



## Programme cantonal de mise en œuvre de la LPR sur la période 2016-2019

LOI FEDERALE DU 6 OCTOBRE 2006 SUR LA POLITIQUE REGIONALE (LPR)  
LOI CANTONALE DU 12 JUIN 2007 SUR L'APPUI AU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE (LADE)

### **PROGRAMME CANTONAL DE MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE REGIONALE FEDERALE POUR LA PERIODE 2016-2019**

*Document basé sur la convention-programme 2016-2019 adoptée le 11.05.2016 par le Conseil d'Etat*

**Contact :**

Service de la promotion économique  
et du commerce (SPECo)  
Rue Caroline 11  
1014 Lausanne

## Sommaire

1. Introduction .....	4
2. Méthodologie de travail pour l'élaboration du PMO .....	5
3. Bilan tiré de la mise en œuvre du PMO 2012-2015 .....	6
4. Eléments spécifiques influençant le PMO 2016-2019 .....	9
5. Enjeux 2016-2019 sur la base de la mise à jour de l'analyse des forces, faiblesses, menaces et opportunités du Canton de Vaud .....	10
6. Domaines prioritaires pour la période 2016–2019 .....	15
7. Cohérence du PMO 2016-2019 avec les autres politiques publiques cantonales .....	25
8. Procédures de mise en œuvre pour la période 2016-2019 .....	25
9. Territoire d'impact .....	27
10. Plan de financement .....	27
11. Modèle d'efficacité synthétique et détaillé (avec indicateurs) .....	29
12. Examen de la durabilité du PMO 2016-2019 .....	38

**Abréviations**

CDEP-SO	Conférence des Chefs de Département de l'Economie publique de Suisse occidentale
CODEV	Coordination du Développement Economique Vaudois (qui regroupe les 10 organismes régionaux vaudois à des fins de concertation et coordination)
DECS	Département de l'économie et du sport
LADE	Loi cantonale sur l'appui au développement économique
LAT	Loi fédérale sur l'aménagement du territoire
LPR	Loi fédérale sur la politique régionale
OG	Organisme de gestion des sites stratégiques cantonaux
OTV	Office du tourisme du Canton de Vaud
PADE	Politique cantonale d'appui au développement économique
PDCn	Plan directeur cantonal
PME	Petites et moyennes entreprises (moins de 250 employés)
PMO	Programme de mise en œuvre de la LPR
RIS-SO	Système régional d'innovation de Suisse occidentale
SECO	Secrétariat d'Etat à l'économie
SPECo	Service de la promotion économique et du commerce

## 1. Introduction

### 1.1. Le contenu du présent document

La loi fédérale sur la politique régionale (LPR) vise à améliorer la compétitivité de certaines régions et y générer de la valeur ajoutée. Les mesures prévues par la loi doivent produire leurs effets dans les régions rurales, de montagne et transfrontalières (ce dernier volet faisant dorénavant l'objet d'un document à part).

La LPR se déploie autour de deux instruments stratégiques de mise en œuvre :

- le programme pluriannuel fédéral fixant les priorités de la Confédération à huit ans qui s'étend sur la période 2016-2023 ;
- et les programmes cantonaux ou intercantonaux de mise en œuvre (PMO), à quatre ans, qui font l'objet d'une convention - programme entre la Confédération et le canton.

Ce document présente le futur programme cantonal de mise en œuvre (PMO) de la politique régionale fédérale sur le Canton de Vaud pour la période 2016-2019.

Sa lecture ne permet pas d'avoir une vision globale du déploiement de la politique de soutien du Canton de Vaud à ses régions rurales et de montagne, la loi cantonale d'appui au développement économique (LADE) offrant des appuis financiers cantonaux complémentaires, différents de ceux permis par LPR, qui ne sont pas présentés ici.

### 1.2. Les programmes du Canton de Vaud pour la période 2016-2019

De par les frontières qu'il partage avec des cantons voisins ou de par les thématiques qu'il partage avec des cantons plus lointains, le Canton de Vaud a, sur la période 2012 à 2015, décliné la mise en œuvre de la LPR à l'échelle cantonale et intercantonale. Pour la période de programmation 2016-2019, le Canton de Vaud entend poursuivre ces engagements.

Le PMO cantonal est donc couplé à la poursuite d'une intervention à l'échelle intercantonale par le biais du programme intercantonal de la Conférence des chefs de département de l'économie publique de Suisse occidentale (CDEP-SO), d'une part, et celui de l'Arc jurassien, d'autre part.

Le programme intercantonal des espaces géographiques de proximité ne sera pas reconduit sous sa forme actuelle. Par contre, l'intervention à une échelle intercantonale faisant sens, tant dans la Broye que dans le Chablais, les projets intercantonaux y relatifs pourront continuer à être cofinancés par le biais du présent programme cantonal. S'y ajoute la participation à des projets intercantonaux à géométrie variable, tel que le projet concernant les destinations Unesco, porté avec les cantons concernés.

Il est à noter que les coordinations cantonales, intercantionales et transfrontalières, mises en avant ici de manière globale, font l'objet d'un descriptif plus précis dans chaque domaine prioritaire, enjeu par enjeu.

## **2. Méthodologie de travail pour l'élaboration du PMO**

### **2.1. La prise en compte de la politique d'appui au développement économique et du précédent PMO 2012-2015**

La stratégie portée par le Canton de Vaud au titre de la LPR s'appuie sur la politique cantonale d'appui au développement économique (PADE), qui fixe les priorités économiques et touristiques cantonales à cinq ans. La PADE qui s'applique pour la période 2012-2017 s'articule autour des huit enjeux thématiques suivants :

- Diversification du tissu économique par un soutien à des secteurs et types d'activités ciblés, innovants et à fort potentiel de développement.
- Réponse adaptée aux besoins des PME et Start-up en matière d'aiguillage, de conseils et de financement.
- Innovation en vue de la création d'entreprises et d'emplois industriels à haute valeur ajoutée.
- Internationalisation du tissu économique vaudois.
- 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.
- 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.
- Renforcement de la vitalité socio-économique des centres.
- Valorisation économique des ressources naturelles, du patrimoine et des savoir-faire.

Le PMO 2012-2015, dont la date de démarrage était semblable à quelques mois près à celle de la PADE, était un « extrait » de la PADE, ciblée sur les territoires ruraux et de montagne, et tenant compte du champ d'intervention de la LPR (qui diffère partiellement de celui de la LADE).

Pour la période 2016-2019, le calendrier fédéral ne correspond pas au calendrier cantonal, dont la prochaine période de programmation portera sur la période 2017-2022. Ainsi, même si la PADE (et de fait le PMO 2012-2015) a servi de référence pour le futur PMO 2016-2019, ce dernier contient des évolutions qui impacteront la future PADE 2017-2022.

### **2.2. Une prise en compte des évaluations thématiques menées pour la LADE/LPR**

La LADE (qui sert de base légale vaudoise pour l'application de la LPR et pour l'octroi des francs cantonaux) impose des évaluations régulières de la PADE, réalisées par des tiers externes. Dans ce cadre, deux évaluations spécifiques peuvent être citées puisqu'elles ont influencé, de manière directe ou indirecte, la rédaction du présent programme :

- bilan du soutien aux manifestations touristiques dans le cadre de la LADE, Grégory Saudan – Consultant indépendant, 2014 ;
- évaluation des organismes régionaux, evaluanda et Ecodiagnostics, avril 2015.

### **2.3. Un travail en partenariat avec les organismes régionaux**

Conformément aux processus annoncés dans le précédent PMO, les organismes régionaux sont au cœur de la mise en œuvre de la politique régionale fédérale dans le Canton de Vaud. Ceux-ci ont un rôle stratégique, de par l'obligation qui leur est faite de développer leur propre stratégie, et ont un rôle opérationnel au niveau des projets. C'est pourquoi, l'élaboration de ce PMO a été menée en étroite relation avec ces organismes, qui ont assuré un rôle de relais auprès des acteurs économiques et touristiques régionaux.

Le calendrier de travail suivant a permis d'aboutir, en partenariat avec les organismes régionaux, au PMO 2016-2019 :

- 1ère étape : travail interne au sein de chaque Région pour la mise à jour des analyses swot et de l'identification des enjeux et objectifs régionaux pour 2016-2019 ;
- 2ème étape : mutualisation des enjeux et objectifs identifiés par les Régions avec ceux identifiés par le canton et mise en place de groupes de travail thématiques (au sein desquels les

discussions se sont faites sur la base des « modèles d'efficacité » du futur programme vaudois) ;

- 3ème étape : derniers ajustements et rédaction du programme sur lequel les organismes régionaux ont également été associés (consultation).

## 2.4. Une forte coordination avec les programmes intercantonaux

Le Service de la promotion économique et du commerce (SPECo) a participé de manière proactive aux groupes de travail intercantonaux déployés à l'échelle de la Suisse occidentale (CDEP-SO) et du périmètre BE JU NE VD (Arc jurassien) pour les programmes portés à cette échelle. Cette forte présence a permis une étroite coordination et de réguliers allers-retours entre le niveau cantonal et les niveaux intercantonaux, permettant ainsi au programme cantonal de présenter une forte complémentarité avec les programmes de rang supérieur.

## 2.5. La prise en compte du développement durable

L'analyse de la durabilité du programme 2012-2015 avait été réalisée conformément aux directives du SECO, mais ces recommandations n'ont été que peu utilisées, de par leur intervention après la conception du programme. Aussi, afin d'essayer de travailler autrement, un collaborateur de l'Unité développement durable du Canton de Vaud a été invité aux trois groupes de travail mis en place par le SPECo avec les Régions (et traitant d'innovation, de gestion des sites stratégiques et de tourisme).

# 3. Bilan tiré de la mise en œuvre du PMO 2012-2015

## 3.1. Par domaine prioritaire

### Tourisme

Pour la période 2012-2015, les trois axes d'intervention pour le tourisme étaient les suivants :

- accompagner, à l'échelle régionale, la régionalisation de la gouvernance touristique (A.5 PADE) ;
- encourager et soutenir les démarches renforçant l'adéquation entre l'offre et la demande en prestations et produits touristiques (H.2 PADE) ;
- encourager le repositionnement des offres ou la création de nouveaux produits touristiques propres à assurer une diversification du secteur (H.4 PADE).

Pour le premier axe (régionalisation de la gouvernance), les résultats sont positifs. Tant dans les Alpes vaudoises que le Nord vaudois, les restructurations des offices du tourisme sont quasiment achevées, avec une diminution du nombre des structures (qui ne signifie pas une diminution des services offerts aux visiteurs).

La LPR a été peu mobilisée pour le second axe en faveur des démarches qualités renforçant l'adéquation offre demande, à l'exception de quelques études qui ont été réalisées. Cet enjeu est pourtant d'actualité en regard des problématiques auxquelles doivent faire face le tourisme. Le Canton de Vaud n'entend pas l'abandonner malgré une faible mobilisation de ces ressources durant la période 2012-2015.

Le troisième axe (encouragement et repositionnement des offres ou création de nouveaux produits) a, pour sa part, été fortement mobilisé, principalement dans les Alpes vaudoises, périmètre touristique d'importance cantonale. Le soutien s'est focalisé sur l'appui à la création de nouvelles manifestations, répondant ainsi à une carence événementielle décelée sur ce territoire. L'évaluation des manifestations touristiques menée à l'échelle cantonale a permis de valider cette intervention LADE-LPR, tout en mettant en évidence quelques réorientations à mener. Les aides financières ont été octroyées sous forme d'aides à fonds perdu.

La consommation des contributions financières fédérales sous forme de prêts est faible jusqu'à mi-2015, ce qui s'explique en grande partie par le moratoire décrété dans les Alpes vaudoises dans le domaine des remontées mécaniques et en vigueur tant et aussi longtemps qu'une stratégie en la

matière n'était pas validée par le Conseil d'Etat. Cette consommation financière devrait augmenter (cf. chapitres 4.2 et 10.1).

Enfin, d'un point de vue territorial, les Alpes vaudoises, pôle touristique d'importance cantonale, ainsi que la Vallée de Joux et le Nord vaudois, pôles touristiques d'importance régionale, ont concentré les aides financières octroyées. D'autres pôles touristiques, comme la Broye par exemple, n'ont pas fait appel à l'outil fédéral contrairement à ce qui était attendu. L'obligation faite par le Canton de Vaud de disposer d'un programme d'action sectoriel touristique (pour un accès aux aides fédérales afin de cofinancer des projets isolés) l'explique peut-être (cf. chapitre 3.3 sur les procédures de mise en œuvre).

#### Industrie et innovation

Pour la période 2012-2015, les quatre axes d'intervention étaient les suivants dans le domaine de l'industrie et de l'innovation :

- 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 d'accompagnement stratégique et d'une offre en locaux (hébergement) (F.1.2 PADE) ;
- favoriser la mise à disposition et le développement de zones légalisées de qualité et aisément accessibles (I.1 PADE) ;
- renforcer et soutenir des offres services de qualité en faveur des entreprises sur les sites stratégiques d'intérêt cantonal ou régional, ainsi que l'offre d'infrastructure y relative (I.3 PADE) ;
- renforcer la formation technique professionnelle (D.2 PADE).

Le déploiement du premier axe en faveur de la création et de l'incubation avait démarré dès 2008, avec des initiatives locales et régionales en faveur de la création d'incubateurs, principalement dans le Nord vaudois grâce à l'appui de l'organisme régional. Après cette phase d'appui aux initiatives régionales sur 2008-2011, le Canton de Vaud a déployé - sur la période 2012-2015 - un dispositif d'appui à l'innovation par le biais de la plateforme cantonale Innovaud. Ce dispositif a permis de franchir une étape supplémentaire en matière d'innovation, avec notamment le déploiement de conseillers en innovation (au sein de l'association Innovaud, qui a été intégralement financée par le canton, sans financements de la LPR en raison du périmètre d'impact de la politique régionale fédérale) et la fédération des incubateurs et technopôles vaudois au sein du réseau appelé Vaud Parcs. La période 2012-2015 a ainsi permis la mise en place de partages d'expériences entre les incubateurs et un renforcement de la coordination verticale entre les acteurs vaudois. Il ne s'agit que d'une étape, le potentiel d'optimisation des synergies n'étant pas atteint et devant être poursuivi sur la future période.

Il a fallu attendre fin 2012 pour une mobilisation des financements LPR sur les axes en faveur des zones légalisées et du soutien aux offres de services et d'infrastructures aux entreprises. Dorénavant, de nombreuses démarches sont en cours dans les sites stratégiques industriels et financés par la LPR (finalisation de stratégies alliant économie et aménagement du territoire, actions en faveur de maîtrise foncière industrielle, etc.). Ces axes apparaissent toujours davantage pertinents, même si leur déclinaison doit prendre en considération les évolutions de loi sur l'aménagement du territoire et de l'obligation de gestion des zones industrielles et artisanales au niveau cantonal et régional.

Aucune action en faveur du renforcement de la formation technique n'a été réalisée à l'échelle cantonale contrairement à ce qui était envisagé. Le Canton de Vaud a concentré ses forces en la matière à l'échelle intercantonale, dans le cadre du programme intercantonal de l'Arc jurassien (à travers le projet de valorisation des métiers techniques). Les initiatives en cours dans certaines régions vaudoises, suite aux effets de l'entrée en vigueur de l'initiative limitant l'immigration de masse (votation du 9 février 2014) laissent cependant à penser que des démarches cantonales devront pouvoir être soutenues par le biais du PMO cantonal, en parallèle et étroite coordination avec les actions menées sur l'Arc jurassien.

#### Valorisation des centres

Pour la période 2012-2015, le Canton de Vaud avait identifié un axe en faveur du renforcement du positionnement et de l'attractivité des centres cantonaux et régionaux (J.1 PADE).

Force est de constater que malgré quelques études menées dans ce domaine, cet axe n'a pas pris l'ampleur escomptée et peu de moyens financiers ont été utilisés à cette fin. Cela s'explique en partie par le principe de la LPR visant la « base d'exportation ». Les quelques projets présentés avaient souvent une dimension commerciale hors des priorités de la LPR. L'appui à cet axe est important pour le Canton de Vaud, et pour certaines régions vaudoises disposant d'un potentiel économique industriel mais souffrant d'une carence dans leur attractivité en tant que lieu de vie. Il sera poursuivi à l'échelle de la LADE, dont le champ d'application permet de telles interventions. Cet axe ne figurera donc plus au prochain PMO 2016-2019.

### 3.2. Au niveau de la gouvernance régionale

Pour la période 2012-2015, les quatre axes suivant figuraient dans le PMO :

- gouvernance renforcée et simplifiée ;
- partage des compétences et des savoirs ;
- augmentation des masses critiques par région ;
- renforcement de la pertinence du périmètre économique des projets ou programmes LPR.

En 2014, le Canton de Vaud a confié à un tiers l'évaluation de la gouvernance régionale. Les mandataires externes (evaluanda et Eco'diagnostics) ont relevé la pertinence du dispositif vaudois, des espaces fonctionnels régionaux et des missions confiées aux organismes régionaux. Ils ont soulevé aussi la qualité du partenariat entre le SPECo et les organismes régionaux.

Les mandataires ont mis en avant les points d'amélioration suivants :

- mieux encore expliciter les attentes de l'Etat (DECS-SPECo) vis-à-vis des organismes régionaux dans les missions LADE-LPR qui leur sont confiées ;
- disposer d'une clarification, tant par le canton que par les communes, sur les missions confiées aux Régions en matière d'aménagement du territoire (hors périmètre LADE-LPR) ;
- tendre vers une uniformité des pratiques des organismes régionaux pour une équité sur tout le territoire vaudois et un possible partage des compétences ;
- renforcer le rôle de la CODEV notamment pour le partage d'expériences et de compétences entre les organismes régionaux.

Cette évaluation a servi de référence pour alimenter le présent programme.

### 3.3. Au niveau des procédures de mise en œuvre

#### Principe des programmes d'actions sectoriels

Afin d'éviter de cofinancer des mesures isolées, le canton a imposé la mise en place de programmes d'actions sectoriels, lesquels comprennent, à une échelle économique pertinente, un programme d'actions précis, avec un ensemble de mesures, une explicitation des résultats attendus et la mise en place d'un suivi des résultats.

Alors que le programme cantonal tablait sur la mise en œuvre progressive de programmes d'actions sectoriels sur tous les périmètres vaudois concernés par la LPR, cela n'a pas été le cas. Les programmes mis en œuvre sont le fait de trois territoires vaudois uniquement, les Alpes, le Nord vaudois et la Vallée de Joux. La Broye (excepté dans un volet intercantonal), la région de la Riviera, les territoires du Pied du Jura pourtant éligibles à la LPR n'ont peu ou pas mobilisés les moyens fédéraux à disposition. Ce constat pourrait être expliqué par la contrainte cantonale de disposer de programme d'action sectoriel pour accéder aux fonds de la LPR.

C'est pourquoi, après deux périodes de programmations (2008-2011 et 2012-2015) où certains territoires vaudois ne sont pas « montés dans les wagons » de la politique régionale fédérale, le Canton de Vaud va modifier sa pratique et supprimer cette obligation de programme d'action sectoriel. Cela ne signifie pas que l'obligation de stratégie régionale est supprimée, mais les stratégies régionales existantes au titre de la LADE serviront de référence pour la LPR. En parallèle, les critères de sélection des projets pour la LPR seront précisés.

#### Suivi des projets (reporting, controlling)



L'audit réalisé par le Contrôle fédéral des finances a mis en avant un potentiel d'amélioration dans le controlling cantonal principalement basé sur les coûts. Le CDF suggère de davantage orienter le controlling sur la performance liée aux résultats et aux impacts des projets sur la région concernée. Le Canton de Vaud partage ce constat - corroboré par un audit de la Cour des comptes cantonale – et a pour objectif de compléter son dispositif de mise en œuvre dans le sens de ces recommandations.

D'ailleurs, un premier pas a été fait dans ce sens dans le cadre de la rédaction d'un règlement d'application de la LADE, lequel renforce, tant pour les porteurs de projets, les organismes régionaux que le canton, l'obligation d'un controlling orienté résultats. Le modèle d'efficacité, imposé par le SECO, contribue également à l'amélioration de ce contrôle orienté résultats.

### **3.4. Conclusions retenues pour le futur programme**

Sur la base du bilan réalisé ci-avant, les points suivants ont été retenus pour le futur programme cantonal :

- procéder à des ajustements sans pour autant modifier les grandes orientations prises en 2012-2015 ;
- tirer parti des expériences intercantionales et compléter le dispositif cantonal en conséquence ;
- optimiser le recours aux contributions fédérales par une simplification des processus, couplée à un plus fort « controlling orienté résultats ».

## **4. Eléments spécifiques influençant le PMO 2016-2019**

### **4.1. Le Système régional d'innovation de Suisse occidentale (RIS-SO)**

Le soutien à l'innovation dans les régions constitue une priorité pour la Confédération. Au sens de la LPR, les Systèmes régionaux d'innovation (RIS) se réfèrent à des espaces économiques fonctionnels qui bénéficient de la triple hélice essentielle pour les processus d'innovation (entreprises, Hautes écoles et pouvoirs publics). Ils disposent de la taille critique pour une offre de prestations efficace et efficiente et, parallèlement, d'une certaine proximité vis-à-vis des PME. Dans son message sur la promotion économique du 18 février 2015, le Conseil fédéral estime qu'il existe, en Suisse, un potentiel pour 6 ou 7 RIS.

Le programme intercantional 2016-2019 de la CDEP-SO – dont le Canton de Vaud fait partie - s'inscrit dans cette logique au sein du Système régional d'innovation de la Suisse occidentale (RIS-SO) qui comprend également le programme intercantional Arc jurassien, les programmes LPR cantonaux (dont le présent document), ainsi que les programmes transfrontaliers liés aux cantons de Suisse occidentale. Le Système régional d'innovation de la Suisse occidentale (RIS-SO) répond aux exigences de la Confédération quant à la mise en système des actions de soutien à l'innovation dans les régions en s'appuyant sur des instruments jugés utiles à l'industrie et soutenus au cours de la période 2012-2015. Le programme intercantional 2016-2019 de la CDEP-SO entend ainsi simplifier l'accès des entreprises aux différentes prestations de support en matière d'innovation d'affaires et favoriser les synergies entre ces instruments. Un plus grand nombre de PME devraient par conséquent pouvoir profiter du programme intercantional NPR 2016-2019 de manière plus approfondie.

Le programme cantonal de mise en œuvre de la LPR sur la période 2016-2019 pour le Canton de Vaud s'inscrit dans le RIS de Suisse occidentale. Le tableau de démonstration des complémentarités et synergies entre les prestations des structures cantonales, intercantionales et transfrontalières figure dans le programme intercantional de la CDEP-SO.

### **4.2. Les enjeux touristiques spécifiques des Alpes vaudoises**

En 2013, les acteurs des Alpes vaudoises ont validé et transmis leur stratégie future en matière de tourisme, intitulée « Alpes vaudoises 2020 ». Ce rapport aborde les enjeux auxquels doivent faire face ce territoire : indicateurs socioéconomiques relativement préoccupants, incertitudes quant à l'enneigement en moyenne montagne à l'horizon 2035, accélération vers un tourisme 4 saisons, une mobilité qui reste à organiser de manière efficace, et une nécessaire adaptation des structures d'hébergement (Alpes vaudoises 2020, rapport final, 11 juillet 2013).

Le Conseil d'Etat s'est prononcé sur ce rapport début 2015. Il a approuvé le but de la stratégie des Alpes vaudoises qui vise à favoriser un développement harmonieux de cette région. Il a confirmé le soutien à une telle stratégie qui se fonde sur une transition entre un tourisme encore principalement hivernal vers un tourisme 4 saisons.

Le Conseil d'Etat a également confirmé un soutien cantonal qui s'articule autour des remontées mécaniques et de l'enneigement, de l'hébergement, du développement des activités hors ski, de la mobilité et des transports publics et enfin de mesures environnementales compensatoires. Cette décision stratégique est en phase avec les orientations fédérales en matière de tourisme et de politique régionale.

Ce soutien cantonal s'articule de la manière suivante par rapport à la politique régionale fédérale :

- hors de possibles subventions de la LPR : aides directes en faveur de l'hébergement, mobilité et transports publics, mesures environnementales compensatoires ;
- dans de possibles interventions de la LPR : tourisme 4 saisons, remontées mécaniques et enneigement artificiel.

De manière spécifique, même s'il s'agit progressivement de sortir du modèle d'affaires lié au ski dans les Alpes vaudoises, le ski reste actuellement un élément central de l'offre touristique de l'ensemble du territoire. Le tourisme hivernal, basé sur le ski, doit demeurer économiquement et touristiquement solide pour permettre la mise en œuvre progressive des mesures de diversification. L'objectif est de poursuivre une stratégie de transition (cohérente avec les orientations prises dans le Plan directeur cantonal) vers un tourisme moins dépendant de la neige en portant les efforts sur la rationalisation dans l'aménagement et la gestion des domaines skiables, avec des différences d'intensité et des spécialisations en fonction des potentiels des différents domaines. L'approche proposée est de favoriser les mesures qui augmentent significativement la connectivité entre stations et dont la plausibilité technique et environnementale est jugée, sur la base des données à disposition des services, comme suffisante. Le résultat attendu est de pouvoir bénéficier de domaines skiables dotés d'infrastructures de remontées mécaniques modernes et rationnelles, ainsi que d'un enneigement mécanique adéquat, ceci par le soutien financier aux sociétés atteignant une masse critique suffisante pour assurer leur viabilité à long terme.

Cette décision du Conseil d'Etat concerne le territoire des Alpes vaudoises qui souffre des difficultés citées en introduction de ce paragraphe. S'y ajoute des évolutions récentes, mises en avant dans l'analyse des forces-faiblesses menaces-opportunités figurant au chapitre suivant, liées à l'application de la nouvelle LAT et de la Lex Weber : difficultés et incertitudes sur l'évolution de l'immobilier principalement.

Ce constat rejoint celui fait par la Confédération qui a présenté un programme d'impulsion 2016-2019 en faveur du tourisme. C'est pourquoi, le Canton de Vaud a décidé de présenter, dans ce présent PMO, des actions spécifiques en faveur des remontées mécaniques des Alpes vaudoises sous l'appellation « programme d'impulsion en faveur du tourisme ».

## **5. Enjeux 2016-2019 sur la base de la mise à jour de l'analyse des forces, faiblesses, menaces et opportunités du Canton de Vaud**

### **5.1. Mise à jour de l'analyse des forces, faiblesses, menaces et opportunités**

Pour des raisons de cohérence interne, les données présentées ci-après sont reprises de la politique d'appui au développement économique du Canton de Vaud (PADE). Cette analyse des forces, faiblesses, menaces et opportunités s'appuie sur le tissu économique vaudois dans sa globalité et les différentes typologies du territoire cantonal. Malgré une approche intégrée au niveau du canton, l'analyse des périmètres d'agglomération – hors du périmètre d'impact de la LPR – ne figure pas dans le présent document. Elles sont consultables dans la PADE.

Cette analyse a été mise à jour en tenant compte des grandes évolutions observées depuis 2012.

## Au niveau du tissu économique vaudois dans sa globalité

*Les évolutions apportées par rapport à la période 2012-2015 figurent en bleu.*

	Forces	Menaces	Enjeux
	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.
	Réserves potentielles de terrains équipés ou légalisés. Réserves de surfaces commerciales et administratives propres à accueillir des activités économiques. Expérience de plus de 15 ans de la politique des pôles de développement économique.	Absence de réaction constructive et pertinente face aux défis de la nouvelle LAT. 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 toujours 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 artisanaux).
	4 <sup>ème</sup> 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).
	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.
	Lancement de la plateforme Innovaud.	Absence de synergies entre Innovaud et les acteurs régionaux de l'innovation.	Renforcement des synergies avec Innovaud.
	Démarche en cours de promotion de l'image du canton et de ses atouts intégrée et coordonnée.	Potentiel du nouveau Label Vaud.	Rayonnement et notoriété renforcés de la place économique et touristique vaudoise.
	Faiblesses	Opportunités	Enjeux
	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.
	Base des fonds propres souvent insuffisante au sein des PME/Start-up et difficultés de lever des capitaux, notamment pour	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

développer des activités présentant un profil de risques conséquents.		complémentaires aux capitaux privés existants ainsi qu'aux possibilités de financement par crédits bancaires.
---	--	---

### Par types de territoire

*Les évolutions apportées par rapport à la période 2012-2015 figurent en bleu.*

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

	<b>Forces</b>	<b>Menaces</b>	<b>Enjeux</b>
	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. <i>Effets de l'entrée en vigueur de l'initiative limitant l'immigration de masse acceptée le 9 février 2014.</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. <i>Disponibilité de la main-d'œuvre qualifiée.</i>
	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).
	<b>Faiblesses</b>	<b>Opportunités</b>	<b>Enjeux</b>
	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.
	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 et leurs centres régionaux:*

	<b>Forces</b>	<b>Menaces</b>	<b>Enjeux</b>
	Présence de nombreux pôles de développement économique ou de zones industrielles d'importance régionale, dont le prix des terrains est comparativement avantageux.	Mitige 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.	Implantation des entreprises dans des sites de qualité, postulant une gestion optimisée des problématiques d'accessibilité et de mobilité.
	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.

	<b>Faiblesses</b>	<b>Opportunités</b>	<b>Enjeux</b>
	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.
	Diminution du rôle des centres régionaux éloignés 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 montagne (Alpes et Jura) et leurs centres régionaux :*

	<b>Forces</b>	<b>Menaces</b>	<b>Enjeux</b>
	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. <a href="#">Effets de l'entrée en vigueur de l'initiative limitant l'immigration de masse acceptée le 9 février 2014.</a> <a href="#">Difficultés et incertitudes sur l'évolution de l'immobilier (liées à l'application de la nouvelle LAT et de la Lex Weber).</a>	Renforcement de l'activité économique de base (industrie et tourisme), tout en encourageant la diversification économique. <a href="#">Gestion des zones pour les activités industrielles ou touristiques.</a>
	Patrimoine et paysages de grande qualité, avec de vastes zones protégées suscitant un intérêt croissant de la part de la population. <a href="#">Existence de deux parcs naturels régionaux.</a>	Faible création d'emplois générés par la valorisation des ressources naturelles.	Valorisation économique des ressources naturelles.
	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.
	<a href="#">Déploiement du label COBS en faveur du bois suisse.</a>	<a href="#">Industrie du bois durement touchée par le franc fort.</a>	<a href="#">Soutien à des filières industrielles valorisant une ressource locale, le bois.</a>
	<b>Faiblesses</b>	<b>Opportunités</b>	<b>Enjeux</b>
	Difficile maintien de certaines activités de commerces et de services dans les centres régionaux (concurrence difficile avec les centres urbains ou péri-urbains). Rareté des terrains disponibles pour les activités économiques.	Complémentarités à jouer avec le tourisme et les activités économiques privées.	Vitalité économique des centres régionaux.
	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.

Atomisation des entreprises de la filière bois (scieries, entreprises liées à la valorisation des produits de construction) et risques pour l'avenir de certaines scieries.	Dynamique créée par les acteurs du bois au sein du programme de l'Ouest vaudois en faveur de la filière bois.	Soutien à des filières industrielles valorisant une ressource locale, par exemple le bois.
Ancrage des acteurs économiques vaudois dans les démarches de valorisation des métiers techniques sur l'arc jurassien.	Programme de l'Arc jurassien autour de la valorisation des métiers techniques.	Ancrage des acteurs vaudois dans les démarches de l'Arc jurassien.

### Au niveau de la gouvernance

*D'après l'évaluation de la gouvernance de la politique de développement économique régional du Canton de Vaud, evaluanda SA, Eco'diagnostic, avril 2015*

	Forces	Menaces	Enjeux
	Pertinence du découpage actuel en 10 organismes régionaux.	Cloisonnement territorial et des compétences.	Renforcement du rôle de la CODEV.
	Pertinence des missions et prestations confiées aux organismes régionaux.	Risque d'iniquité dans le déploiement du dispositif de par une absence d'uniformité des pratiques des organismes régionaux.	Poursuite des missions confiées aux organismes régionaux.
	Faiblesses	Opportunités	Enjeux
	Héritage des pratiques différenciées des Régions avant l'entrée en vigueur de la LADE-LPR.	Renouvellement des conventions DECS- Régions pour 2016.	Explicitation des attentes de l'Etat pour les missions LADE en partenariat avec les organismes régionaux.
	Manque de ressources humaines affectées à la CODEV.	Explicitation d'une stratégie CODEV qui offre de nouvelles perspectives de coordination entre les organismes régionaux.	Renforcement du rôle de la CODEV.
	Ressources humaines limitées, aux profils différents, contraignant et influençant les priorisations des actions déployées par les organismes régionaux.	Grand panel des compétences des organismes régionaux à l'échelle de tout le canton.	Identification et mutualisation de certaines compétences.

### 5.2. Conclusions sur les enjeux retenus pour le futur programme

Sur la base de la mise à jour des enjeux se rapportant à l'analyse des forces – faiblesses – menaces – opportunité du Canton de Vaud, les éléments suivants ont été retenus pour la construction du futur PMO 2016-2019.

La grande majorité des enjeux figurant dans le programme 2012-2015 sont encore pertinents aujourd'hui et seront poursuivis pour 2016-2019. Il s'agit des enjeux suivants :

#### *Tourisme :*

- développement d'une offre touristique cohérente et de qualité, répondant à la demande des hôtes ou des excursionnistes, qui soit coordonnée avec la promotion du secteur.

#### *Industrie et innovation :*

- innovation en vue de la création d'entreprises et d'emplois industriels à haute valeur ajoutée ;
- gestion des zones d'activités pour améliorer la qualité et la disponibilité de l'offre de terrains et de locaux adaptée aux besoins des entreprises.

*Gouvernance :*

- gouvernance régionale efficace et efficiente.

De nouveaux enjeux sont à prendre en compte pour la période 2016-2019, à savoir :

## Tourisme :

- stratégie de transition entre un tourisme encore principalement hivernal vers un tourisme 4 saisons (« Alpes vaudoises 2020 » notamment).

## Industrie et innovation :

- gestion des zones pour les activités industrielles ou touristiques dans le respect de la nouvelle LAT ;
- disponibilité de la main-d'œuvre qualifiée ;
- synergies avec Innovaud et le RIS de Suisse occidentale ;
- soutien à des filières industrielles et artisanales valorisant une ressource locale, par exemple la filière bois.

## 6. Domaines prioritaires pour la période 2016–2019

### 6.1. Objectifs du programme pour chaque domaine prioritaire

A l'aune des résultats et de la synthèse des analyses présentées ci-dessus, le Canton de Vaud a retenu les trois domaines prioritaires suivants pour la période 2016-2019 :

**Domaine prioritaire A : système de valeur ajoutée tourisme :**

Développement d'une offre touristique cohérente et de qualité, répondant à la demande des hôtes ou des excursionnistes, qui soit coordonnée avec la promotion et favorisée par une gouvernance régionale renforcée

**Domaine prioritaire B : système industriel de valeur ajoutée**

Mise en place de conditions-cadres et d'approches innovantes pour le développement ou la création d'entreprises et d'emplois industriels.

**Domaine prioritaire C : gouvernance régionale efficace et efficiente.**

Sur cette base, l'objectif général du PMO reste inchangé, à savoir « favoriser la création de valeur ajoutée selon les principes du développement durable afin de maintenir et développer des emplois créateurs de richesse en valorisant les potentiels économiques différenciés des régions, en veillant à la cohérence et à l'efficacité de la gouvernance ainsi qu'en renforçant la vitalité et de la compétitivité des territoires».

### 6.2. Détails pour chaque domaine prioritaire

<b>DOMAINE PRIORITAIRE A – SYSTEME DE VALEUR AJOUTEE « TOURISME »</b>
---

**Enjeu pour le domaine prioritaire A** Développement d'une offre touristique cohérente et de qualité, répondant à la demande des hôtes ou des excursionnistes, qui soit coordonnée avec la promotion et favorisée par une gouvernance régionale renforcée. *(PADE, enjeu H)*

**Déclinaison de l'enjeu** **A.1** Gouvernance, coordination, cadre organisationnel et stratégique à l'échelle de la destination ou/et de la région touristique.

**A.2** Attractivité multi-saisons, multi-activités – évènementiel.

**A.3** Déploiement de la stratégie de remontées mécaniques et d'enneigement artificiel du programme Alpes vaudoises 2020 en étroite coordination avec les mesures en faveur de l'hébergement, du développement des activités hors ski, de la mobilité et des transports publics et de mesures environnementales compensatoires - **Programme d'impulsion en faveur des Alpes vaudoises** .

**A.1 Gouvernance, coordination, cadre organisationnel et stratégique à l'échelle de la destination ou/et de la région touristique** *(PADE, enjeu H.1 et H.2)*

<i>Axes stratégiques</i>	<i>Mesures</i>
<b>A.1.1</b> Accélérer l'adaptation du secteur touristique aux changements qui l'impacte (climat, demande changeante, perte de vitesse du ski, conjoncture, etc.).	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Soutenir la mise en place de structures de R&amp;D et de soutien à l'innovation touristique.</li> <li>▪ Soutenir la création de pôles de compétences pour l'initiation, l'accompagnement et le suivi des projets (ingénierie de projet).</li> <li>▪ Soutenir la mise en place de systèmes d'informations (par ex. cyberadministration de la taxe de séjour).</li> <li>▪ Soutenir l'élaboration ou l'amélioration de stratégies en matière de développement de l'offre, de promotion et de marketing.</li> </ul>
<b>A.1.2</b> Encourager et soutenir les démarches de renforcement de la pérennité des prestations et produits touristiques.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Soutenir les démarches visant à la maîtrise des différents stades de la chaîne de valeur ajoutée touristique (intégration/coopération verticale, par ex. hôtel + remontées mécaniques + centre de wellness).</li> <li>▪ Soutenir les démarches de fusion de structures de référence (intégration/coopération horizontale, par ex. fusion d'offices du tourisme, fusion de remontées mécaniques, fusion d'hôtels).</li> <li>▪ Soutenir la mise en œuvre de structures pilotes (par ex. mise en place d'un bureau des congrès, coopération hôtelière, chef de projet évènementiel régional).</li> </ul>
<b>A.1.3</b> Encourager et soutenir les démarches de mise en réseau des acteurs.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Soutenir les études de marché, de faisabilité, études en vue de l'amélioration des structures d'accueil.</li> <li>▪ Soutenir les études et démarches de labellisation pertinentes ainsi que le processus de mise en œuvre.</li> <li>▪ Soutenir la mise en œuvre des stratégies (par ex. engagement de chefs de projets).</li> <li>▪ Soutenir l'élaboration et la mise en œuvre des schémas directeurs régionaux et locaux de signalisation coordonnés avec le schéma directeur cantonal.</li> </ul>



<b>Evolutions par rapport à la PADE et au PMO 2012-2015</b>
Cet enjeu s'appuie sur ce qui figurait précédemment, tant dans la PADE que le PMO 2012-2015. La formulation a été légèrement revue afin de s'adapter au contexte actuel et d'écarter le domaine de la promotion qui figurait dans les précédents documents.
<b>Coordination avec les programmes inter cantonaux</b>
<i>Programme intercantonal de la CDEP-SO</i> : Le tourisme ne fait pas partie du domaine d'intervention de la CDEP-SO. Néanmoins, la mise en œuvre de la première mesure de l'axe stratégique A.1.1 du présent PMO pourrait se faire en tenant compte du savoir-faire de certaines plateformes de la CDEP-SO.
<i>Programme intercantonal de l'Arc jurassien</i> : Le PMO cantonal et le PMO intercantonal offrent la possibilité de financer des démarches d'accélération de l'adaptation du secteur touristique. La question de l'échelle pertinente pour le déploiement d'un projet sera l'un des critères de sélection entre le PMO cantonal et intercantonal, qui dispose de moyens financiers modestes et ne comprend qu'une partie du territoire vaudois. Il n'y aura jamais de double financement (cantonal / intercantonal) sur des projets.
<b>Espaces fonctionnels</b>
Pôle touristique d'importance cantonale : Alpes vaudoises.  Dans une moindre mesure pôles touristiques d'importance régionale : la Broye, le Pied du Jura, la Vallée de Joux, la région d'Yverdon-les-Bains, le Gros de Vaud, Vevey-Montreux.

<b>A.2 Attractivité multi-saisons, multi-activités – évènementiel (PADE, enjeu H.3 et H.4)</b>	
<b>Axes stratégiques</b>	<b>Mesures</b>
<b>A.2.1</b> Encourager et soutenir la requalification ou la création de produits/offres touristiques.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Veiller au maintien, au renouvellement, à la modernisation et à la rationalisation des infrastructures.</li> <li>▪ Soutenir la valorisation des sites historiques (musées, châteaux, etc.) ainsi que des sites thématiques.</li> <li>▪ Renforcer l'offre régionale de mobilité douce en coordination avec les itinéraires et offres nationales de Suisse Mobile.</li> <li>▪ Soutenir le renforcement et la mise en scène des cœurs de stations (hors équipements de base).</li> <li>▪ Soutenir la mise en place ou le repositionnement de manifestations évènementielles de portée supra-régionale qui visent leur pérennisation.</li> <li>▪ Veiller au maintien de la qualité des infrastructures liées au tourisme d'affaires.</li> </ul>
<b>Evolutions par rapport à la PADE et au PMO 2012-2015</b>	
Cet axe reprend ce qui figurait dans les précédents documents.	
<b>Coordination avec les programmes intercantonaux</b>	
<i>Programme intercantonal de la CDEP-SO</i> : néant.	
<i>Programme intercantonal de l'Arc jurassien</i> : la question de l'échelle pertinente pour le déploiement d'un projet, et la dimension intercantonale des porteurs de projets, seront l'un des critères de sélection entre le PMO cantonal et intercantonal, lequel dispose de moyens financiers plus modestes.	
<b>Espaces fonctionnels</b>	
Pôle touristique d'importance cantonale : Alpes vaudoises.  Dans une moindre mesure pôles touristiques d'importance régionale : la Broye, le Pied du Jura, la Vallée de Joux, la région d'Yverdon-les-Bains, le Gros de Vaud, Vevey-Montreux.	

**Programme d'impulsion en faveur du tourisme**

**A.3 Déploiement de la stratégie de remontées mécaniques et d'enneigement artificiel du programme « Alpes vaudoises 2020 »** en étroite coordination avec les mesures en faveur de l'hébergement, du développement des activités hors ski, de la mobilité et des transports publics et de mesures environnementales compensatoires **(PADE, H.3.2)**

<b>Axes stratégiques</b>	<b>Mesures</b>
<b>A.3.1</b> Poursuivre l'optimisation des domaines skiables en soutenant les sociétés se dotant d'une masse critique suffisante pour assurer leur viabilité à long terme.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Soutenir la modernisation et la rationalisation des remontées mécaniques.</li> <li>▪ Soutenir la construction de l'enneigement mécanique.</li> <li>▪ Soutenir les restructurations des sociétés en vue d'atteindre la masse critique nécessaire à leur viabilité.</li> </ul>

**Evolutions par rapport à la PADE et au PMO 2012-2015**

Cet enjeu était déjà identifié dans la PADE et dans le PMO 2012-2015. Il s'appuie sur une stratégie régionale spécifique, le programme Alpes vaudoises 2020 sur lequel le Conseil d'Etat s'est prononcé en mars 2015.

Le détail sur cet axe figure au chapitre 4.2 du présent document.

Dans les décisions prises dans le dossier Alpes vaudoises 2020, le Conseil d'Etat a identifié, de manière spécifique, une enveloppe cantonale d'aides à fonds perdus de 46 millions de francs en faveur des investissements dans les remontées mécaniques. Les mesures de diversification quatre saisons seront financées par le biais des budgets ordinaires cantonaux de la LADE. Par analogie, et dans un souci de coordination entre la politique cantonale et la politique régionale fédérale, le canton propose – dans son PMO 2016-2019 – de financer les mesures en faveur des remontées mécaniques et de l'enneigement par le biais du programme d'impulsion. Le canton précise que ce déploiement se fera en étroite coordination avec les mesures en faveur de l'hébergement et du développement des activités hors ski, dont le cofinancement LPR émerge au titre des enjeux figurant ci-avant (A.1 et A.2).

Dans ses rapports annuels relatifs à la future convention-programme, le Canton de Vaud présentera au SECO une vision d'ensemble spécifique sur les Alpes vaudoises, qui mettra en avant toutes les facettes de ce programme (tourisme 4 saisons, hébergement, mobilité et transports publics, mesures environnementales compensatoires).

**Coordination avec les programmes intercantonaux**

Néant.

**Espaces fonctionnels**

Pôle touristique d'importance cantonale : Alpes vaudoises.

**DOMAINE PRIORITAIRE B – SYSTEME DE VALEUR AJOUTEE « INDUSTRIE »****Enjeu pour le domaine prioritaire B**

Mettre en place des conditions-cadres et des approches innovantes pour le développement ou la création d'entreprises et d'emplois industriels.

**Déclinaison de l'enjeu**

**B.1** Innovation en vue de la création d'entreprises et d'emplois industriels à haute valeur ajoutée.

**B.2** Gestion des zones d'activités pour améliorer la qualité et la disponibilité de l'offre de terrains et de locaux adaptée aux besoins des entreprises.

**B.3** Soutien de la promotion et de la valorisation des formations industrielles, en complémentarité avec le programme intercantonal de l'Arc jurassien.

**B.4** Appui à l'émergence de filières industrielles ou artisanales valorisant des potentiels régionaux pour la filière bois (éventuellement d'autres filières).

**B.1 Innovation en vue de la création d'entreprises et d'emplois industriels à haute valeur ajoutée (PADE, enjeu F)**

Axes stratégiques	Mesures
<b>B.1.1</b> Renforcer la création et l'incubation de « spin-off » technologiques issues des Hautes écoles/centres de recherche.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Renforcer l'offre de prestations et d'infrastructures (y compris en matière d'équipements de recherche appliquée) dans les technopôles/incubateurs existants et liés à une Haute école/centre de recherche en renforçant les synergies avec Innovaud.</li> <li>▪ Elargir l'offre de « technopôles/incubateurs » liée à une Haute école en veillant à un positionnement ciblé, thématique et complémentaire à l'offre déjà existante.</li> </ul>
<b>B.1.2</b> Renforcer le montage de projets entre les Hautes écoles, les centres de recherches, les centres professionnels, etc. et les PME industrielles vaudoises.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Appuyer la mise en place de projets d'innovation collaboratifs, limités dans le temps, entre plusieurs entreprises et/ou une école.</li> </ul>

**Evolutions par rapport à la PADE et au PMO 2012-2015**

Le premier axe stratégique B.1.1 figure dans la PADE et dans le PMO 2012-2015. La pertinence de ces actions étant avérées, cet axe stratégique sera poursuivi pour 2016-2019. Le canton entend cependant franchir une étape supplémentaire en matière de coordination en optimisant le potentiel des synergies entre les incubateurs et Innovaud.

Le second axe est nouveau. Jusqu'à présent, le Canton de Vaud n'apportait pas de tels soutiens. L'expérience positive acquise dans ce domaine dans le cadre du PMO de l'Arc jurassien, et la mise en place des Innovaud Connect – permettant une mise en relation d'acteurs de l'innovation autour de thèmes choisis – ont conforté le canton dans la nécessité de déployer une telle mesure en faveur de l'innovation interentreprises.

**Coordination avec les programmes intercantonaux**

Ces deux axes s'inscrivent pleinement dans le RIS de Suisse Occidentale qu'ils complètent par des mesures cantonales, coordonnées avec les actions menées à l'échelle intercantonale de la manière suivante :

*Programme intercantonal de la CDEP-SO :*

Le programme intercantonal de la CDEP-SO comprend une mesure en faveur de l'innovation d'affaires et de l'innovation technologique, qui s'appuie sur le réseau des coaches de Platinn et d'Alliance. Les entreprises sont orientées vers ces coaches par les conseillers en innovation du réseau cantonal de proximité, Innovaud.

Les autres prestations cantonales déployées par les conseillers en innovation d'Innovaud ne sont pas financées par la LPR. Ces conseillers en innovation assurent, dans leur domaine d'expertise, l'accompagnement proactif des PME et start-up vaudoises dans l'identification et, dans certains cas, le montage de projets d'innovation. Ils assurent également l'animation de la plateforme Innovaud.

Dans les incubateurs, des subventions LADE-LPR permettent le financement de prestations déployées par les facilitateurs/gestionnaires des incubateurs. Ils suivent les start-up qu'ils accueillent. Ils assurent également la liaison avec les instituts de recherche pertinents par rapport au positionnement de leur incubateur pour le « repérage » de start-up dont l'accueil sur leur site paraît pertinent. Les facilitateurs des incubateurs participent aux rencontres « Vaud Parcs » coordonnées par Innovaud.

Ces trois niveaux de prestations (coaching Platinn et Alliance / conseils en innovation par Innovaud / facilitation dans les incubateurs) permettent une coordination verticale du soutien à l'innovation.

*Programme intercantonal de l'Arcjurassien* : Le PMO cantonal et le PMO intercantonal offrent la possibilité de financer des projets collaboratifs d'innovation. La question de l'échelle pertinente pour le déploiement d'un projet et la dimension intercantonale des porteurs de projets seront l'un des critères de sélection entre le PMO cantonal et intercantonal (« le bon projet à la bonne échelle »).

## **B.2 Gestion des zones d'activités pour améliorer la qualité et la disponibilité de l'offre de terrains et de locaux adaptée aux besoins des entreprises (PADE, enjeu 1)**

<b>Axes stratégiques</b>	<b>Mesures</b>
<b>B.2.1</b> Favoriser la gestion et le développement de zones d'activités de qualité et aisément accessibles. (PADE, axe I.1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Définir les sites stratégiques d'intérêt cantonal (politique des pôles de développement) et les sites stratégiques d'intérêt régional (identifiés dans les stratégies régionales) en coordination avec la LAT et le plan directeur cantonal (PDCn).</li> <li>▪ Contribuer, sur une base partenariale, à la planification des sites stratégiques d'intérêt cantonal et d'intérêt régional.</li> <li>▪ Appuyer le développement des sites stratégiques d'intérêt cantonal et régional par la mise en place de conditions-cadres adaptées.</li> </ul>
<b>B.2.2</b> 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. (PADE, axe I.3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Appuyer le lancement de démarches collectives de gestion régionale des sites.</li> <li>▪ Soutenir la création de sites thématiques et renforcer les bâtiments d'accueil d'entreprises.</li> <li>▪ Appuyer les démarches d'actions foncières publiques sur les sites stratégiques d'intérêt cantonal ou régional.</li> </ul>

### **Evolutions par rapport à la PADE et au PMO 2012-2015**

La déclinaison de ces deux axes s'appuie fortement sur la PADE, telle que validée pour la période 2012-2017 par le Conseil d'Etat vaudois. Un ajustement a cependant été opéré afin de tenir compte de la modification de la loi sur l'aménagement du territoire (LAT) qui oblige à une gestion renforcée des zones industrielles et zones artisanales. La formulation de l'axe B.2 a donc évolué et a été reformulée en intégrant l'importance de la gestion des zones (et plus seulement la disponibilité).

### **Coordination avec les programmes intercantonaux**

Néant.

### **Espaces fonctionnels**

Ces axes concernent principalement les pôles industriels de la Vallée de Joux, du Nord vaudois, de la Broye et de la plaine du Chablais. Dans une moindre mesure, les autres régions rurales, dont le Pied du Jura, Vevey et les Alpes.

Leur déploiement se fait au niveau de sites stratégiques :

- sites stratégiques d'importance cantonale, identifiés dans le cadre de la politique des pôles de développement ;
- sites stratégiques d'importance régionale, identifiés dans les stratégies régionales (et les plans directeurs régionaux pour les Régions qui disposent d'un tel instrument d'aménagement).

### **B.3 Soutien à la promotion et à la valorisation des formations industrielles en complémentarité avec le programme intercantonal de l'Arc jurassien (PADE, enjeu D, axe D.2)**

<b>Axes stratégiques</b>	<b>Mesures</b>
<b>B.3.1</b> Etendre - lorsque cela s'avère pertinent - les mesures déployées dans le cadre de l'Arc jurassien aux territoires ne faisant pas partie de ce périmètre.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Se référer au programme intercantonal de l'Arc jurassien</i></li> </ul>
<b>B.3.2</b> Accompagner des démarches régionales de conception ou d'appui à la mise en place d'offres de formation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Engagement de démarches, avec les entreprises et les structures liées à la formation, visant à augmenter les places de formation dans les filières industrielles.</li> </ul>

#### **Evolutions par rapport à la PADE et au PMO 2012-2015**

Cet enjeu figurait déjà dans la PADE et le précédent PMO 2012-2015, mais il n'avait pas été mobilisé. Sur la base de la mise à jour des enjeux des territoires vaudois, le Canton de Vaud entend maintenir cet enjeu.

#### **Coordination avec les programmes intercantonaux**

*Programme intercantonal de la CDEP-SO* : Néant.

*Programme intercantonal de l'Arc jurassien* :

Le PMO de l'Arc jurassien comprend un objectif spécifique en faveur de l'appui aux mesures de renouvellement des compétences de la main-d'œuvre industrielle (objectif 1.3). Pour cet objectif, ou pour d'autres, il est précisé qu'il est prévu d'offrir la possibilité d'élargir le périmètre des projets, cas échéant, pour autant que les cantons consentent à une participation financière supplémentaire. L'axe stratégique B.3.1 figurant ci-avant concerne cet élargissement.

En plus de cet élargissement des mesures prévues dans le programme de l'Arc jurassien, le Canton de Vaud souhaite se réserver une marge de manœuvre pour déployer des mesures spécifiques et pertinentes à l'échelle régionale, complémentaires avec le programme de l'Arc jurassien qu'elles viendront renforcer.

### **B.4 Appui aux entreprises industrielles ou artisanales de la filière bois régionale**

<b>Axes stratégiques</b>	<b>Mesures</b>
<b>B.4.1</b> Appuyer la mise en place d'une offre de réseautage et de conseil adaptée aux spécificités de la filière bois	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Renforcer les échanges entre les acteurs de la filière.</li> <li>▪ Organiser, en collaboration avec les organismes existants, un centre de conseil pour les entreprises de la filière bois (appui au positionnement, marketing et communication, innovation, recherche de financements, etc.).</li> <li>▪ Elaborer des modèles spécifiques pour le financement de projets et d'activités dans le domaine de la filière bois.</li> <li>▪ Assurer une veille technologique.</li> </ul>
<b>B.4.2</b> Assurer le développement d'infrastructures renforçant la chaîne de valeur ajoutée de la filière bois	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Appuyer la conception et la réalisation d'un pôle bois en partenariat public privé.</li> </ul>

#### **Evolutions par rapport à la PADE et au PMO 2012-2015**

Ces deux axes stratégiques s'appuient sur la PADE et l'axe stratégique K.2. Pour la période 2012-2015, ces axes stratégiques n'avaient pas été repris dans le PMO, par absence de projets potentiels dans ce domaine.

Au cours de la période 2012-2015, les régions de l'Ouest du Canton de Vaud ont initié une démarche de promotion de la filière bois régionale, en étroite collaboration avec les acteurs de cette filière. Un programme d'action 2013-2016 vise à la promotion du bois suisse dans le domaine de la construction, à la création d'un pôle bois et au déploiement de conditions-cadres pour les scieries de l'Ouest vaudois. Cette initiative inter-régionale a créé une dynamique et mis en avant des enjeux spécifiques pour les entreprises de la filière bois (industrie de la construction). Sur la base de cette initiative positive, le Canton de Vaud propose d'introduire cet axe dans le PMO 2016-2019. La réalisation des mesures y relatives ne pourra se faire que sous réserve de la volonté des acteurs économiques de la filière, et d'un élargissement du périmètre de ce programme.

#### **Coordination avec les programmes intercantonaux**

L'industrie de la filière bois ne fait pas partie du domaine d'intervention de la CDEP-SO. Néanmoins, la mise en œuvre de certaines mesures pourrait se faire en tenant compte du savoir-faire des certaines plateformes de la CDEP-SO (Platinn par exemple).

#### **Espaces fonctionnels**

Le déploiement de ces axes devrait se faire à une échelle qui ne s'arrête pas à celui de l'Ouest vaudois. Il est vraisemblable que ces mesures doivent se déployer à une échelle cantonale, voire intercantonale. De possibles interventions en faveur d'une filière régionale seront possibles si le renforcement de la chaîne de valeur ajoutée est pertinent à cette échelle et si le déploiement d'une telle stratégie n'a pas de conséquences sur les stratégies des autres territoires concernés par le devenir de la filière bois.

## DOMAINE PRIORITAIRE C – GOUVERNANCE REGIONALE EFFICACE ET EFFICIENTE

**Enjeu pour le domaine prioritaire C** Développer et mutualiser les compétences et expériences acquises au niveau des régions (**PADE, axe A.2**)

**Déclinaison de l'enjeu** **C.1** Stabiliser et renforcer le rôle des organismes régionaux  
**C.2** Partager et mutualiser les compétences au sein de la CODEV

### C.1 Stabiliser et renforcer le rôle des organismes régionaux

Axes stratégiques	Mesures
<b>C.1.1</b> Stabiliser le rôle des organismes régionaux ( <b>PADE, A.2.1</b> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Assumer des tâches de guichet entreprises et de guichet LADE-LPR.</li> <li>▪ Définir et contribuer à la mise en œuvre de la stratégie régionale.</li> <li>▪ Coordonner les politiques publiques clés pour l'économie régionale.</li> <li>▪ Préaviser et assurer le suivi des projets régionaux.</li> </ul>

#### Evolutions par rapport à la PADE et au PMO 2012-2015

Cet axe s'appuie fortement sur la PADE et le précédent PMO 2012-2015. Les mesures prévues sont identiques, en regard de l'évaluation réalisée par des tiers externes qui ont validé la pertinence des missions confiées aux organismes régionaux vaudois, tout en mettant en avant les améliorations suivantes :

- expliciter les attentes de l'Etat quant à la déclinaison des missions confiées aux Régions ;
- tendre vers une uniformité des pratiques des organismes régionaux pour une équité surtout le territoire vaudois et un possible partage des compétences.

Le Canton de Vaud n'a pas modifié les mesures qu'il attend que les organismes régionaux mettent en œuvre. Par contre, les améliorations proposées, tant pour le canton que pour les organismes régionaux, seront déployées pendant la période 2016-2019.

#### Coordination avec les programmes intercantonaux

Programme intercantonal de la CDEP-SO : *néant*.

Programme intercantonal de l'Arc jurassien : les managers régionaux des organismes régionaux vaudois présents sur le territoire de l'Arc jurassien (ADNV et ADAEV) jouent un rôle dans l'émergence ou le déploiement de certains projets au sein du programme intercantonal de cet espace. Il y a là une complémentarité à laquelle il faut constamment veiller dans la mise en œuvre du PMO de l'Arc jurassien.

#### Espaces fonctionnels

L'évaluation réalisée par des tiers externes a validé la pertinence des 10 organismes régionaux vaudois dans leurs périmètres actuels. Ils continueront à être les espaces fonctionnels dans lesquels se déploieront les missions d'appui au développement économique.

### C.2 Partager et mutualiser les compétences au sein de la CODEV (**PADE, but opérationnel A.2.3**)

Axes stratégiques	Mesures
<b>C.2.1</b> Renforcer les activités des organismes régionaux à travers la plateforme CODEV	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Développer des outils utiles aux organismes régionaux.</li> </ul>

<p><b>C.2.2</b> Renforcer les synergies entre les organismes régionaux à travers la plateforme CODEV</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Assurer un suivi efficient des différents dossiers traités au sein de la CODEV.</li> <li>▪ Exploiter les compétences spécifiques au sein des organismes régionaux.</li> <li>▪ Coordonner les actions qui se développent à une échelle suprarégionale pour garantir une efficacité optimale.</li> </ul>
<p><b>Evolutions par rapport à la PADE et au PMO 2012-2015</b></p>	
<p>Le partage et la mutualisation des compétences au sein de la CODEV figurent explicitement dans la PADE. L'évaluation de la gouvernance régionale confirme cet enjeu et suggère différentes recommandations en faveur du renforcement de la collaboration et des échanges entre les régions. Ces deux axes stratégiques sont en parfaite coordination avec ces recommandations.</p> <p>Ils sont également coordonnés avec le dispositif fédéral RegioSuisse. En effet, les mesures figurant ici ne peuvent pas être menées à une échelle nationale, de par leur très forte opérationnalité. De plus, la participation à RegioSuisse est complémentaire et qui figurera dans les demandes faites aux organismes régionaux vaudois.</p>	
<p><b>Coordination avec les programmes intercantonaux</b></p>	
<p>Néant.</p>	



## **7. Cohérence du PMO 2016-2019 avec les autres politiques publiques cantonales**

### **Examen de la durabilité du PMO**

L'examen de la durabilité du PMO, réalisé par l'Unité développement durable du Canton de Vaud, figure en annexe du présent document. Il comprend des recommandations qui seront prises en considération pour la mise en œuvre du présent programme.

### **Cohérence avec la stratégie cantonale de développement économique**

Conformément à la méthodologie présentée en introduction, et aux explicatifs figurant sous chaque axe stratégique, ce programme est en parfaite cohérence avec la PADE.

### **Cohérence avec le plan directeur, les espaces fonctionnels et le rôle des centres régionaux**

La présente stratégie – basée sur la PADE - est cohérente avec le Plan directeur cantonal. Elle tient compte également, notamment dans la gestion des zones d'activités et industrielles, de la mise en œuvre de la loi révisée sur l'aménagement du territoire.

En matière de remontées mécaniques, il est à noter que le Conseil d'Etat a mis en place un système de pondération du subventionnement des mesures soutenues dans les Alpes vaudoises, en fonction de l'effort déployé par les communes pour redimensionner leurs zones à bâtir (mise en conformité LAT et PDCn).

La question des espaces fonctionnels est traitée dans chaque domaine prioritaire, en raison de la variabilité de ces derniers en fonction de la thématique traitée.

Les centres cantonaux et régionaux concentrent la très grande majorité des offres touristiques ou industrielles du canton. Par le biais des domaines prioritaires A et B, les centres, qui verront leur offre développée et mise en réseau, seront renforcés.

### **Coopération intercantonale**

La coopération intercantonale figure en chapitre 4 du présent document et est déclinée dans chaque enjeu des domaines prioritaires. Le lecteur est invité à s'y référer pour bien comprendre la complémentarité entre le PMO cantonal et les dynamiques intercantionales.

### **Cohérence avec un concept cantonal actualisé de remontées mécaniques**

Suite aux travaux engagés dans le cadre du dossier « Alpes vaudoises 2020 », le Conseil d'Etat a décidé de son cadre d'intervention en matière de tourisme quatre saisons - dont les remontées mécaniques font partie - pour ce territoire. Conformément aux exigences fédérales, le Gouvernement vaudois validera cette stratégie, qui servira de référence pour les décisions prises au titre de la LPR.

### **Engagement cantonal en faveur de la coopération transfrontalière**

La présente stratégie est cohérente avec la stratégie transfrontalière que le Canton de Vaud a présentée à la Confédération, avec les autres cantons concernés, pour le territoire franco-suisse.

## **8. Procédures de mise en œuvre pour la période 2016-2019**

### **8.1. Implication des acteurs et des organisations régionaux**

Les organismes régionaux sont au centre de la mise en œuvre du programme cantonal de mise en œuvre de la LPR dans le Canton de Vaud.

Outre les tâches spécifiques qui sont confiées aux organismes régionaux (cf. domaine prioritaire C), toute décision de subvention au titre de la LADE ou de la LPR passe par ceux-ci. Le demandeur d'une subvention est tenu d'adresser sa demande dûment motivée – comprenant un certain nombre de pièces justificatives – auprès des organismes régionaux concernés. Ce dernier émet un préavis régional qui comprend au moins les informations suivantes :

- la vérification de la contribution du projet aux buts et principes des bases légales ;
- une appréciation qualitative, quantitative et financière du projet et du demandeur ;
- la définition des résultats attendus pendant et après la réalisation du projet ainsi qu'une proposition d'indicateurs qualitatifs et/ou quantitatifs de suivi de l'atteinte des résultats ;
- pour les infrastructures, une analyse du projet sous l'angle du développement durable et pour les manifestations, une présentation des mesures qui seront prises sous l'angle du développement durable ;
- la description des risques inhérents au projet et les éventuelles mesures à prendre pour les atténuer ;
- et une proposition du montant, du taux et les éventuelles conditions pour une subvention au sens de la LADE et de la LPR.

## **8.2. Sélection des projets : procédures et critères d'attribution, examen de la durabilité**

### **Procédure :**

Les organismes régionaux sont organes de préavis pour tous les projets cofinancés sur la base de ce programme cantonal de mise en œuvre de la LPR. Une exception pourra être faite pour l'axe B.1.2 (projets collaboratifs d'innovation), dont la pertinence régionale ne sera pas toujours avérée. Le Canton de Vaud, par le biais des autorités d'octroi définies à l'article 5 LADE, est l'autorité d'octroi des décisions de subventions.

### **Principes d'exclusion de la Confédération et exigences fédérales relatives aux projets :**

Les exigences fédérales et principes d'exclusion seront pris en compte dans l'examen des projets. Le Canton de Vaud portera une attention particulière au caractère d'innovation et à la masse critique suffisante des projets cofinancés par la LPR.

### **Critères d'attribution :**

Outre le respect des critères fédéraux, les critères suivants sont pris en considération lors de l'attribution des subventions :

#### *Appréciation qualitative et quantitative du projet*

- a. adéquation du projet avec les besoins du marché ;
- b. conformité avec le niveau de qualité requis pour un projet de ce type ;
- c. effets qualitatifs et quantitatifs attendus par le projet dans la région ;
- d. mise en place de partenariats ou de coopérations.

#### *Situation financière du porteur de projet*

- a. pertinence de sa stratégie d'entreprise ;
- b. mobilisation adéquate de fonds propres ;
- c. sollicitation de financements auprès de tiers ;
- d. bilans et comptes de résultats des trois dernières années.

#### *Viabilité économique du projet*

- a. plausibilité des chiffres ;
- b. existence d'un budget d'exploitation prévisionnel équilibré ;
- c. capacité à rembourser les éventuels prêts ;
- d. vraisemblable pérennité du projet après la fin de l'allocation des subventions cantonales et fédérales.

#### *Intégration du projet dans le développement de la région*

- a. contribution du projet à la réalisation d'un axe stratégique de la stratégie régionale ;
- b. retombées économiques directes ou indirectes du projet dans la région.

### **Examen de la durabilité :**

De par les impacts potentiels des projets d'infrastructures et des manifestations sur le développement durable, deux typologies de projets sont soumises à l'obligation suivante dans le cadre de la LADE (et donc de la LPR) :

- une analyse du projet sous l'angle du développement durable avec l'outil Boussole21 du Canton de Vaud pour les infrastructures ;

- une présentation des mesures qui seront prises sous l'angle du développement durable pour les manifestations.

### **8.3. Controlling/monitorage au niveau cantonal**

Conformément au bilan tiré de la mise en œuvre de la LPR sur la période 2012-2015, le Canton de Vaud entend renforcer le controlling orienté résultats des projets. Pour ce faire, la procédure sera renforcée aux différents niveaux :

- porteurs de projets : ces derniers auront une obligation renforcée de mettre en évidence les résultats quantitatifs et qualitatifs attendus par leur projet lors du dépôt de la demande, et de présentation des résultats atteints lors des demandes de versements financiers ;
- organismes régionaux : lors de l'élaboration des préavis régionaux (avant décision), les organismes régionaux seront explicitement chargés de définir - en coordination avec les porteurs de projets - et sur la base des modèles d'efficacité - une proposition d'indicateurs qualitatifs et/ou quantitatifs de suivi de l'atteinte des résultats ;
- le Canton de Vaud portera un regard accru sur les résultats atteints lors des versements finaux, conformément aux recommandations émises par le Contrôle fédéral des finances (CDF).

Ces éléments figurent dans le projet de règlement d'application de la LADE pour les subventions aux projets régionaux actuellement à l'examen auprès du Conseil d'Etat.

Ces éléments impliqueront une évolution des documents administratifs de mise en œuvre de la LADE-LPR, qui seront amenés à évoluer d'ici le début de l'année 2016 (préavis régionaux, documents administratifs cantonaux, documents fournis par les porteurs de projets).

### **8.4. Coordination avec les politiques sectorielles pertinentes**

Avant toute décision au titre de la LADE ou de la LPR, le SPECo procède à une consultation des services cantonaux particulièrement concernés par le projet. Par ce biais, il s'assure d'une bonne coordination entre le projet cofinancé et les autres politiques publiques sectorielles.

Afin de renforcer le poids de cette coordination, cette obligation figure dans le projet de règlement d'application de la LADE pour les subventions aux projets régionaux (voir ci-dessus).

## **9. Territoire d'impact**

Le Canton de Vaud propose le même périmètre d'engagement que celui de la période 2012-2015, avec, par rapport au périmètre d'impact défini par l'ordonnance du 28 novembre 2007 sur la politique régionale, une dérogation pour la commune de Saint-Cergue, dont le centre de la localité est située dans le Jura vaudois, à 1038 mètres d'altitude. Cette commune, de par la typologie de son territoire, présente en effet des caractéristiques identiques aux communes de montagne. Aussi, cette commune a été intégrée au périmètre d'impact de la LPR.

## **10. Plan de financement**

### **10.1. Indications financières par objectif de programme et instrument**

Pour fixer le montant de l'aide financière demandée à la Confédération pour la période 2012-2015, le Canton de Vaud s'est basé sur les principes suivants :

- avoir, en cadre de référence, les montants alloués dans le cadre de la mise en œuvre de la LPR pour la période 2012-2015, ceci afin d'être réaliste sur la capacité à réellement utiliser les montants financiers qui seront mis à disposition par la Confédération ;
- travailler en partenariat avec les organismes régionaux en prenant en considération les programmes planifiés, notamment dans les Alpes vaudoises où une liste détaillée de projets a été élaborée, tout en ayant une certaine prudence liée aux taux de réalisation des projets planifiés ;

- prendre en considération les nouveaux axes introduits dans ce programme, notamment dans le domaine des systèmes industriels ;
- intégrer, dans le PMO cantonal, le cofinancement de projets intercantonaux menés dans la Broye (VD-FR) et le Chablais (VD-VS), cofinancés précédemment par le programme intercantonal des espaces de proximité ;
- moduler, pour l'axe en faveur des remontées mécaniques et de l'enneigement artificiel (programme d'impulsion dans le domaine du tourisme), les besoins estimés dans les planifications financières détaillées en regard des exigences cantonales de cautionnements communaux sur les prêts LPR pour les remontées mécaniques.

Sur cette base, le canton de Vaud a fait des propositions financières qui ont été négociées avec la Confédération et ont permis d'aboutir à la planification financière suivante :

<b>Aides à fonds perdu fédérales</b>	<b>Total CH 2016-2019</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Domaine prioritaire A (tourisme)	2'500'000.-	625'000.-	625'000.-	625'000.-	625'000.-
Domaine prioritaire B (innovation et industrie)	2'240'000.-	560'000.-	560'000.-	560'000.-	560'000.-
Domaine prioritaire C (gouvernance régionale)	1'600'000.-	400'000.-	400'000.-	400'000.-	400'000.-
<b>TOTAL</b>	<b>6'340'000.-</b>	<b>1'585'000.-</b>	<b>1'585'000.-</b>	<b>1'585'000.-</b>	<b>1'585'000.-</b>

<b>Prêts fédéraux</b>	<b>Total CH 2016-2019</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Domaine prioritaire A (tourisme)	11'500'000.-	3'500'000.-	3'000'000.-	2'500'000.-	2'500'000.-
Domaine prioritaire B (innovation et industrie)	11'000'000.-	3'000'000.-	3'000'000.-	2'500'000.-	2'500'000.-
<b>TOTAL</b>	<b>22'500'000.-</b>	<b>6'500'000.-</b>	<b>6'000'000.-</b>	<b>5'000'000.-</b>	<b>5'000'000.-</b>
Programme d'impulsion Alpes vaudoises	20'000'000.-	6'000'000.-	6'000'000.-	4'000'000.-	4'000'000.-

Les prestations financières cantonales équivalentes exigées par la LPR seront prises sur le budget ordinaire du Service de la promotion économique et du commerce (SPECo), par le biais de la LADE, sauf pour les projets de remontées mécaniques ou d'enneigement artificiel où les francs cantonaux proviendront d'éventuels moyens spécifiques supplémentaires du Grand Conseil par le biais d'EMPD ad-hoc.

## 10.2. Montants intercantonaux

Parallèlement à l'adoption du présent PMO, le Conseil d'Etat a adopté les programmes intercantonaux de la CDEP-SO et de l'Arc jurassien avec les engagements financiers suivants :

- inscription de CHF 450'000.- pour les aides à fonds perdu dans la planification budgétaire cantonale pour 2016-2019 pour le volet intercantonal de l'Arc jurassien ;
- inscription de CHF 3.6 millions pour les aides à fonds perdu dans la planification budgétaire cantonale pour 2016-2019 pour le volet intercantonal de la CDEP-SO.

## 11. Modèle d'efficacité synthétique et détaillé (avec indicateurs)

### 11.1. Modèles d'efficacité par domaine prioritaire (version synthétique)

## Modèle d'efficacité du canton de Vaud – Domaine prioritaire A - Tourisme

Version: 28.05.2015

Ne fait pas l'objet du controlling

But	Input	Exécution	Prestations et produits (output)	Effets sur les groupes cibles (outcome)	Conséquences dans les zones éligibles (impact)
<p><b>Développement d'une offre touristique cohérente et de qualité, répondant à la demande des hôtes ou des excursionnistes, qui soit coordonné avec la promotion et favorisée par une gouvernance régionale renforcée</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aides à fonds perdu</li> <li>• Prêts à des projets d'infrastructures générateurs de valeur ajoutée</li> <li>• Ressources humaines : acteurs</li> </ul>	<p><b>Canton :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veille au respect du PMO</li> <li>• Assure une coordination avec la politique cantonale d'appui au développement économique (par exemple avec l'axe stratégique en faveur de l'hébergement)</li> <li>• Assure une coordination avec le PMO intercantonal de l'Arc jurassien lorsque cela s'avère pertinent</li> <li>• Promeut la coordination et la mobilisation des acteurs régionaux</li> </ul> <p><b>Organismes régionaux :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• S'assurent de la cohérence avec la stratégie régionale qui définit le positionnement stratégique et les chaînes de valeur ajoutée régionales</li> <li>• Se coordonnent avec les offices du tourisme et autres structures pertinentes</li> <li>• Coopèrent à l'échelle supra-régionale lorsque pertinent</li> <li>• Sont la porte d'entrée et assurent le suivi des projets</li> <li>• Engagent des démarches d'accompagnement proactifs des projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place de structures et de stratégies pertinentes</li> <li>• Démarches de renforcement de la qualité/pérennité des prestations et des produits touristiques</li> <li>• Mise en réseau de prestations et de produits touristiques</li> <li>• Requalification ou création de produits / offres touristiques</li> <li>• Modernisation et rationalisation des remontées mécaniques</li> </ul>	<p>Les régions touristiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentent les facteurs de réussite des projets et leur réalisation</li> <li>• Facilitent le développement de nouveaux projets</li> <li>• Optimisent les actions menées et les potentiels de coordination</li> </ul> <p>Les prestataires touristiques soutenus :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorent la qualité des produits et offres touristiques</li> <li>• Exploitent des potentialités latentes</li> <li>• Captent mieux les différents segments de clientèle</li> <li>• Voient la fréquentation des offres et produits touristiques se stabiliser ou augmenter</li> </ul>	<p>Les régions touristiques et les prestataires touristiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fidélisent leur clientèle</li> <li>• Ont des visiteurs satisfaits</li> <li>• Renforcent les solidarités entre acteurs</li> <li>• S'adaptent aux changements qui les impactent (climat, demande changeante, perte de vitesse du ski, conjoncture)</li> </ul> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Maintien ou création de valeur ajoutée</p>

## Modèle d'efficacité du canton de Vaud – Domaine prioritaire B - Industrie

Version: 28.05.2015

Ne fait pas l'objet du controlling

But	Input	Exécution	Prestations et produits (output)	Effets sur les groupes cibles (outcome)	Conséquences dans les zones éligibles (impact)
Mettre en place des conditions-cadres et des approches innovantes pour le développement ou la création d'entreprises et d'emplois industriels	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aides à fonds perdu</li> <li>Prêts à des projets d'infrastructures générateurs de valeur ajoutée</li> <li>Ressources humaines</li> </ul>	<p><b>Canton :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Veille au respect du PMO</li> <li>Assure une coordination avec la politique cantonale d'appui au développement économique</li> <li>Promeut la coordination et la mobilisation des acteurs régionaux et cantonaux (organismes de gestion, Innovaud)</li> <li>Participe aux organismes de gestion des sites stratégiques cantonaux</li> <li>Assure la coordination avec les PMO intercantonaux</li> </ul> <p><b>Organismes régionaux :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>S'assurent de la cohérence avec la stratégie régionale qui définit notamment un nombre restreint de chaînes de valeur ajoutée régionales congruentes</li> <li>Participent aux organismes de gestion des sites</li> <li>Sont la porte d'entrée et assurent le suivi des projets soutenus par la LPR</li> </ul> <p><b>Innovaud :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Veille à la coordination horizontale via Vaud Parcs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Offre d'incubation disposant de services et équipements, au profit des entreprises</li> <li>Mise en place de projets collaboratifs innovants interentreprises</li> <li>Mise en place d'un système de gestion des zones d'activités et industrielles</li> <li>Planification, équipement, démarches d'actions foncières sur les sites stratégiques régionaux ou cantonaux</li> <li>Création de bâtiments d'accueil d'entreprises</li> <li>Promotion et valorisation des formations industrielles</li> <li>Adaptation de l'appui à la filière bois</li> </ul>	<p>Les start-up et les entreprises :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>disposent d'une offre d'hébergement et d'équipements renforcée</li> <li>ont à disposition des sites stratégiques de qualité, densifiés et diversifiés</li> <li>voient la mise sur le marché de nouvelles innovations encouragées</li> </ul> <p>Les sites stratégiques régionaux ou cantonaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>disposent d'une gouvernance efficiente</li> <li>offrent des prestations adaptées</li> <li>disposent d'un foncier attractif</li> </ul> <p>Les acteurs de l'innovation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>sont mis en réseau</li> <li>exploitent les synergies entre eux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Création d'entreprises</li> <li>Développement d'emplois</li> <li>Développement de la densité de l'emploi</li> <li>Maintien d'un tissu économique diversifié</li> </ul> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">Maintien ou création de valeur ajoutée</p>

## Modèle d'efficacité du canton de Vaud – Domaine prioritaire C - Gouvernance

Version: 29.05.2015

Ne fait pas l'objet du controlling

But	Input	Exécution	Prestations et produits (output)	Effets sur les groupes cibles (outcome)	Conséquences dans les zones éligibles (impact)
Gouvernance régionale efficace et efficiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aides à fonds perdu</li> </ul>	<p><b>Canton :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Valide les volets économiques des stratégies des organismes régionaux</li> <li>Promeut la coordination avec les organismes régionaux pour la mise en œuvre du PMO</li> <li>Organise un dialogue régulier et constructif avec les organismes régionaux (avec chacun et au niveau de la CODEV)</li> </ul> <p><b>Organismes régionaux :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Disposent d'une organisation et d'un personnel adéquat</li> <li>Disposent d'une stratégie régionale qu'ils mettent régulièrement à jour</li> <li>Travaillent en étroite collaboration avec les acteurs clés de leur territoire, le SPECO et le GOP, les organismes régionaux voisins</li> <li>Participent aux réunions, échanges et informations de la CODEV et de RegioSuisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aiguillage, information et conseils aux entreprises et porteurs de projets</li> <li>Mise à jour de la base de données terrain</li> <li>Organisation du dialogue et mises en relations avec les acteurs régionaux et supra-régionaux</li> <li>Appui au montage de projets et aux mises en relations</li> <li>Organisation du dialogue et engagement de démarche pour la coordination de politiques publiques clés pour l'économie régionale</li> <li>Mise en place d'un secrétariat de la CODEV</li> <li>Déploiement de coordinations ou actions à l'échelle de la CODEV</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Déploiement de prestations adaptées et complémentaires à celles d'autres prestataires</li> <li>Synergies exploitées entre les acteurs régionaux et supra-régionaux</li> <li>Augmentation des facteurs de réussite des projets</li> <li>Gouvernance régionale efficiente</li> <li>Utilisation d'outils partagés à l'échelle de la CODEV</li> <li>Partage de compétences et d'expériences entre les organismes régionaux</li> </ul>	<p>Meilleure exploitation des ressources humaines régionales</p> <p>Investissements réalisés par des privés</p> <p>Maintien ou création d'entreprises ou d'emplois</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Maintien ou création de valeur ajoutée</p>

## 11.2. Vue détaillée du modèle d'efficacité et des indicateurs

Les objectifs des modèles d'efficacité et les indicateurs pour la documentation de la réalisation des objectifs se déduisent du programme de mise en œuvre du canton. Pour les deux priorités de la promotion RIS et Tourisme, les modèles d'efficacité de la Confédération, y compris les indicateurs, servent de référence, notamment pour la planification des engagements financiers de la Confédération issus du Fonds de développement régional, les rapports des cantons, le controlling par la Confédération et l'attribution définitive des fonds fédéraux aux cantons. La structuration en output (prestations concrètes prévues/produits), outcome (effets attendus sur les groupes cibles) et impact (effets sur territoire visé) a été conçue comme une aide à la formulation d'objectifs et d'indicateurs SMART (spécifiques, mesurables, adéquats, réalistes et temporellement définis).

Objectifs du PMO	Axes du PMO	Outputs / étapes et indicateurs	Outcomes et indicateurs	Impacts
<b>Objectif 1 :</b> développer une <b>offre touristique et de qualité</b> , répondant à la demande des hôtes ou des excursionnistes, qui soit coordonné avec la promotion et favorisée par une gouvernance régionale renforcée	Accélérer l'adaptation du secteur touristique aux changements qui l'impactent ( <b>axe A.1.1 du PMO</b> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en place de structures de soutien à l'innovation touristique</li> <li>- Mise en place de systèmes d'informations novateurs</li> <li>- Elaboration ou amélioration de stratégies et plans d'actions</li> </ul>	Les organismes et structures liées au développement régional : <ul style="list-style-type: none"> <li>- augmentent les facteurs de réussite des projets et leur réalisation ;</li> <li>- facilitent le développement de nouveaux projets.</li> </ul> Les acteurs touristiques : <ul style="list-style-type: none"> <li>- utilisent les compétences mises à disposition</li> <li>- adhèrent puis participent à la mise en œuvre des stratégies ou plans d'actions validés.</li> </ul>	Impacts : <ul style="list-style-type: none"> <li>Augmentation de la compétitivité du secteur touristique par</li> <li>- la fidélisation de la clientèle</li> <li>- le renforcement des solidarités entre acteurs</li> <li>- une adaptation aux changements climatiques et structurels</li> <li>- l'exploitation des potentiels</li> </ul> Indicateurs : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Évolution des emplois</li> <li>- Evolution de la valeur ajoutée du tourisme</li> <li>- Evolution des nuitées</li> </ul>
		Indicateurs <ul style="list-style-type: none"> <li>- nb de stratégies ou plans d'actions validés (2-3)</li> </ul>	Indicateurs: <ul style="list-style-type: none"> <li>- taux de satisfaction des bénéficiaires (enquête pluriannuelle)</li> <li>- évolution qualitative et quantitative des partenaires ou d'acteurs ayant adhéré aux stratégies ou plans d'actions (source : rapports annuels présentant la liste des nouvelles compétences acquises notamment)</li> </ul>	
	Encourager et soutenir les démarches de mise en réseau des acteurs ( <b>axe A.1.2 du PMO</b> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en place de démarches de coopération ou fusion</li> <li>- Mise en place de structures pilotes</li> </ul>	Les prestataires touristiques <ul style="list-style-type: none"> <li>- coopèrent entre eux ;</li> <li>- ont un meilleur captage de différents segments de clientèle.</li> </ul>	
		Indicateurs : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nb de démarches menées (1)</li> <li>- Nb de structures pilotes mises en place (3)</li> </ul>	Indicateurs : <ul style="list-style-type: none"> <li>- nombre de partenaires travaillant en réseau</li> <li>- évolution de la fréquentation des sites touristiques.</li> </ul>	



Objectifs du PMO	Axes du PMO	Outputs / étapes et indicateurs	Outcomes et indicateurs	Impacts
	Encourager et soutenir les démarches de renforcement de la pérennité/qualité des prestations et produits touristiques ( <b>axe A.1.3 du PMO</b> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etudes et démarches de labellisation</li> <li>- Engagement de chefs de projets</li> <li>- Elaboration et mise en œuvre de schémas</li> </ul> Indicateurs : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nb d'études réalisées (2)</li> <li>- Nb de démarches mises en place (3)</li> </ul>	Les organismes et structures liées au développement régional : <ul style="list-style-type: none"> <li>- créent des solidarités entre les acteurs touristiques ;</li> <li>- optimisent les actions menées.</li> </ul> Indicateur : <ul style="list-style-type: none"> <li>- nombre d'acteurs ayant adhéré (rapports annuels)</li> <li>- liste des actions optimisées (rapports annuels)</li> </ul>	
	Encourager et soutenir la requalification ou la création de produits/offres touristiques ( <b>axe A.2.1 du PMO</b> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Requalification ou création de produits ou offres touristiques</li> </ul> Indicateurs : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nb de projets soutenus (15)</li> </ul>	Les acteurs touristiques : <ul style="list-style-type: none"> <li>- améliorent leur rentabilité économique ;</li> <li>- stabilisent ou augmentent la fréquentation de leurs offres ou produits ;</li> <li>- élargissent la gamme offerte.</li> </ul> Indicateurs: <ul style="list-style-type: none"> <li>- évolution de la fréquentation ou du chiffre d'affaire (maintien ou augmentation)</li> <li>- nb de nouveaux produits ou offres touristiques créés grâce aux services offerts (10)</li> </ul>	
<b>Objectif 2</b> : mettre en place des <b>conditions-cadres</b> et des <b>approches innovantes</b> pour le développement ou la création d'entreprises et d'emplois industriels	Renforcer la création et l'incubation de « spin-off » technologiques issues des Hautes écoles/centres de recherche ( <b>axe B.1.1 du PMO</b> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en place ou développement de l'offre d'hébergement et d'incubation pour les start-ups et les PME</li> <li>- Mise en place ou renforcement de facilitateurs responsables de la gestion de l'incubation</li> <li>- Mise en place ou amélioration d'équipements, installations et plateformes technologiques adaptés aux besoins des start-ups, en complément aux offres de la CDEP-SO</li> <li>- Mise en place et renforcement des synergies au niveau des prestations d'accueil et d'accompagnement des PME et start-up, de la promotion et des outils de communication ainsi que des activités du RIS-SO en</li> </ul>	Les entreprises et les start-ups : <ul style="list-style-type: none"> <li>- utilisent l'offre d'hébergement et d'équipements qui sont mis à leur disposition.</li> </ul> Les responsables des incubateurs/technopôles travaillent en synergie avec Innovaud et le RIS-SO, qui relaye les start-ups vers l'offre de coaching intercantonale lorsque cela s'avère pertinent.	Impact : <ul style="list-style-type: none"> <li>Augmentation de la compétitivité du secteur industriel par</li> <li>- Création d'entreprises</li> <li>- Développement d'emploi</li> <li>- Levée de fonds</li> </ul>

Objectifs du PMO	Axes du PMO	Outputs / étapes et indicateurs	Outcomes et indicateurs	Impacts
		<p>étroite coordination avec Innovaud - Mise en évidence des synergies et coordinations (rapports annuels Innovaud et CDEP-SO)</p> <p>Indicateurs: - Nb de m<sup>2</sup> disponibles (1'500 m<sup>2</sup>) - Nb (2) et Liste des équipements, installations ou plateformes technologiques mises à disposition des entreprises (rapports annuels)</p>	<p>Indicateurs: - Nb de start-ups et entreprises hébergées dans les technopôles et incubateurs (+ 30 %) - Nb d'emplois dans les start-ups incubées (+ 10 %) - nb d'entreprises qui utilisent les équipements, installations ou plateformes technologiques (10) - Complémentarité des prestations offertes par les technopôles/incubateurs, Innovaud et les organismes de coaching intercantonaux (rapports annuels)</p>	<p>Indicateurs d'impact :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nb d'emplois créés par les entreprises hébergées</li> <li>- Nb d'emplois dans les start-ups hébergées</li> <li>- Evolution des entreprises qui sortent des technopôles et incubateurs (avec maintien des activités dans le canton)</li> <li>- Nb d'implantation d'entreprises technologiques dans le canton</li> <li>- Montant de levées de fonds des start-ups incubées (si disponible)</li> </ul>
	<p>Renforcer le montage de projets entre les Hautes écoles, les centres de recherches, les centres professionnels, etc. et les PME industrielles vaudoises <b>(axe B.1.2 du PMO)</b></p>	<p>- Mise en place de projets collaboratifs innovants entre des PME industrielles et/ou une école ou un centre professionnel, limités dans le temps</p> <p>Indicateur : - nb de partenariats mis en place (6)</p>	<p>Les PMI industrielles vaudoises : - réalisent la mise sur le marché de nouvelles innovations encouragées.</p> <p>Indicateurs : - Nb d'entreprises et/ou nb d'instituts impliqués dans des partenariats (18)</p>	
	<p>Favoriser la gestion et le développement de zones d'activités de qualité et aisément accessibles <b>(axe B.2.1 du PMO)</b></p>	<p>- Gestion de l'utilisation économique de sites stratégiques d'intérêt cantonal et régional pour l'accueil d'entreprises industrielles - Equipements et accessibilité des sites stratégiques d'intérêt cantonal et régional pour l'accueil et le développement d'entreprises industrielles - Mise en place d'une gouvernance de site</p>	<p>Les entreprises industrielles : utilisent l'offre foncière attractive mis à leur disposition, dans le respect de la LAT et du plan directeur cantonal, dans des sites de qualité, densifiés et diversifiés.</p> <p>Les sites stratégiques d'intérêt cantonal ou régional disposent d'une gouvernance soutenant leur compétitivité.</p>	<p>Impacts de l'output 3 et 4 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Création d'emplois dans l'industrie</li> <li>- Développement de l'emploi dans l'industrie</li> <li>- Développement de la densité de l'emploi</li> </ul>

Objectifs du PMO	Axes du PMO	Outputs / étapes et indicateurs	Outcomes et indicateurs	Impacts
		Indicateur - nb de projets (20 à 25)	Indicateur: - hectares d'affectations nouvelles ou actualisées, et disponibles à la vente pour des entreprises avec une densité de 40 à 50 emplois par hectares (30 ha) - Nb de gestionnaires de sites stratégiques (5) - Nb d'entreprises industrielles bénéficiant d'une amélioration de la qualité du site (200)	Indicateurs d'impact : - Augmentation du nb d'entreprises et augmentation du nb d'emplois dans les sites stratégiques cantonaux et régionaux
	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 ( <b>axe B.2.2 du PMO</b> )	- Engagement de démarches d'actions foncières visant à augmenter la compétitivité - Création de bâtiments d'accueil d'entreprises industrielles	Les entreprises industrielles profitent d'une offre foncière et immobilière adaptée à leurs besoins qui les soutient à être plus compétitifs notamment à des prix abordables.	
		Indicateurs : - nb de projets cofinancés (8 à 10)	Indicateurs: - hectares disponibles à la vente ou à la location en maîtrise foncière communale ou partenariat public-privé avec un prix de vente ou un droit de superficie attractif (10 à 15 ha) - m <sup>2</sup> de bâtiments industriels et économiques disponibles à la vente ou à la location construits avec un prix de vente ou de location attractif (8'000 à 10'000 m <sup>2</sup> ) - Nb d'entreprises installées - Nb d'emplois hébergés dans les bâtiments construits (100 à 150)	
	Soutien à la promotion et à la valorisation des formations industrielles en complémentarité avec le programme intercantonal de l'Arc jurassien ( <b>axes B.3.1 et B.3.2 du PMO</b> )	- engagement de démarches de promotion et de valorisation des formations industrielles	Les jeunes ou les collaborateurs des entreprises industrielles utilisent les nouvelles offres ou d'offres mieux coordonnées entre elles.	Impact : - développement de nouvelles compétences en matière de formation et d'encadrement
		Indicateurs : - nb de démarches de l'Arc jurassien étendues sur vaud (2) - nb de démarches propres mises en œuvre (2)	Indicateur : - Nombre des participants (rapports annuels) - Taux de satisfaction des participants (rapports annuels)	

Objectifs du PMO	Axes du PMO	Outputs / étapes et indicateurs	Outcomes et indicateurs	Impacts
	Appuyer la mise en place d'une offre de réseautage et de conseil adaptée aux spécificités de la filière bois <b>(axe B.4.1 du PMO)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mise en place d'une offre de réseautage et de conseil</li> </ul>	Les acteurs de la filière bois sont mis en réseau et utilisent les prestations de conseils adaptées à leurs besoins.	Impact : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maintien des entreprises et des emplois dans l'industrie de la filière bois</li> <li>- Augmentation de la consommation de bois suisse</li> </ul>
		Indicateur : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence de nouvelles compétences adaptées aux entreprises de la filière bois (rapports annuels)</li> <li>- Nb de rencontres interentreprises mises en place (4 à 6)</li> </ul>	Indicateurs: <ul style="list-style-type: none"> <li>- nb d'entreprises participant aux rencontres ou ayant sollicité un conseil (5 à 10)</li> <li>- Degré de satisfaction des entreprises (enquête pluriannuelle)</li> </ul>	Indicateurs d'impact : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Évolution des nb d'entreprises et du nombre d'emplois dans les entreprises de la filière bois</li> <li>- Evolution de la proportion d'entreprises certifiées COBS</li> </ul>
	Assurer le développement d'infrastructures renforçant la chaîne de valeur ajoutée de la filière bois <b>(axe B.4.2 du PMO)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- développement de terrains et d'infrastructures économiques</li> </ul>	Les entreprises industrielles de la filière bois utilisent les terrains ou de locaux adaptés à leurs besoins.	
		Indicateur: <ul style="list-style-type: none"> <li>- nb de projets mis en œuvre (1 à 3)</li> </ul>	Indicateur: <ul style="list-style-type: none"> <li>- ha de terrains ou locaux disponibles pour les industries de la filière bois (15)</li> <li>- nb d'entreprises installées</li> <li>- Satisfaction des entreprises (enquête pluriannuelle)</li> </ul>	
<b>Objectif 3</b> développer et mutualiser des organismes régionaux pertinents pour le développement économique du canton ( <b>management régional</b> )	Stabiliser le rôle des organismes régionaux <b>(axe C.1.1 du PMO)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- accueil, aiguillage et appui aux entreprises</li> <li>- appui actif dans la mise en œuvre d'une gouvernance des sites stratégiques</li> <li>- élaboration et mise en œuvre de la stratégie régionale</li> <li>- élaboration des préavis régionaux</li> <li>- Veille et/ou coordination des politiques publiques à caractère économique</li> <li>- Participation à des séances cantonales et nationales dans le domaine de la politique régionale</li> </ul>	Les entreprises et acteurs régionaux du développement économique : <ul style="list-style-type: none"> <li>- disposent d'une réponse appropriée à leurs besoins et l'utilisent</li> <li>- voient les facteurs de réussite de leurs projets augmenter.</li> </ul> Les acteurs régionaux et les cantons sont au clair concernant leurs tâches respectives.	Impact : <ul style="list-style-type: none"> <li>- augmentation des facteurs de réussite des projets dans les régionaux</li> </ul> Indicateurs d'impact : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Évolution de la valeur ajoutée générée par les projets dans les régions</li> </ul>
		Indicateur: <ul style="list-style-type: none"> <li>- validation du reporting de l'organisme régional par le canton (10 par an)</li> </ul>	Indicateur: <ul style="list-style-type: none"> <li>- degré de satisfaction des groupes cibles (1 fois tous les 4 ans par un tiers)</li> </ul>	

Objectifs du PMO	Axes du PMO	Outputs / étapes et indicateurs	Outcomes et indicateurs	Impacts
	Renforcer les activités des organismes régionaux à travers la plateforme CODEV ( <i>axes C.2.1 et C.2.2 du PMO</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- déploiement des activités de la CODEV</li> <li>- Mise en place d'un secrétariat</li> </ul>	Les organismes régionaux partagent leurs compétences et leurs expériences et augmentent les synergies entre eux.	
		Indicateur - Existence et fonctionnement du secrétariat	Indicateur: - Nb d'outils ou de compétences partagées (10)	
<b>Objectif 4</b> : Poursuivre l'optimisation des domaines skiables en soutenant les sociétés se dotant d'une masse critique suffisante pour assurer leur viabilité à long terme – ( <b>programme d'impulsion tourisme</b> )	Déploiement de la stratégie de remontées mécaniques et d'enneigement artificiel du programme « Alpes vaudoises 2020 » ( <i>axe A.3.1 du PMO</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- modernisation et rationalisation des remontées mécaniques réalisation de l'enneigement artificiel</li> </ul>	Les nouvelles installations sont utilisées et appréciées.	<p>Les sociétés de remontées mécaniques</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- améliorent leur rentabilité économique</li> <li>- stabilisent ou augmentent les fréquentations touristiques.</li> </ul>
		Indicateur: - nb de projets cofinancés (12)	Indicateurs: - évolution de la fréquentation (maintien ou augmentation, source : rapports d'activité des sociétés de remontées mécaniques) - évolution du chiffre d'affaire (maintien, source : rapports d'activités des sociétés de remontées mécaniques)	Indicateur d'impact - atteinte des ratios existants pour les remontées mécaniques suisses

## **12. Examen de la durabilité du PMO 2016-2019 sur la base des 15 critères de développement durable du Conseil fédéral (EDD de l'ARE) et de la Gouvernance de projet.**

Cette analyse a été réalisée par l'Unité de développement durable (UDD) du Canton de Vaud.

### ***Revenu et emploi***

#### *Proposition spécifique concernant le domaine A (Système de valeur ajoutée tourisme)*

L'analyse SWOT note que le tourisme est un domaine économique pourvoyeur d'emplois, mais qu'il est aussi fortement sensible à la conjoncture mondiale et exposé aux changements climatiques ainsi qu'aux incertitudes relatives à l'entrée en vigueur de l'initiative limitant l'immigration de masse acceptée le 9 février 2014 et à l'évolution de l'immobilier (liées à l'application de la nouvelle LAT et de la Lex Weber). Mettre une grande partie du soutien dans ce domaine est potentiellement risqué, puisque plusieurs facteurs de succès sont inconnus et ne peuvent être maîtrisés. Dans cette optique, l'axe stratégique A.2. « Attractivité multi-saisons, multi-activités – évènementiel » contribue à réduire ce risque.

### ***Maintien ou accroissement du capital de production***

L'objectif général du PMO est de « favoriser la création de valeur ajoutée selon les principes du développement durable afin de maintenir et développer des emplois créateurs de richesse en valorisant les potentiels économiques différenciés des régions, en veillant à la cohérence et à l'efficacité de la gouvernance ainsi qu'en renforçant la vitalité et de la compétitivité des territoires ». Implicitement, cela implique donc de favoriser le maintien ou l'accroissement du capital de production dans les régions.

En outre, la création d'emplois qualifiés et l'acquisition de nouvelles compétences doivent permettre un accroissement quantitatif et qualitatif du capital social et humain. De ce fait, une amélioration qualitative du capital de production est favorisée dans différents axes stratégiques des domaines A et B.

*Dans le domaine A (Tourisme) :*

A.1.2. – A.2.1. – A.3.1.

*Dans le domaine B (Système de valeur ajoutée industriel) :*

B.1.1. – B.2.1. – B.2.2. – B.4.3.

#### *Proposition spécifique concernant le domaine prioritaire A (Tourisme) :*

Afin d'augmenter le capital social, le PMO soutient l'émergence d'un tourisme durable. Néanmoins, le l'ED conduit à penser que les partenaires concernés (organismes régionaux et porteurs de projets) devraient être informés, sensibilisés et formés aux enjeux du tourisme durable. La mise en place d'un cycle de sensibilisation/formation par un Canton seul s'avère cependant peu pertinente étant donné le nombre relativement réduit d'acteurs du tourisme potentiellement soutenus. Dans cette optique, le SPECo a proposé au SECO qu'un tel cycle soit mis en place par RegioSuisse et qu'il soit proposé à l'ensemble des cantons concernés. Le SECO considère cependant que cette tâche est plutôt du ressort de la Section Développement durable de l'ARE. Contactée, celle-ci a émis l'idée que les porteurs de projets touristiques de différents cantons pourraient se voir offrir la possibilité de suivre la CAS en Tourisme Durable dispensé par l'École suisse de tourisme (EST) - HES-SO Valais. Cette option devra être débattue entre le SECO et l'ARE.

### ***Compétitivité et capacité d'innovation***

« Renforcer la compétitivité » est un des objectifs principaux du PMO. Cet aspect de la durabilité est pris en compte dans la mise en œuvre du programme du fait même qu'il fait partie du but de la LPR. A noter cependant qu'il est attendu de plusieurs axes stratégiques soutenant cet objectif qu'ils déploient des impacts positifs dans ce domaine. En particulier :

Dans le domaine A :

A.1.2. – A.2.1.

Dans le domaine B:

B.1.1. – B.1.2. – B.2.2. – B.4.2. – B.4.3.

L'axe stratégique B.4.2. pose la question de la durabilité de l'innovation dans sa dimension de long terme. Cependant, à notre connaissance, il n'existe malheureusement pas encore de cadre de référence de

durabilité pour l'innovation, partagé au niveau national, que les organismes régionaux d'un Canton pourraient s'approprier et décliner dans leurs stratégies respectives en lien avec le type de biens, services et modes d'organisation innovants qui seront développés dans les structures soutenues.

### ***Réflexion sur la compétitivité et l'attractivité***

En aménagement du territoire, la compétitivité et l'attractivité sont les deux principes sur lesquels ont été construits les plans directeurs cantonaux. En se basant sur ce principe, il est intéressant de concevoir le devenir du territoire vaudois dans une articulation responsable qui se base sur les principes d'attractivité, de solidarité, d'interdépendance et de complémentarité des différents territoires (espaces urbains, périurbain et ruraux). En adoptant cette approche, il sera ainsi possible pour le PMO d'être en phase avec la Constitution cantonale (art. 1. al.1) qui consacre notamment la solidarité comme fondement de la république démocratique vaudoise.

L'analyse des forces et faiblesses du volet cantonal dans le PMO, avec une approche par secteur d'activités et selon les différentes typologies du territoire cantonal, met en avant le principe de la complémentarité. Par ailleurs, les outcomes du PMO concourent à l'attractivité des régions et à la solidarité entre elles, ainsi qu'à la solidarité entre les échelons supérieurs du territoire et elles. L'interdépendance des différents types de territoire est quant à elle prise en compte de manière implicite.

### **Recommandation**

Ces principes devront être pris en compte dans la mise en œuvre du programme cantonal.

### ***Mécanismes de marché, vérité des coûts***

Le PMO n'encourage aucune mesure faussant la concurrence. Afin de tendre vers une vérité des coûts et grâce à l'évaluation de la durabilité des projets réalisée par les organismes régionaux avec l'outil Boussole21, le SPECo visera à réduire les coûts externes de la mobilité dans les domaines prioritaires A et B, notamment par la mise à disposition de zones légalisées de qualité et aisément accessibles. En sus des instruments fondés sur le marché en faveur de l'environnement mis en place par la Confédération et le Canton, c'est en effet la seule manière pour le SPECo d'agir dans le domaine de la vérité des coûts, à l'intérieur de son domaine de compétences.

### ***Gestion des fonds publics***

#### ***Santé et sécurité***

Selon l'Organisation mondiale de la santé, pour qu'une population soit en bonne santé, il faut agir sur les déterminants environnementaux, sociaux et économiques de la santé. De fait, en créant des conditions socio-économiques favorables, le PMO est susceptible d'avoir un impact positif sur la santé des populations concernées.

#### ***Formation, épanouissement, identité des individus***

La formation est une nouvelle thématique à part entière dans le PMO 2016-2019, en particulier pour les Régions de la Vallée de Joux, du Nord vaudois et du Pays d'Enhaut. Le développement de projets de formation est soutenu par le PMO dans l'axe stratégique B.3. « Soutien à la promotion et à la valorisation des formations industrielles en complémentarité avec le programme intercantonal de l'Arc jurassien ».

A noter aussi que les conventions Canton-régions prévoient le suivi par les régions des formations proposées par RegioSuisse.

#### ***Culture, valeurs sociales***

Le domaine culturel au sens strict est exclu du champ d'application de la LPR. Le PMO soutient toutefois le développement de projets en lien avec la culture, notamment dans le domaine prioritaire A, avec l'axe stratégique A.2.1 « Encourager et soutenir la requalification ou la création de produits/offres touristiques ».

#### ***Egalité de droits, sécurité juridique, égalité des sexes***

Le PMO ne se positionne pas explicitement par rapport à ce critère de durabilité.

#### ***Solidarité***

Le PMO a clairement un objectif de solidarité intragénérationnelle. Par ailleurs, bien qu'il ne la mentionne pas explicitement, il prend implicitement en compte la solidarité intergénérationnelle, en contribuant à maintenir ou augmenter le capital productif de la société vaudoise, mais aussi, par exemple, en intégrant le changement climatique et ses conséquences sur le canton de Vaud dans son analyse SWOT.

**Recommandation**

Notamment dans le domaine prioritaire A (Tourisme), il s'agira d'assurer la réussite de la prise en compte du changement climatique, concrétisée par la mise en œuvre du tourisme 4 saisons.

**Espaces naturels et diversité des espèces**

Trois axes stratégiques auront un impact potentiellement négatif sur les espaces naturels et la biodiversité:

A.2.1 – B.2.1 – B.2.2.

**Recommandation**

Lors du choix des projets, le PMO portera une attention particulière aux effets potentiels sur les espaces naturels et la biodiversité et sur la conformité des projets avec le plan directeur cantonal.

**Ressources renouvelables**

L'axe B.4. du PMO vise un appui aux entreprises industrielles ou artisanales de la filière bois régionale qui permettra des mesures concrètes.

Globalement, le document de programme ne fait pas mention d'incitations qui seraient données aux activités économiques qui seront développées pour qu'elles soient basées sur une consommation et une gestion optimales des ressources renouvelables et non renouvelables. Lors de la mise en œuvre du programme, les préavis projet des OR s'appuyant sur une évaluation effectuée avec Boussole21 devront prendre en compte cet aspect de la durabilité.

De plus, la démarche d'accompagnement des OR et des porteurs de projets mise en place par le SPECo et qui promeut divers outils, dont les stratégies d'écologie industrielle (PADE I.3.3), permettra potentiellement de diminuer la consommation de ressources renouvelables et non renouvelables par l'industrie.

**Ressources non renouvelables**

Ce critère est traité sous le critère 12. Ressources renouvelables.

**Eau, sol, air, climat**

Lors de la mise en œuvre du programme, l'application de Boussole21 aux projets permettra de favoriser cet aspect de la durabilité. Une attention particulière sera portée aux projets qui ont un fort impact sur le sol.

De plus, l'analyse SWOT du PMO prend en compte l'étude "Changements climatiques pour les milieux touristiques des Alpes et du Jura vaudois" de Prof. Dr. Martine Rebetz (2007).

Selon cette étude, les activités économiques liées au tourisme dans les Alpes et le Jura vaudois sont particulièrement exposées à certains risques, dont notamment l'élévation de l'altitude où il neigera et les risques environnementaux, tels que les précipitations extrêmes, glissements de terrain, coulées de boues, laves torrentielles ou avalanches. Lors du choix de projets du domaine prioritaire A, les organismes régionaux s'assurent que les projets tiennent compte des risques naturels.

L'axe stratégique A.1.1. aura pour sa part un impact positif par rapport à ce critère – A.1.1. « Accélérer l'adaptation du secteur touristique aux changements qui l'impactent (climat, demande changeante, perte de vitesse du ski, conjoncture, etc.) ».

**Effets de catastrophes écologiques, risques d'accident**

Ce critère est peu pertinent pour l'ED du PMO.