée sur la valorisation du secteur de la Gare de Rolle. Sur la base des propositions issues de la CD et au vu de la pression immobilière (nombreux projets en cours) et environnementale (trafic, bruit, pollution de l'air) existante à Rolle, le GOP a ensuite proposé à ses partenaires de réaliser une étude environnementale stratégique (EES) afin d'évaluer sur le plan environnemental les effets des planifications envisagées. Finalisée en 2009 et orientée selon le principe de la bonne affectation au bon endroit, cette étude relève le fort potentiel de développement de la ville de Rolle et propose une véritable stratégie de développement, centrée sur la densification du quartier de la gare et la limitation de l'étalement urbain. En parallèle, l'EES fixe pour les différents projets recensés des conditions de réalisation et des mesures d'accompagnement à réaliser par les collectivités publiques.

En 2009, le GOP a pu s'appuyer sur les recommandations de l'EES pour assurer l'accompagnement du projet de Business Center A-One (suivi du plan de quartier (PQ) "Sous l'Etraz", coordination avec le projet routier, signature de conventions, etc.).

A court terme, les propositions issues de la conception directrice et de l'EES devraient être intégrées dans la planification communale selon des modalités qui restent à définir. La synthèse de ces études permettra de définir et qualifier le périmètre du site stratégique d'intérêt cantonal.

PROMOVE (Promotion économique de la Riviera)

Vevey Centre

Le potentiel identifié au nord de la gare de Vevey sur le site des anciens Ateliers mécaniques (ACMV) est réalisé : des logements, quelques surfaces commerciales et une garderie sont construits en une opération d'ensemble. Ce site étant développé, la Ville de Vevey a initié une réflexion pour la valorisation des terrains situés en face des ACMV, de l'autre côté de la Veveyse. Ce secteur dit « gare Nord » ou « Les Bosquets » doit être traité en relation avec le quartier de la gare, dit secteur « gare sud ». L'objectif est d'établir une stratégie et une image directrice de développement mêlant logements, activités et équipements, tout en soignant les espaces publics.

Le GOP et la commune sont sur la voie d'un partenariat au service de cette démarche, qui pourrait aboutir à la définition d'un nouveau site stratégique « Vevey-Centre ». Celui-ci s'inscrirait dans le projet d'agglomération « Rivelac », qui a déjà relevé le caractère stratégique de cette centralité urbaine.

St-Légier-La Chiésaz

Le site de Saint-Légier-La Chiésaz, recentré sur les terrains proches des accès de l'autoroute et à proximité d'une desserte de la ligne ferroviaire Vevey - Blonay - Les Pléiades, est en cours d'actualisation. A l'initiative du GOP, une étude territoriale stratégique, basée sur une mobilité durable et une occupation cohérente avec le potentiel d'accessibilité du site, a été réalisée de septembre 2007 à mars 2008. Les scénarios dégagés ont été pour partie repris par l'étude préliminaire du projet d'agglomération « Rivelac », qui confirme l'importance stratégique de ce site. Le GOP entend poursuivre son action et renforcer son partenariat avec les communes et les acteurs économiques concernés dans le cadre des orientations du projet d'agglomération, qui permettront de définir et de qualifier le périmètre du site stratégique d'intérêt cantonal.

Annexe 4. Engagements financiers

Les subventions accordées au titre de la PPDE 2006-2009 par organismes régionaux* y.c. subventions aux études de la politique des agglomérations

Prêts	2006	2007	2008	2009
ADAEV	0	0	0	0
ADNV	0	0	0	355'000
ARCAM	0	0	0	0
ARDA	0	500'000	0	0
ARGVD	2'413'134	1'103'278	2'427'125	1'907'875
ARO	0	0	0	0
COREB	0	0	0	800'000
Lausanne Région	0	9'700'000	0	1'294'630
Nyon Région	0	0	0	0
PROMOVE	0	0	0	0
Total	2'413'134	11'303'278	2'427'125	4'357'505

Aides à fonds perdu	2006	2007	2008	2009
ADAEV	6'500	0	24'000	0
ADNV	198'603	55'000	906'085	610'992
ARCAM	43'200	23'346	95'346	165'654
ARDA	91'250	25'863	21'667	0
ARGVD	8'000	6'400	0	0
ARO	100'000	49'500	61'412	69'080
COREB	24'966	139'375	278'710	171'677
Lausanne Région	168'844	314'307	302'450	208'001
Nyon Région	144'423	128'263	238'893	209'008
PROMOVE	0	0	51'181	142'400
Canton	9'644	205'884	0	0
Total	795'430	947'938	1'979'744	1'576'812

Source : Tableaux de suivi budgétaire SDT et SELT (état des dépenses effectives).

Nota : Les aides à fonds perdu 2008 et 2009 incluent des subventions aux mandats d'étude de la politique des agglomérations dans les périmètres des sites stratégiques des PDE.

Montant des prêts cantonaux et fédéraux accordés au titre de la PPDE 1997-2009*

	Achat et équipement de terrains	Bâtiments	Totaux
Investissements totaux prévus lors des demandes de prêt	65'382'124	25'664'000	91'046'124
Prêts cantonaux et fédéraux versés	34'748'076	6'922'130	41'670'206
Estimation de la part cantonale et fédérale versée	53 %	27 %	46 %

Source : Tableaux de suivi budgétaire SDT et SELT

** Dès 2008, les aides à fonds perdu et les prêts cantonaux issus de la LADE peuvent être augmentés d'un soutien issu de la politique régionale fédérale (Pour 2008 et 2009, il s'agit d'un total de CHF 202'000.- pour les aides à fonds perdu et de CHF 355'000.- pour les prêts).*

Annexe 5. Tableau de correspondance entre les anciens sites et les sites actualisés

Noms des anciens sites	Ancien identifiant	S des terrains (ha)	Processus d'actualisation	Etat d'actualisation*	Nouvelle liste 2011	Nouveaux identifiants	S brute du site (ha)
/			PDL	100%	Villeneuve Gare	1a1	8
Villeneuve - Noville - Rennaz	9e	43	/	70%	Les Fourches	1a()	/
Roche	9d	6	retiré de la liste	/			/
Aigle	9a	59	/	100%	Aigle Rhône	1b1	203
/			Agglo Chablais	10%	Aigle Centre	1b()	/
Ollon	9c	17	retiré de la liste	/			/
Bex	9b	13	étude-test	100%	Bex	1c1	84
Avenches	16a	57	Conceptions directrices	100%	Avenches	2a1	137
Payerne : Aéroport	15a	45	PPA	100%	Aéroport de Payerne	2b1	50
Payerne ville	15b	21	MEP - PDCOM	50%	Payerne Centre	2b()	/
Moudon	17a	20	Européen - Etude-test	100%	Moudon	2c1	91
Lucens	17b	9	retiré de la liste	/			/
Aclens - Vuflens-la-Ville	10a	51	PPA	100%	Aclens - Vuflens	3a1	51
/			PPA	100%	Venoge Parc	3b1	21
/				10%	Daillens	3c()	/
Yverdon-les-Bains : Centre	13a	10	AggloY - MEP - PDL	100%	Yverdon Gare Lac	4a1	31
Yverdon-les-Bains : Y-Parc	13b	48	AggloY - PPA révision	100%	Y-Parc - PST	4a2	52
Montagny	13c	25	AggloY	50%	Montagny - Chamard	4a()	/
Champagne - Grandson : Basse vallée de l'Arnon	14a	17	étude AT-AF	100%	Grandson Poissine	4b1	42
Chavornay	12a	27	PPA	100%	Chavornay	4c1	45
Orbe	12b	19	étude-test - SD	100%	Orbe Sud	4c2	74
Ste Croix	13d	4	/	50%	Sainte-Croix	4d()	/
Vallorbe	18a	22	à actualiser	0%	Vallorbe	4e()	/
La Vallée : L'Abbaye - Le Chenit - Le Lieu	18b	10	à actualiser	0%	Vallée de Joux	4f()	/
Lausanne - Epalinges	7b	8	PAC modification	100%	Biopôle de Vennes	5a1	26
Blécherette Région - Le Marais	7a	88	SDNL - Romanel-Cheseaux	0%	La Saugue	5b()	/
			SDNL - Blécherette-Rionzi	10%	Le Rionzi	5c()	/
/			PALM - PPA	100%	Beaulieu	5d1	7
Palézieux	19a	8	MEP	100%	Palézieux Gare	6a1	46
Littoral Parc	3a	39	PAC révision	100%	Littoral Parc	7a1	112
Morges - Tolochenaz	4b	19	SDRM	0%	Morges Ouest	7b()	/
Morges : Centre	4a	2	PDL	100%	Morges Gare	7c1	4
/			SDRM, Morges Est	0%	Morges Est	7d()	/
Eclépens	11a	16	PPA	100%	Eclépens Les Marais	7e1	62
			SDTS - MEP	100%	Coppet Gare	8a1	14
Grens - Nyon - Signy - Avenex	1b	56	CH1 du SDAN (RDU)	100%	Eysins - Nyon	8b1	12
			CH1 du SDAN (RDU)	100%	Prangins - Nyon	8b2	40
			CH1 du SDAN (RDU)	70%	Nyon - Allées de la Gravette	8b()	10
Nyon ville	1a	7	CH2 du SDAN (NSICM)	10%	Nyon Gare	8c()	/
Grens - Nyon - Signy - Avenex	1b	/	CH2 du SDAN	10%	Asse - Mondre - Vuarpillère	8c()	/
Gland - Vich	1c	37	SDGV	100%	Gland - Vich	8d1	108
Rolle - Mont-sur-Rolle	2a	9	EES et PDCOM	50%	Rolle - Mont-sur-Rolle	8e()	/
Chavannes-près-Renens - Lausanne : La Bourdonnette	5d	20	CH1 du SDOL	100%	Bourdonnette - En Dorigny	9a1	23
Chavannes-près-Renens - Ecublens : Hautes Ecoles	5a	9	CH2 du SDOL	100%	PSE	9a2	4
Chavannes-près-Renens : Les Cèdres	5b	5	CH1 du SDOL	100%	Les Cèdres	9a()	/
/			CH2 du SDOL	100%	Arc-en-Ciel - Pont Bleu	9b1	71
/			CH2 du SDOL	100%	Malley	9b2	74
Crissier - Villars-Ste-Croix	6a	24	CH3 du SDOL	100%	Vernie - Crissier	9c1	47
				100%	Ley-Ourte	9c2	27
Ecublens	5c	8	CH4 du SDOL	100%	Valeyre - Venoge	9d1	27
Vevey : Centre	8a	4	études de planification	10%	Vevey Centre	10a()	/
St-Légier-La Chiésaz	8b	8	EES - agglo	10%	St-Légier-La Chiésaz	10b()	/
TOTAL		environ 890 ha		72%			environ 1600 ha**

* Etat d'actualisation, déc. 2010 : un état d'actualisation de 100% signifie que le périmètre du site est défini et qu'un processus de développement est en cours.

** Les surfaces des sites en projet, dont le périmètre n'est pas défini, ne sont pas comptabilisées.

Roche, Ollon et Roche sont retirés de la liste, leur intérêt cantonal n'étant pas avéré.

Légende :	L'identifiant du site se compose :	
. du numéro du district		: 1
. d'une lettre représentant l'entité géographique (communale ou inter-communale)		: a
. et du chiffre du site		: 1
Les sites en cours de définition sont identifiés avec une parenthèse		: ()

A fin 2010, 30 sites stratégiques ont été actualisés (c'est-à-dire que le périmètre d'intervention et les démarches à entreprendre ont été identifiées), 14 autres sont en cours d'actualisation et 5 doivent encore être initiés. Roche, Ollon et Roche sont retirés de la liste, leur intérêt cantonal n'étant pas avéré.

Annexe 6. Etat des lieux des sites : quelques chiffres

Les données qui suivent, concernent les 30 sites définis, à ce jour, de la politique des pôles de développement. Parmi ces sites, 15 sont des sites urbains mixtes et 15 sont des sites d'activité.

Etat du processus d'affectation des terrains dans les sites stratégiques de la PPDE (déc 10).

Sites définis	Surface nette des terrains (ha)	%	Surface légalisée (ha)	%
Sites d'activité	906	63%	786	87%
Sites urbains mixtes	535	37%	410	77%
TOTAL	1441	100%	1196	

Sites définis	Surface à légaliser (ha)	%	Surface à modifier (ha)	%
Sites d'activité	82	9%	118	13%
Sites urbains mixtes	94	18%	327	61%
TOTAL	176		445	

Sites définis	Surface "adéquate" AT (ha)	%
Sites d'activité	660	73%
Sites urbains mixtes	94	18%
TOTAL	754	

La surface des terrains des 30 sites stratégiques définis de la politique des pôles de développement s'élève, à fin 2010, à 1'600 hectare (dont 1'440 ha de surface nette, hors surface du domaine publique et des voies ferroviaires). Dans ces sites stratégiques :

- environ 175 ha de terrains sont à légaliser,
- 445 ha ont une affectation qui n'est pas conforme avec les planifications supérieures. Le type principal de l'affectation et la densité doivent être modifiés. Les sites Y-Parc - PST, le site du biopôle de Vennes, Littoral Parc, Venoge Parc sont par exemple concernés, leur PPA ou PAC est en cours de révision.
- 750 ha, déjà construits ou constructibles, ont une légalisation "adéquate" : l'affectation et la densité associées correspondent aux planifications directrices et au projet de territoire.

Les sites d'activités comportent le plus de surfaces légalisées "adéquates", construites ou constructibles. Les sites mixtes en centralité sont caractérisés par un nombre important de zones dont l'affectation est en cours de modification. Ces changements d'affectation conduiront au développement à court et moyen terme de ces sites stratégiques en exploitant leur potentiel en habitants et emplois.

Les données ont été relevées en décembre 2010 (à partir de géo-données du SDT). Une mise à jour sera faite à chaque rapport d'évaluation de la PPDE pour apprécier l'état d'avancement.

NB : La valeur de référence pour les pourcentages est la surface nette des terrains d'activité, respectivement la surface nette des terrains urbains mixtes.

Emplois et entreprises dans les sites stratégiques de la PPDE en 2008 (source : recensement fédéral des entreprises)

Sites définis	Emplois en 2008	Emplois secteur II	Emplois secteur III
TOTAL	28'500	10'237	18'207
Sites d'activité	33%	40%	60%
Sites urbains mixtes	67%	34%	66%

En septembre 2008, les 30 sites stratégiques définis de la PPDE comptent environ 28 500 emplois (soit 9% des emplois du Canton) et 1640 établissements, selon le registre fédéral des entreprises.

36% des emplois sont dans le secteur secondaire et 64% dans le secteur tertiaire. Entre septembre 2001 et septembre 2008, on constate une croissance des emplois d'environ 27% dans les sites stratégiques (par rapport à 11.4 % de moyenne cantonale).

NB : Les emplois dans le secteur primaire ne sont pas comptabilisés. L'établissement est défini comme une unité locale géographiquement délimitée où une activité est exercée au moins 20 heures par semaine, par une ou plusieurs personnes. Une entreprise peut se composer d'un seul ou de plusieurs établissements (établissement principal avec ses succursales et annexes).

Annexe 7. Estimation des potentiels minimum d'accueil de nouveaux habitants et emplois dans les sites stratégiques

Identifiant du site	Les sites stratégiques	Potentiel emplois minimum	Potentiel habitants/emplois minimum	Sources
1a1	Villeneuve Gare		800	PDL Villeneuve Gare en cours
1b1	Aigle Rhône	1'700		projet d'agglomération Chablais en cours
1c1	Bex	690	550	projet d'agglomération Chablais en cours
2a1	Avenches	2'200		estimation GOP
2b1	Aéroport de Payerne	1'300		estimation GOP
2c1	Moudon	1'000		estimation GOP
3a1	Aclens - Vufflens	900		estimation GOP
3b1	Venoge Parc	270		estimation GOP
4a1	Yverdon Gare Lac		5'000	PDL Gare Lac en cours
4a2	Yverdon Y Parc - PST	4'400		PPA PST en cours de révision
4b1	Grandson Poissine	900		estimation GOP
4c1	Chavornay	730		estimation GOP
4c2	Orbe Sud		3'000	Schéma directeur Orbe Sud en cours
5a1	Biopôle de Vennes	3'600		PAC Vennes en cours de révision
5d1	Beaulieu	250		PPA En Jomini
6a1	Palézieux Gare		2'800	étude de faisabilité et stratégie de développement
7a1	Littoral Parc	400	500	PAC Littoral Parc en cours de révision
7c1	Morges Gare		1'400	PPA Morges gare en cours
7e1	Eclépens Les Marais	570		estimation GOP
8a1	Coppet Gare		2'000	PDL Coppet Gare en cours
8b1	Eysins - Nyon		1'250	Schéma directeur de l'agglomération nyonnaise (SDAN)
8b2	Prangins - Nyon		3'500	Schéma directeur de l'agglomération nyonnaise (SDAN)
8d1	Gland - Vich		5'000	Schéma directeur de Gland - Vich (SDGV)
9a1	Bourdonnette - En Dorigny		5'000	Etude-test et concours de projet pour le secteur En Dorigny et estimation pour le secteur Côtes de la Bourdonnette
9b1	Arc-en-Ciel - Pont Bleu		10'000	PDL Arc-en-Ciel
9b2	Malley		10'500	Schéma directeur intercommunal de Malley (SDIM) en cours
9c1	Vernie - Crissier		4'000	Conception directrice Vernie - Crissier en cours
9c2	Ley-Outre		3'700	PDL Ley-Outre
9d1	Valeyre - Venoge		1'800	Projet d'agglomération Lausanne Morges (PALM) recensement 2010 (2/3 du potentiel du site de St-Sulpice/Ecublens)
Total du potentiel emplois dans les sites d'activité		18'910		
Total du potentiel habitants/emplois dans les sites mixtes urbains			60'800	

Nota : Ce tableau indique des potentiels qui s'ajoutent aux habitants et emplois existants sur les sites. C'est l'objectif minimum à atteindre en terme d'accueil de nouveaux emplois et d'habitants : certains sites peuvent permettre des densités plus élevées. Cet indicateur précise la notion d'intérêt cantonal en apportant une estimation quantitative. Des aspects qualitatifs et stratégiques complètent cette notion. En posant l'hypothèse que les sites urbains mixtes ont un taux d'emplois de 50%, les sites stratégiques de la PPDE offre un potentiel d'environ 50'000 emplois et de 30'500 habitants. Le tableau est indicatif, il représente un état provisoire des potentiels dans les sites stratégiques d'intérêt cantonal. Les planifications de détails affineront ces potentiels. Le tableau ne comprend pas non plus le potentiel des 19 sites en cours de définition.

Les estimations sont en majorité issues des planifications supérieures (projet d'agglomération, schéma directeur, plan directeur localisé, etc.) ou réglementaires (PPA, PAC). Pour les sites stratégiques de la PPDE inclus dans un périmètre d'agglomération, les valeurs sont comprises dans les potentiels d'agglomération (non cumulatif). Pour les sites qui ne disposent pas d'indications chiffrées de densité ou de SBP, un calcul sommaire a été effectué par le GOP (surface du site*densité humaine minimum*taux de constructibilité restante estimé). Dans cette estimation, le coefficient de saturation n'est pas pris en compte pour le calcul du potentiel minimum.

Annexe 8. Glossaires des abréviations utilisées dans le rapport PPDE

Glossaire des abréviations :

AF	Améliorations foncières
AFP	Aides à fonds perdu
AT	Aménagement du territoire
BEP	Bureau Exécutif des Pôles
CAMAC	Centrale des autorisations en matière d'autorisations de construire
CD	Conception directrice
CE	Conseil d'Etat
CODEV	Coordination du Développement Economique Vaudois
DEC	Département de l'économie
DEV	Développement économique vaudois
EES	Etude environnementale stratégique
EMPD	Exposé des motifs et projet de décret
GGBA	Great Geneva Berne Area
GOP	Groupe opérationnel des pôles
ICFF	Installations commerciales à forte fréquentation
LADE	Loi sur l'appui au développement économique de l'Etat de Vaud
LATC	Loi sur l'aménagement du territoire et les constructions de l'Etat de Vaud
LD	Lignes directrices
LL	Loi sur le logement
LPR	Loi fédérale sur la politique régionale
Lsubv	Loi sur les subventions
MD	Mobilité douce
MEP	Mandats d'étude parallèles
MO	Maîtrise d'ouvrage
NIE	Notice d'impact sur l'environnement
OPair	Ordonnance sur la protection de l'air
OPAM	Ordonnance sur la protection contre les accidents majeurs
OPB	Ordonnance sur la protection contre le bruit
P+R	Parking-relais
PAC	Plan d'affectation cantonal
PADE	Politique d'appui au développement économique
PALM	Projet d'agglomération Lausanne-Morges
PDCn	Plan directeur cantonal
PDCom	Plan directeur communal
PDE	Pôles de développement
PDL	Plan directeur localisé
PDR	Plan directeur régional
PEC	Plan d'extension cantonal
PGA	Plan général d'affectation
PL	Poids lourds
PPA	Plan partiel d'affectation
PPDE	Politique cantonale des pôles de développement
PQ	Plan de quartier
PST	Parc scientifique et technologique
RC	Route de contournement
RDU	Route de distribution urbaine
SBP	Surface brute de plancher
SD	Schéma directeur
SDAN	Schéma directeur de l'agglomération yonnoise
SDGV	Schéma directeur Gland-Vich
SDT	Service du développement territorial
SDNL	Schéma directeur du nord lausannois
SELT	Service de l'économie, du logement et du tourisme

SESA	Service des eaux, sols et assainissement
SEVEN	Service de l'environnement et de l'énergie
SFFN	Service des forêts, de la faune et de la nature
SIPAL	Service Immeubles, Patrimoine et Logistique
SM	Service de la mobilité
SR	Service des routes
TC	Transports en commun
TIM	Transports individuels motorisés
TP	Transports publics

Annexe 9. Documents de référence

- SAT - OE - DEV, Le plan cantonal des pôles de développement économique, 1997;
- Conseil d'Etat du Canton de Vaud, Rapport d'évaluation sur la Politique des pôles de développement économique, 2000;
- Conseil d'Etat du Canton de Vaud, 2ème Rapport d'évaluation sur la Politique des pôles de développement économique, période 2000–2005, 2006;
- Conseil d'Etat du Canton de Vaud, Rapport du Conseil d'Etat au Grand Conseil sur la politique de développement économique, 2006.

LES ENJEUX DU TOURISME VAUDOIS 2010

Rapport intermédiaire

SOMMAIRE

CONTEXTE	2
OBJECTIFS DU DEC.....	2
METHODE.....	3
CONSTATS	3
CONSTATS CANTON DE VAUD.....	4
ENJEUX DU TOURISME VAUDOIS.....	8
MISE EN ŒUVRE.....	10
DEVELOPPEMENT ENJEU 1	10
DEVELOPPEMENT ENJEU 2	10
DEVELOPPEMENT ENJEU 3	11
PLANIFICATION (RESPONSABILITES, CALENDRIER, ...)	13
VALIDATION DU RAPPORT INTERMEDIAIRE ET SUITE DE LA DEMARCHE	14
ANNEXE 1 : MEMBRES DU GT.....	15
ANNEXE 2 : MEMBRES DU GTR.....	15
ANNEXE 3 : CONSTATS GENERAUX	15

Nyon, le 19 août 2010

CONTEXTE

Pour permettre au Conseil d'Etat d'actualiser sa perception des enjeux et défis du développement touristique vaudois et du rôle des collectivités publiques, le Chef du Département de l'économie (DEC) a décidé de demander une expertise pour procéder à une nouvelle évaluation du développement de l'offre, de la demande et de la gouvernance de ce secteur, avec un accent spécifique sur la promotion.

Cette démarche d'actualisation permettra d'intégrer les principaux enjeux du secteur touristique dans la Politique d'appui au développement économique (PADE), actuellement en rédaction, ceci conformément à la Loi sur l'appui au développement économique (LADE).

OBJECTIFS DU DEC

Dans le cadre de la PADE et conformément à l'exposé des motifs et projet de loi (EMPL) de la LADE, le DEC poursuit une politique explicite de « clarification, coordination et simplification » des gouvernances à caractère économique. Ceci implique à ce stade les objectifs suivants pour le secteur du tourisme :

1) Le DEC vise au renforcement du rayonnement et de la notoriété de la place économique et touristique vaudoise. L'objectif est d'assurer une promotion coordonnée, voire intégrée, de la place économique et touristique vaudoise sous le label « vaud.ch - lake geneva region ». Cette promotion a pour mission de valoriser simultanément l'ensemble des atouts qui caractérisent le canton de Vaud.

Le DEC recherche ainsi une coordination et une simplification renforcées des acteurs de cette promotion, avec une intégration maximale des différents secteurs d'activité (promotion économique, promotion touristique, promotion des produits du terroir, ...), notamment en matière de gouvernance et de politique de communication, afin de renforcer une image promotionnelle unique, plutôt qu'une multitude de marques sectorielles.

Conscient de la diversité du tissu économique vaudois, le DEC mise plus sur la défense d'une image commune que strictement sur l'émergence d'une marque vaudoise, sans toutefois l'exclure. Les actions des différents acteurs doivent viser au renforcement systématique de cette image et se référer aux valeurs qu'elle véhicule.

2) Le DEC souhaite le renforcement des destinations touristiques vaudoises. Ce renforcement passe obligatoirement par la réduction du nombre d'organisations touristiques autonomes (d'environ 30 à un maximum de 5-7), selon deux modèles possibles :

- L'organisation en « Destination Management Organisation (DMO) » pour les pôles ayant une masse critique suffisante (pôles d'importance cantonale).
- L'intégration des structures touristiques au sein des associations régionales ou d'organismes ayant une taille critique suffisante pour les pôles d'importance régionale.

L'objectif est de concentrer au sein de ces structures un maximum de moyens, tant en matière de promotion que de réflexions sur le développement de l'offre.

MÉTHODE

Le Service de l'Economie, du Logement et du Tourisme (SELT) est chargé de mettre en œuvre l'expertise demandée par le Chef du DEC. D'entente avec une délégation du Comité directeur de l'Office du Tourisme Vaudois (OTV), le SELT décide de confier cette expertise à un Groupe de Travail¹ (GT). Pour des raisons d'ordre pratique, un Groupe de Travail Restreint (GTR)² est constitué, responsable de travailler sur l'examen des commentaires des membres du GT, de proposer des lignes directrices et de préparer les séances. Le GT et le GTR sont accompagnés par un mandataire externe pour les parties « Coordination », « Synthèse » et « Rédaction » de l'expertise.

La réflexion menée par le GT débute par une analyse critique et une mise à jour des éléments toujours d'actualité du rapport « Axes stratégiques du tourisme vaudois 2006 ». En complément, une analyse générale de la situation touristique est réalisée, basée sur l'élaboration d'une série d'inventaires et d'observations (fréquentation touristique, impacts, promotion, marques, budget, acteurs institutionnels et touristiques, etc.).

Des constats sont établis et traduits en enjeux, puis déclinés en axes stratégiques et mesures spécifiques pour la phase de mise en œuvre.

A la demande du SELT, ce rapport intermédiaire est établi afin d'inclure les principaux éléments de l'expertise dans la PADE conformément au calendrier prévu. Au final, un rapport plus complet sera rédigé comprenant notamment une présentation plus détaillée des éléments de mise en œuvre : axes stratégiques, mesures, planification (communication rapport, leadership-responsabilités-priorités, etc.).

CONSTATS

L'analyse de la situation touristique actuelle laisse apparaître un certain nombre de constats généraux³ et d'observations spécifiques au canton de Vaud. Dans un souci de synthèse, ces constats sont présentés selon cinq thématiques :

1. Demande touristique
2. Offre
3. Economie
4. Promotion
5. Gouvernance

¹ Composition du GT : cf. annexe 1.

² Composition du CR : cf. annexe 2.

³ Cf. annexe 3.

CONSTATS CANTON DE VAUD**1. DEMANDE TOURISTIQUE**

- De manière générale, une connaissance insuffisante de la demande touristique (déclencheurs et motivations des séjours, hôte hébergé/ excursionniste, ...).
- Présence d'une demande touristique vaudoise multiple en raison de la diversité et l'hétérogénéité de son offre : p.ex.
 - o Tourisme d'affaires, p.ex. pour Lausanne qui peut compter sur une forte demande intérieure générée par les activités des acteurs locaux directs et indirects du tourisme (Ecoles, organisations sportives, grandes sociétés...)
 - o Tourisme de loisirs ; p.ex. pour les Alpes vaudoises qui peuvent compter sur plusieurs domaines skiables
- Une fréquentation touristique géographiquement non uniforme, avec une forte présence de visiteurs sur les pôles de Lausanne, de Montreux Riviera et des Alpes vaudoises.
- Plusieurs degrés d'éloignement de la clientèle-cible : de l'excursionniste, habitant la région, à la clientèle d'autres continents.
- Une part étrangère plus importante des nuitées réalisées dans les établissements du canton de Vaud que celle de la moyenne nationale, surtout dans les Alpes.
- Une variation importante des pays de provenance selon les destinations.

2. OFFRE**Offre diversifiée et complexe**

- Une offre très large, en termes de territoire, d'infrastructures, de produits, d'événementiel et d'animation ; reposant sur des compétences spécifiques aux domaines de la santé, du sport et du savoir (3S – stratégie de positionnement⁴).
- Une diversité de l'offre :
 - o qui nécessite des ressources élevées pour sa promotion si l'on veut lui assurer une présence et une visibilité sur les marchés.
 - o synonyme d'image diffuse et d'identité complexe.
 - o synonyme d'une multitude de marques cantonales, régionales et locales.
 - o qui nécessite un nombre important de couples produits / marché.
- Difficulté à disposer d'une offre suffisamment typée pour en faire un « Unique Selling Proposition » (USP).
- Une offre souvent privée et fractionnée et un développement difficile à influencer.
- Des stratégies de développement de l'offre des associations régionales insuffisamment étayées et coordonnées avec les stratégies de promotion.
- Une diversification économique et une densité démographique des destinations urbaines (Lausanne principalement) qui contribuent positivement au tourisme, principalement par le tourisme d'affaires.

⁴ Cf. Rapport - Axes stratégiques du tourisme vaudois – 10 février 2006.

2. OFFRE

Hébergement touristique

- Un élément essentiel dans la création de valeur mais un des maillons faibles (qualitativement et en adéquation avec la demande) dans les régions de villégiature vaudoises.
- Une évolution de l'hébergement différenciée en fonction des régions, avec de nouveaux investissements dans l'hôtellerie qui se concentrent dans la région lémanique.
- Développement significatif de la parahôtellerie (hébergements non hôteliers) dans certaines régions, tant du point de vue qualitatif que quantitatif.
- Un retard d'investissements au niveau du parc immobilier hôtelier par une insuffisance de taux d'occupation; particulièrement dans les régions rurales et dans celles qui dépendent du tourisme de villégiature et de loisirs.
- Effet démultiplicateur négatif de la perte de capacité d'hébergement touristique sur l'utilisation des infrastructures et des offres touristiques.
- Problématique des « lits froids » plus ou moins importante, selon les régions.
- Difficulté à attirer des investisseurs sans leur garantir des conditions favorables.

3. ECONOMIE⁵

- Une branche touristique qui contribue de manière déterminante à l'économie cantonale, mais avec une valeur ajoutée et une productivité inférieures à la moyenne des autres branches économiques et insuffisantes en regard des besoins en capitaux.
- Un chiffre d'affaires (CA) de 4.56 mia CHF (66% d'effets directs et 34% d'effets indirects) dont le 72% est réalisé dans l'Arc lémanique et le 15% dans les Alpes Vaudoises (AV).
- Un produit intérieur brut (PIB) touristique de 7.2% pour une contribution de 8.6% à l'emploi cantonal (22'510 emplois Equivalence Plein Temps (EPT)).
- Des excursionnistes qui représentent plus de la moitié des fréquences touristiques (52%).
- Des étudiants étrangers qui dépensent près de 232 mio, soit 24% des dépenses réalisées par les hôtes hébergés).
- Un tourisme d'affaires important pour la région Lausanne/Montreux-Vevey avec un CA de 520 mio (19% du CA touristique de la région) et 3'030 postes d'emplois.
- Un PIB touristique de 29.4% et une contribution à l'emploi de 29.4% pour les AV (Chablais VD y compris).

⁵ Cf. Rütter+Partner, « L'importance du tourisme pour l'économie vaudoise », nov. 2004.

4. PROMOTION

- Présence d'organismes supra-cantonaux (Greater Geneva Berne Area ; Lake Geneva Region-Economie⁶).
- Nombre important d'organismes promotionnels qui travaillent sous des appellations/logos propres (OTV, OVV, vaud.ch, Art de vivre, ...).
- Utilisation depuis près de 70 ans de l'identité « Région du Léman (Lake Geneva Region) » sur le plan touristique.
- Utilisation de l'identité « Région du Léman (Lake Geneva Region) » comme une marque touristique à part entière sur les marchés d'Outre-Mer, avec comme destinations principales Lausanne et Montreux Riviera.
- Utilisation de l'identité « Région du Léman (Lake Geneva Region) » comme support de marques touristiques telles que Lausanne, Montreux Riviera, Villars par exemple sur les marchés européens.
- Identité touristique du canton de Vaud complexe et floue qui n'offre pas les caractéristiques pour devenir une marque touristique.
- Présence du logo supra-régional « Alpes Région du Léman ».
- Nombre important de marques/logos touristiques sur le plan des destinations (plus de 20 !).
- Présence de marques reconnues sur le plan international (Lausanne, Montreux Riviera, ...).

5. GOUVERNANCE

Outils (loi, financement, ...)

- Introduction de la LADE, avec pour objectifs et conséquences suivantes :
 - o Simplification, clarification et coordination des processus de préavis, de décision et d'octroi des aides.
 - o Mise en place de stratégies régionales pour permettre le financement de projets, aussi bien « hard » que « soft » ; des stratégies régionales à améliorer.
 - o Suppression de la taxe de séjour cantonale et récupération de cette taxe par les communes, sans que le montant de ce transfert soit affecté à un fonds d'investissements.
 - o Suppression du Fonds d'équipement touristique (FET) et du Conseil du Tourisme, mais maintien de la subvention de CHF 2,5 mios pour le tourisme dans le cadre du pot commun LADE.
- Possibilité d'introduire de nouvelles taxes communales : ex. City management, résidences secondaires,
- Des ressources affectées au tourisme qui reposent, pour l'essentiel, sur des contributions financées par les budgets ordinaires des collectivités et la taxe de séjour.
- Contribution élevée de l'Etat de Vaud au budget de l'OTV.
- Forte hétérogénéité des ressources financières affectées aux différentes régions touristiques du canton, tant sur le plan de la provenance des fonds que de leur importance.

⁶ Cf. www.lake-geneva-region.org

5. GOUVERNANCE

Acteurs et structures

- Connaissance insuffisante des outils de la part de certains acteurs (financement de projet p.ex.).
- Notion de « tourisme » perçue différemment selon les régions.
- Des organisations touristiques qui épousent les frontières politiques ou institutionnelles (canton, commune, district) mais qui ne sont pas pertinentes du point de vue de la demande touristique, voire du produit.
- Organisation touristique éclatée et représentative de l'éparpillement des ressources, du nombre et de la taille des prestataires et des intervenants, avec un faible niveau d'intégration dans les chaînes de production et de valeur.
- Absence de leadership naturel ou institutionnel (compétences + légitimité + reconnaissance + capacités), tant au niveau cantonal que dans la majorité des régions, apte à s'imposer et à créer une dynamique de développement et une approche intégrée de l'offre et de la demande.
- Une gouvernance engendrant une coordination insuffisante de l'offre et de la demande à tous les niveaux des acteurs publics et privés.
- Une planification et une coordination de la promotion entre le Canton, les organismes cantonaux et les organismes régionaux sous-exploitées.
- Diversité dans la structure, le fonctionnement et le professionnalisme des destinations.
- Encouragement de l'Etat vers des adaptations structurelles pour atteindre une taille critique (y compris solutions inter-cantonaux).
- Décalage entre le rôle prépondérant joué par les pouvoirs publics dans le financement des infrastructures lourdes (investissement) et la gestion de ces dernières du ressort de sociétés « privées ».
- Des prestataires & bénéficiaires du tourisme qui ne participent pas à son financement direct, à l'exception des prestataires soumis à la taxe de séjour.
- Des conditions administratives qui ne facilitent pas le développement de l'offre (p.ex. recours lors de mises à l'enquête, obligation de passer par des demandes d'autorisation, ...).
- Offre de qualité et de renommée sur le plan de la formation (Hautes écoles, ...).
- Proportion insuffisante du personnel suisse et vaudois dans le tourisme ; avec l'engagement d'un personnel étranger sans forcément se préoccuper du niveau de formation.
- Raréfaction des possibilités d'hébergement, à des conditions financières acceptables, pour loger les personnes actives et les résidants dans les régions touristiques.

Controlling, recherche et développement

- Des outils de mesure du tourisme insatisfaisants en regard des besoins des analyses de marché, en particulier dans la para-hôtellerie ou l'excursionnisme.
- Références aux nuitées hôtelières = seules données disponibles fiables mais non représentatives de l'importance économique du tourisme.
- Un manque d'indicateurs pour mesurer l'impact économique des projets co-financés ou les valeurs ajoutées indirectes (macro), sociales et écologiques.
- Absence de données fiables et constantes pour permettre la mise à jour régulière de la stratégie touristique vaudoise.
- Absence d'une véritable réflexion consacrée à la recherche et au développement (R&D), à l'innovation ou à l'analyse de la concurrence.

ENJEUX DU TOURISME VAUDOIS

La lecture des objectifs du DEC et des constats fait ressortir trois enjeux majeurs pour l'avenir du développement touristique vaudois.

En premier lieu, l'analyse des constats met en relief de réelles faiblesses sur le plan de la connaissance du tourisme en général :

- Connaissance insuffisante de la demande touristique (déclencheurs et motivations des séjours, hôte hébergé/ excursionniste, ...).
- Outils de mesure du tourisme insatisfaisants en regard des besoins des analyses de marché, en particulier dans la para-hôtellerie ou l'excursionnisme.
- Indicateur « Nuitées hôtelières » non représentatif de l'importance économique du tourisme.
- Manque d'indicateurs pour mesurer l'impact économique des projets co-financés ou les valeurs ajoutées indirectes, sociales et écologiques.
- Absence d'une véritable réflexion consacrée à la recherche et au développement (R&D), à l'innovation ou à l'analyse de la concurrence.

Cette absence de données fiables et constantes empêche toute mise à jour régulière de la stratégie touristique vaudoise. Dans la perspective de pallier ces manques, il convient de mettre en place une réflexion visant le développement de structures et d'outils performants pour analyser l'évolution de l'offre et de la demande touristiques.

Enjeu 1 : Développer des instruments de conduite, de mesure, de recherche et de soutien à l'innovation permettant de relever les enjeux spécifiques au tourisme (évolution de la demande, planification et développement de l'offre, monitoring de la concurrence, ...)

Deuxièmement, la volonté du DEC d'assurer une promotion coordonnée, voire intégrée, de la place économique et touristique vaudoise sous le label « vaud.ch - lake geneva region » s'inscrit dans un contexte qui montre notamment :

- L'utilisation depuis près de 70 ans de l'identité « Région du Léman (Lake Geneva Region) » sur le plan touristique.
- La présence d'un nombre important d'organismes promotionnels qui travaillent sous des appellations/logos propres (OTV, OVV, vaud.ch, Art de vivre, ...).
- Une identité touristique du canton de Vaud complexe et floue qui n'offre pas les caractéristiques pour devenir une marque touristique.

L'enjeu majeur no2 souligne donc l'importance de réfléchir à l'intégration de la marque « vaud.ch – lake geneva region » dans la stratégie de promotion touristique cantonale.

Enjeu 2 : Intégrer la marque « vaud.ch – lake geneva region » dans la stratégie de promotion touristique cantonale

Finalement, le souhait du DEC de renforcer les destinations touristiques vaudoises selon deux modèles de gouvernance préférentiels⁷ passe notamment par la prise en compte des constats suivants :

- La présence de plusieurs « tourisms vaudois », tant sur le plan qualitatif (segmentation) que quantitatif (fréquentation, CA).
- La présence actuelle de plus de vingt destinations touristiques vaudoises.
- Des organisations touristiques qui épousent les frontières politiques ou institutionnelles (canton, commune, district) mais qui ne sont pas pertinentes du point de vue de la demande touristique, voire du produit.
- Une coordination insuffisante de l'offre et de la demande à tous les niveaux des acteurs publics et privés, notamment entre les plateformes de promotion et les associations régionales.

L'enjeu majeur no3 se situe donc au niveau des critères à définir, des modèles de gouvernance à développer ou des synergies à optimiser pour favoriser la mise en place de structures de promotion et de développement de l'offre cohérentes et efficaces (taille « critique » suffisante ; répartition des tâches ; ...).

Enjeu 3 : Favoriser la mise en place de structures de promotion et de développement de l'offre cohérentes, efficaces, avec une masse critique suffisante, aptes à garantir le renforcement des destinations touristiques dans le but d'accroître leur capacité d'action

⁷ DMO pour les pôles d'importance cantonale ; intégration au sein des associations régionales ou d'organismes ayant une taille critique suffisante pour les pôles d'importance régionale.

MISE EN ŒUVRE

La mise en œuvre des enjeux du tourisme vaudois nécessite de définir un certain nombre d'axes stratégiques et de mesures avec, pour chacune d'elle, l'énumération des objectifs visés, des résultats attendus, de la stratégie à développer (ressources (budget, acteurs, ...), gouvernance (structure et organisation), échéances, ...), des indicateurs de suivi et de contrôle, etc..

DÉVELOPPEMENT ENJEU 1

Développer des instruments de conduite, de mesure, de recherche et de soutien à l'innovation permettant de relever les enjeux spécifiques au tourisme (évolution de la demande, planification et développement de l'offre, monitoring de la concurrence, ...)

AXE STRAT. 1 : Développer un système de reporting et d'observation sur la demande, la concurrence et l'adéquation de l'offre

- Mettre en place une structure de suivi des marchés et du développement de l'offre :
 - Réfléchir à l'échelle d'observation (pays, régions, destinations, ...)
 - Réfléchir aux méthodes (élaboration, collecte, exploitation données), structures et ressources à mettre en place (OFS, ST, BAK Basel, Canton, Destination, prestataires, ...)
 - Réfléchir à la pertinence des enquêtes traditionnelles ou des systèmes d'observations en ligne
- Développer et suivre des indicateurs pertinents pour la prise de décision et l'évaluation :
 - Au niveau de la branche dans son ensemble, des destinations ou de projets particuliers
 - En matière de contribution à l'économie du Canton
 - En matière de contribution au développement durable du Canton
 - Au niveau de l'interaction avec les autres branches de la place économique vaudoise

AXE STRAT. 2 : Mettre en place des structures de R&D et de soutien à l'innovation

- Réfléchir aux méthodes, structures et ressources pour assurer :
 - la R&D
 - le suivi et le développement des nouvelles technologies
 - le soutien à l'innovation

DÉVELOPPEMENT ENJEU 2

Intégrer la marque « vaud.ch – lake geneva region » dans la stratégie de promotion touristique cantonale

AXE STRAT. 1 : Fédérer/coordonner les acteurs sous un concept de promotion global avec le respect de principes communs

- D'ici la fin 2010, réactiver le groupe de travail « vaud.ch », avec notamment la présence du DEV, de l'OTV, de l'OVV, des destinations touristiques, etc.

<ul style="list-style-type: none"> • Comparer l'offre, les marchés sollicités et les ressources engagées. • Réfléchir à un concept de promotion global et élaborer des objectifs communs. • Se faire accompagner, le cas échéant, par une agence spécialisée dans les études de marques.
AXE STRAT. 2 : Disposer d'une image commune, avec différents contenus/valeurs/positionnements
<ul style="list-style-type: none"> • Réfléchir au développement d'une image commune, avec différents contenus/valeurs/positionnements, reconnaissables par les acteurs (population, clients, prescripteurs, prestataires, ...) et déclinés le cas échéant en programmes. • A fin 2011, définir les conditions d'usage de l'image (modalités opérationnelles). • Dès 2012, mettre en œuvre les principes définis par le groupe de travail « vaud.ch » (élaboration de chartes graphiques, mise en ligne du site « vaud.ch », ...).
AXE STRAT. 3 : Renforcer l'image commune par les actions des différents acteurs en se référant aux valeurs qu'elle véhicule
<ul style="list-style-type: none"> • ...

DÉVELOPPEMENT ENJEU 3

Favoriser la mise en place de structures de promotion et de développement de l'offre cohérentes, efficaces, avec une masse critique suffisante, aptes à garantir le renforcement des destinations touristiques dans le but d'accroître leur capacité d'action

AXE STRAT. 1 : Définir les destinations touristiques (« Pôle d'importance cantonale » et « Pôle d'importance régionale »)

- Définir les critères de détermination/constitution des destinations touristiques (« Pôle d'importance cantonale » et « Pôle d'importance régionale ») : p.ex. critères « Fréquentation », « Ressources (budget) », « Notoriété (marque) », « Offre d'importance cantonale », ...
 - Viser une réduction importante du nombre de structures de gouvernance à caractère touristique (un maximum de 5-7 au total).
 - Réfléchir sur le plan d'une offre structurée suffisante, territoires hors du canton compris, pour y développer des positionnements dominants, des lignes de produits commercialisables et une demande avec une masse critique suffisante.
- Définir le rôle (missions et tâches) des destinations touristiques :
 - Ex. : objectifs, stratégie, planification, développement de l'offre, actions de promotion/commercialisation, information, accueil, animation, organisation de manifestations et congrès, développement d'une culture du tourisme, gestion de la qualité, ...
 - Réfléchir en termes de complémentarité, subsidiarité, spécialisation, ...
- Mettre en place une gouvernance selon deux modèles préférentiels⁸ :
 - Développer une architecture commune (canevas) et des indicateurs de référence, permettant des comparaisons et mesures régionales (approche « Top-down »).

⁸ DMO pour les pôles d'importance cantonale ; intégration au sein des associations régionales ou d'organismes ayant une taille critique suffisante pour les pôles d'importance régionale.

- Développer des modèles simples et pragmatiques dans les domaines suivants : Missions, stratégie, objectifs, structures et organisation, plan comptable, plan d'activités, indicateurs pertinents, contrôle des résultats, ...
- Faire remonter les besoins des destinations au niveau cantonal (approche « Bottom-up ») sur le plan du contenu des canevas et de la capacité d'action et de mise en œuvre permettant la mise en place d'une logique de complémentarité (et non de redondance !).
- Renforcer la vision cantonale du tourisme par la coordination du développement de l'offre, du positionnement et de la promotion touristique et l'articulation de son développement avec les politiques des autres secteurs économiques du Canton.
- Définir les compétences, ressources, structures à mettre en place pour conduire des activités orientées sur les marchés (clients) et développer des produits et des prestations de qualité et « commercialisables » :
 - Mettre en place des structures professionnelles
 - Inclure au sein d'une même structure tant la réflexion liée à l'offre que celle liée à la commercialisation de cette dernière (adéquation offre/demande).
 - Intensifier la coordination au niveau des plateformes de promotion et des associations régionales, notamment sur le plan du rôle joué par les représentants de la promotion dans le développement de projets touristiques (retour des marchés, évolutions des modes de réservation (développement d'internet), conseil du type « penser à l'hébergement (hôtel) dans le cadre de la construction d'un stade », etc.).
- Définir la redistribution financière du canton aux destinations.
- Soutenir la création de projets de coopérations (verticales, horizontales et latérales) reposant sur des objectifs économiques.
- Mettre en œuvre, puis évaluer le modèle de gouvernance propre à chaque destination.

AXE STRAT. 2 : Sur le plan du développement de l'offre, définir la stratégie à mettre en place pour optimiser l'adéquation avec la demande touristique, tant sur le plan cantonal que régional, afin d'assurer non seulement la coordination des ressources mais également une vue prospective.

- Définir le développement de l'offre (transport, accessibilité, patrimoine, événementiel, hébergement touristique, logement pour personnes actives et résidants, ...) et ses objectifs.
- Définir la liste des acteurs impliqués :
 - Réfléchir notamment à l'utilité de créer un « conseil de développement de l'offre », tel que mentionné dans le rapport du Conseil d'Etat au Grand conseil sur la politique de développement économique ou l'Exposé des motifs et projet de loi de la LADE.
 - Le cas échéant, réfléchir à ses conditions de mise en œuvre.
- Définir le rôle (missions et tâches) et la position (articulation, organisation) de chaque acteur.
- Définir la stratégie à mettre en place.

AXE STRAT. 3 : Sur le plan promotionnel, définir la stratégie à mettre en place pour optimiser les partenariats ST – OTV – Destinations, voire avec d'autres organisations touristiques nationales ou internationales (Rapport Destinations – Marchés – Segments, ...)

- Définir la promotion touristique (objectifs, ...)
- Définir la liste des acteurs impliqués : Suisse Tourisme (ST), OTV, Offices du tourisme des destinations, ...
- Définir le rôle (missions et tâches) et la position (articulation, organisation) de chaque acteur.
- Définir la stratégie à mettre en place.

PLANIFICATION (RESPONSABILITÉS, CALENDRIER, ...)

Le développement des enjeux est complété par l'établissement d'une planification claire en termes de :

- Communication : plan de communication du rapport (consultation, séances d'information, ...)
- Priorités : importance et crédibilité des projets, ressources potentielles, ...
- Responsabilités : acteurs (« Qui fait quoi ? »), leadership, ...
- Procédures de réalisation : consultation, adoption, mise en œuvre, date limite d'application, ...
- Calendrier

A ce titre, le calendrier établi pour la PADE devrait servir de référence :

Fév.– Juin 2010	Travail du SELT
10 juin 2010	Point de situation avec M. Mermoud
Fin juin 2010	Transmission document pour validation au chef de Département
Août 2010	Rédaction de la PADE
Fin août 2010	Déléco à l'économie
Septembre 2010	Avant-projet PADE transmis au Conseil d'Etat pour mise en consultation
Novembre 2010	Synthèse de consultation et rédaction finale
Décembre 2010	Adoption de la PADE par le Conseil d'Etat

VALIDATION DU RAPPORT INTERMÉDIAIRE ET SUITE DE LA DÉMARCHE

Sous réserve de la prise de position du Comité directeur de l'OTV, transmise au Département de l'économie (DEC) par courrier du 6 octobre 2010 remis en annexe, les soussignés valident le présent rapport. Le chef du DEC autorise le SELT à intégrer les principaux éléments issus de ce rapport dans la Politique d'appui au développement économique (PADE) et d'annexer celui-ci à cette dernière dès la phase de mise en consultation.

Cependant, conscients du caractère intermédiaire de ce premier rapport et de la nécessité de traduire les enjeux en actions identifiées, les soussignés décident d'autoriser la poursuite de la démarche comme suit :

Groupe de travail (GT)

Le groupe de travail constitué est conservé. Il est chargé de s'assurer du suivi de la mise en œuvre et des validations successives des mesures proposées. Sa composition peut être complétée selon les besoins.

Groupe de travail restreint (GTR)

Le groupe de travail restreint est conservé. Il est chargé d'établir la procédure et les structures de mise en œuvre du rapport, ainsi que les documents de travail. Un membre de la direction de l'Office du Tourisme du Canton de Vaud (OTV) est intégré au GTR afin d'assurer la coordination avec l'OTV et d'anticiper les mesures opérationnelles à prendre consécutivement à la mise en œuvre du rapport. En sus de l'intégration d'un membre de l'OTV, la composition du GTR peut également être complétée en fonction des besoins.

Priorisation de la mise en œuvre

Sur proposition du GTR, la priorisation suivante de la mise en œuvre est validée :

- Priorité 1 : Enjeu 3 – Mise en place de structures de promotion et de développement de l'offre.
- Priorité 2 : Enjeu 2 – Intégration de " vaud.ch – lake geneva region " dans la stratégie de promotion touristique cantonale.
- Priorité 3 : Enjeu 1 – Développement des instruments de conduite, de mesure, de recherche et de soutien à l'innovation.

Chef du Département de l'économie

Président de l'Office du tourisme
du Canton de Vaud

Jean-Claude Mermoud

Charles Favre

Lausanne, le 7 octobre 2010

ANNEXE 1 : MEMBRES DU GT

- Représentants de l'Etat, membres comité directeur OTV : V. Hermanjat, G.-P. Bolay, J.-P. Steiner
- OTV, membres commission Stratégie : A. Genier, C. Petitpierre (co-présidence), P. Thuner, J.-M. Udriot
- OTV, Direction : C.-A. Ramseier, F. Michel
- SELT : S. Mordasini, J.-B. Leimgruber (co-présidence)
- Société suisse de crédit hôtelier : P. Pasche
- Expert mandaté : C.-A. Blanc, avec l'appui de M. Thomann

ANNEXE 2 : MEMBRES DU GTR

- OTV, membre commission Stratégie : C. Petitpierre
- SELT : S. Mordasini, J.-B. Leimgruber
- Société suisse de crédit hôtelier : P. Pasche
- Expert mandaté : C.-A. Blanc

ANNEXE 3 : CONSTATS GÉNÉRAUX

1. DEMANDE TOURISTIQUE

En Suisse et dans le monde

- Taux de croissance annuel de 4 à 5% du tourisme mondial.
- La Suisse : cinquième pays touristique en 1950 ; au 27e rang aujourd'hui.
- Développement de l'activité touristique dans et vers de nouveaux marchés (Chine, Inde, Russie, ...) -> remise en cause des modèles traditionnels, adaptation à de nouvelles attentes,
- Augmentation de la concurrence de ces pays comme destination de vacances pour les Occidentaux (donc perte constante de parts de marché des destinations traditionnelles).

Modification des comportements d'achats et des canaux de distribution : variété, exigence et dynamisme

- Evolution rapide de la demande : marchés traditionnels avec de nouvelles exigences, nouveaux marchés avec des demandes spécifiques, changements des habitudes de voyage (plus souvent, moins longtemps) et réservations en dernière minute.
- Augmentation de la population âgée de plus de 60 ans et des voyageurs souffrant d'un handicap ou à mobilité réduite, créant une demande pour des infrastructures adaptées.
- Disparition du modèle européen classique de vacances (grandes vacances en été, vacances d'hiver), au profit de séjours plus courts, hors saison, moins planifiés.
- Recherche d'authenticité (sans exclure le confort, et avec un besoin accru de sécurité), imbrication du temps de travail et de loisirs, recherche de valeurs spirituelles, culture de l'émotionnel, souci de l'environnement, désir de sortir des circuits touristiques usuels.
- Perte de fidélité du consommateur.
- Augmentation de la sensibilité du touriste au prix : meilleur accès à l'information et à la comparaison, surabondance de l'offre, émergence d'une culture du bon marché en Europe.
- Volatilité de la clientèle qui change d'endroit à chaque période de vacances.
- Plus grande exigence de qualité.
- Bouleversement des formes de promotion/publicité et de commercialisation -> Réseaux sociaux, ...

1. DEMANDE TOURISTIQUE

Révolution provoquée par Internet et les NTIC

- Possibilité de faire un voyage « virtuel » avant de réserver.
- Consultation des sites spécialisés dans les comparaisons (prix- produits- qualité), les commentaires des consommateurs, ...
- Partage des expériences sur les réseaux sociaux.
- Constante augmentation des réservations des produits au travers d'internet.

2. OFFRE

- En Suisse :
 - o Trois aéroports de dimension internationale : ZH, GE, Bâle-Mulhouse-Fribourg.
 - o Un réseau ferroviaire parmi les plus denses du monde.
 - o Un réseau routier de 71'000 km dont plus de 1'700 km d'autoroutes.
 - o Une offre hôtelière de près de 5600 établissements, complétée par une offre para-hôtelière importante (p.ex. 274 terrains de camping, 57 auberges de jeunesse, 827 Bed & Breakfast).
 - o Entre 2003 et 2008, une baisse de 2% du nombre d'hôtels et d'établissements contre une hausse de près de 3% du nombre de lits recensés.
 - o Près de 1'800 remontées mécaniques ; un maillon essentiel pour le tourisme des régions de montagne.
 - o 33% des pistes de ski enneigées artificiellement ; une proportion qui ne cesse d'augmenter.
- Rôle prépondérant joué par les centres de congrès et l'événementiel.
- Le tourisme : un consommateur de territoire (empreinte écologique) aux effets structurants sur le patrimoine naturel, le patrimoine bâti, le tissu socio-économique ; avec une sensibilité à ces questions qui constitue un « trend » sociopolitique « lourd » et à long terme.
- Importantes transformations des offres, produits et équipements liées aux changements de la demande touristique.
- Accélération de « l'obsolescence » des offres & produits et réduction des taux de retour liées à la multiplicité des offres attrayantes et des produits de substitution ainsi qu'à l'évolution des valeurs & des sensibilités.

3. ECONOMIE

- Le tourisme : une branche qui se définit par la mise en commun de services et d'infrastructures (perspective de l'offre) créant une "chaîne de valeurs" (perspective de la demande).
- Une valeur ajoutée dégagée par le tourisme qui ne permet pas toujours de générer directement des moyens financiers suffisants, en regard des règles du marché, pour satisfaire les besoins liés au développement de l'offre et de la demande.
- Attrait pour les investisseurs lié à des gains immobiliers (généralement en capital), parfois à des modèles économiques plus rentables que la moyenne (fréquemment en tourisme urbain).
- Importance des impacts économiques (coûts de production, pricing, etc) liés aux innovations technologiques qui influencent tous les maillons de la chaîne de valeur touristique (demande,

3. ECONOMIE

- offre, commercialisation, produits, consommation, hébergement, transports, etc.).
- Difficulté pour la majorité des prestataires touristiques liée à des coûts élevés sur le plan du développement et des compétences.
 - Le tourisme en Suisse : 3% de l'activité économique et 4,6% de la population active (136'000 emplois à plein temps (EPT)).

4. PROMOTION

- Importance du poids et du rôle joué par ST qui, au cours de ces dix dernières années, a pris la place de leader de la promotion touristique suisse (marque forte, relation médias, présence sur les marchés, ...) avec pour conséquence une diminution de la marge de manœuvre des organismes régionaux et locaux de promotion.
- ST : de plus en plus un partenaire direct du prestataire touristique en bout de chaîne qui agit sur la structuration de l'offre par un marketing de l'offre et des collaborations avec des acteurs nationaux / thématiques ; avec la possibilité d'assumer des contrats de prestations.
- Tendance au renforcement/développement de marques du type « Graubünden », « Valais », « Zurich », « Genève », « Luzern », « Basel », ...

5. GOUVERNANCE

- Soutien de l'Etat au tourisme, par reconnaissance de l'importance de la branche, pour renforcer / créer un avantage concurrentiel ou par volonté politique de diversification économique (p. ex. au Moyen Orient en tant qu'alternative aux ressources pétrolières).
- Evolution importante des structures du tourisme suisse provoquée par la mondialisation.
- Réorganisation des entités touristiques pour augmenter la masse critique.
- Développement touristique favorisée par l'implication des collectivités publiques au niveau des conditions-cadre.
- Importance de la qualité et de la disponibilité de la main d'œuvre qui reposent sur l'attractivité des emplois et sur la formation.
- Absence de loi fédérale sur le tourisme mais influence des politiques publiques de la Confédération sur le secteur du tourisme.
- Politique touristique de la Confédération actuellement en révision : stratégie de croissance pour la place touristique suisse.
- Intervention de l'Etat sur le plan des investissements liés aux centres de congrès, aux remontées mécaniques ou à l'enneigement mécanique.
- ST : un acteur incontournable sur le plan promotionnel (mais pas au niveau de la vente !).
- Au niveau de la LPR, délégation aux cantons de la compétence d'octroi qui doivent faire un rapport régulier sur le suivi et l'efficacité des aides octroyées (reporting).
- Développement de nouvelles politiques touristiques de la part des principaux concurrents nationaux touristiques (p. ex. : GR, VS, BE) pour renforcer leur place économique.

Annexe 3

Secteurs économiques et types d'activités ciblées

Types d'activités ciblées 1)	Sièges internationaux	Recherche & Développement	Production
Secteurs économiques			
Secteurs prioritaires 2)	GGBa/DEV proactifs Pas d'aide financière LADE 4)	GGBa/DEV proactifs Aides financières LADE possibles 4)	GGBa/DEV proactifs Aides financières LADE possibles 4)
Secteurs sensibles 3)	GGBa/DEV réactifs Pas d'aide financière LADE 4)	GGBa/DEV réactifs En principe pas d'aide financière LADE 4)	GGBa/DEV réactifs En principe pas d'aide financière LADE 4)
Autres secteurs	GGBa/DEV réactifs Pas d'aide financière LADE 4)	GGBa/DEV réactifs Aides financières LADE possibles 4)	GGBa/DEV réactifs Aides financières LADE possibles 4)

1) Types d'activités ciblées	Description
Sièges internationaux	Activités de quartier général regroupant les fonctions dirigeantes ainsi que des activités administratives et commerciales (ventes) - ou des activités administratives uniquement - sur le plan international
Recherche et développement	Activités de recherche et développement, d'ingénierie, de design industriel et de développement de nouveaux produits
Production	Activités de production et d'assemblage de produits finis, semi-finis et/ou de composants, y compris les activités de sous-traitance industrielle

2) Secteurs économiques prioritaires	Description
Sciences de la vie	Pharmaceutique, biotechnologies, technologies médicales
Technologies de l'information et de la communication (TIC)	Développement de logiciels; équipements et composants informatiques; technologies liées à Internet; sécurité et sécurisation de l'information; télécommunications
Cleantech	Energies renouvelables; préservation de l'environnement (eau, air, sol) et valorisation des déchets; efficacité énergétique et stockage d'énergie; filière bois
Industrie de précision	Micro-nanotechnologies; métrologie/instrumentation de mesure; électronique/semi-conducteurs; machines et biens d'équipement; aéronautique et aérospatial; automobile; optique; automatisation/robotique; matériaux
Industrie agro-alimentaire	Produits agro-alimentaires; nutrition, aliments industriels et naturels
Industrie des produits haut de gamme	Horlogerie/joaillerie; cosmétiques; autres produits haut de gamme (textile, équipements audio, etc.)
Sport international	A définir de manière plus détaillée dans le cadre du groupe de pilotage "cluster sport"
Tourisme	A définir de manière plus détaillée dans le cadre du groupe de pilotage "axes stratégiques du tourisme"

3) Secteurs économiques sensibles
Secteurs et activités économiques dommageables pour l'environnement naturel et/ou la santé publique (par exemple : B0 - Industrie extractive, C12 - Fabrication de produits à base de tabac, C202 - Fabrication de pesticides et autres produits agrochimiques, C2446 - Elaboration et transformation de matières nucléaires)
Secteurs et activités économiques en lien avec le secteur de la défense et de l'armement (par exemple : C2051 - Fabrication de produits explosifs, C254 - Fabrication d'armes et de munitions, C304 - Construction de véhicules militaires de combat)
Secteurs et activités économiques éthiquement sensibles (par exemple : G4623 - Commerce de gros d'animaux vivants, G4624 - Commerce de gros de cuirs et peaux)

4) Par aide financière LADE, il faut comprendre les projets d'entreprises, section II LADE, art. 31 à 38; les conditions et modalités d'octroi sont définies dans le cadre d'un règlement spécifique