



STRATÉGIES 2026

Stratégie régionale de développement économique
Stratégie d'activités de Promove



Philippe Leuba
Conseiller d'Etat

Rue Caroline 11
1014 Lausanne

Chef du Département de l'économie, de l'innovation et du sport

PROMOVE
Monsieur le Président
Madame et Messieurs les membres du Comité
Rue de la Gare 2 - CP 1460
1820 Montreux

Réf. : 21_COU_6610

Lausanne, le 8 septembre 2021

LADE – Validation de la stratégie économique régionale 2021-2026 de PROMOVE

Monsieur le Président,
Madame et Messieurs les membres du Comité,

Le Service de la promotion économique et du commerce m'a transmis la stratégie régionale de développement économique de votre territoire pour la période 2021-2026.

Conformément à l'art. 16, al. 1, let. c LADE, il me revient de valider votre stratégie, laquelle oriente le choix des projets régionaux qui seront soumis par vos soins au canton, ces derniers devant être cohérents avec vos enjeux et objectifs.

Par rapport à la période précédente, j'ai pris note de l'élargissement de votre stratégie aux enjeux liés à l'activité économique induite par la consommation de biens et de services par la population régionale, ceux liés à l'économie d'exportation et à l'économie d'accueil étant maintenus.

Après examen de votre document, dont je vous remercie pour la qualité, je valide votre stratégie régionale 2021-2026 au titre de la LADE.

Je souligne que cette validation ne génère aucun droit à une subvention, les dossiers devant faire l'objet de décisions au cas par cas de l'autorité d'octroi. Je précise que les projets liés à vos nouveaux enjeux devront, comme les autres, répondre aux objectifs de la LADE et de la Politique d'appui au développement économique (PADE).

Je vous prie de croire, Monsieur le Président, Madame et Messieurs les Membres du Comité, à l'assurance de mes sentiments les meilleurs.

Le Chef du département

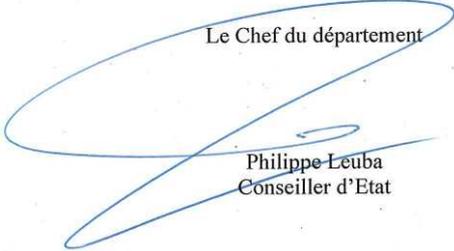

Philippe Leuba
Conseiller d'Etat

Table des matières

1. PRÉAMBULE	5
2. CONTEXTE GÉNÉRAL	7
2.1 Situation spécifique: Pandémie Covid-19.....	7
2.2 Facteurs externes d'influence	8
2.2.1 Tendances macro	9
2.2.2 Tendances micro	10
2.3 Analyse Forces/Faiblesses – Opportunités/Menaces (FFOM/SWOT).....	11
2.3.1 Forces et faiblesses.....	11
2.3.2 Opportunités et menaces.....	15
2.4 Enjeux de développement durable	19
3. CONTEXTE INSTITUTIONNEL ET STRUCTURE.....	20
3.1 Planifications de référence.....	20
3.2 Périmètre géographique et système d'acteurs	23
3.2.1 La région	23
3.2.2 Cohérence des périmètres institutionnels	23
3.2.3 Analyse des acteurs.....	24
3.3 Promove	25
3.3.1 Valeurs.....	25
3.3.2 Origine et développement	25
3.3.3 Gouvernance et structure	25
3.3.4 Mandat cantonal	26
4. BILAN DE LA PRÉCÉDENTE STRATÉGIE.....	27
4.1 Mesures réalisées.....	27
4.2 Soutiens LADE/LPR octroyés depuis 2012 et activité du guichet entreprises.....	35
5. STRATÉGIE RÉGIONALE DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE.....	40
5.1 Vision.....	41
5.2 Stratégie concurrentielle.....	42
5.3 Positionnement – Promesse de marque.....	44
5.4 Axes stratégiques et Domaines d'action	45
5.5 Enjeux	48
5.6 Synthèse	49
5.7 Développement des enjeux par objectifs et mesures.....	51
5.7.1 Axe 1: Flux Entrants: Stimuler l'apport de valeur exogène.....	51
Projection cartographique: Zones d'activités (Plan Directeur)	55

Projection cartographique: Activités touristiques (Plan Directeur)	56
5.7.2 Axe 2: Economie présentielle/induite: soutenir la création de valeur endogène	57
Projection cartographique: Zones artisanales de proximité (stratégie de développement)	59
5.7.3 Axe 3: Flux sortants: Retenir la valeur captée/créée	60
5.8 Modèle d'efficacité.....	61
5.9 Suivi et évaluation	62
6. STRATÉGIE D'ACTIVITÉ DE PROMOVE	63
6.1 Vision	63
6.2 Positionnement – Promesse de marque de Promove.....	63
6.3 Missions.....	64
6.4 Objectifs et Actions	65
6.5 Partenaires et rôles	67
6.6 Organisation, Gestion, Ressources.....	67
7. CONCLUSION	69
Annexe 1 – Modèle d'efficacité.....	70
Annexe 2 – Schéma de la valeur ajoutée de l'activité tourisme/Congrès.....	80
Annexe 3 – Portrait statistique de la région.....	81
ABRÉVIATIONS	85

1. PRÉAMBULE

Conformément aux directives de la Loi sur l'Appui au Développement Economique, Promove, en tant qu'organisme économique officiel de la région Riviera-Lavaux, inscrit son action dans le cadre d'une stratégie de développement propre au périmètre traité par l'association. La stratégie régionale pose la ligne directrice, tant des activités de l'association elle-même que des grands axes et enjeux du développement économique de la région.

Ces deux éléments sont présentés distinctement dans ce document, tout en illustrant leur étroite interdépendance, Promove étant le « porteur » de la stratégie régional de développement économique.

Cette stratégie régionale est notamment la référence obligatoire à l'acceptation et au soutien de projets dans le cadre de la LADE et de la LPR. A ce titre, elle est structurée selon les demandes exprimées par le canton et intègre :

- Un bilan de la stratégie régionale précédente
- Une analyse des facteurs externes d'influence (PESTEL)
- Une analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces
- Une définition des enjeux de développement durable dans lesquels s'inscrit cette stratégie
- Une analyse du contexte institutionnel et structurel

Fondée sur ces analyses, la stratégie 2026 applique un modèle de marketing territorial moderne, selon la déclinaison : Vision → Stratégie concurrentielle → Positionnement → Axes stratégiques → Domaines d'action → Enjeux.

Chacun des enjeux étant ensuite développé en objectifs et mesures concrètes.

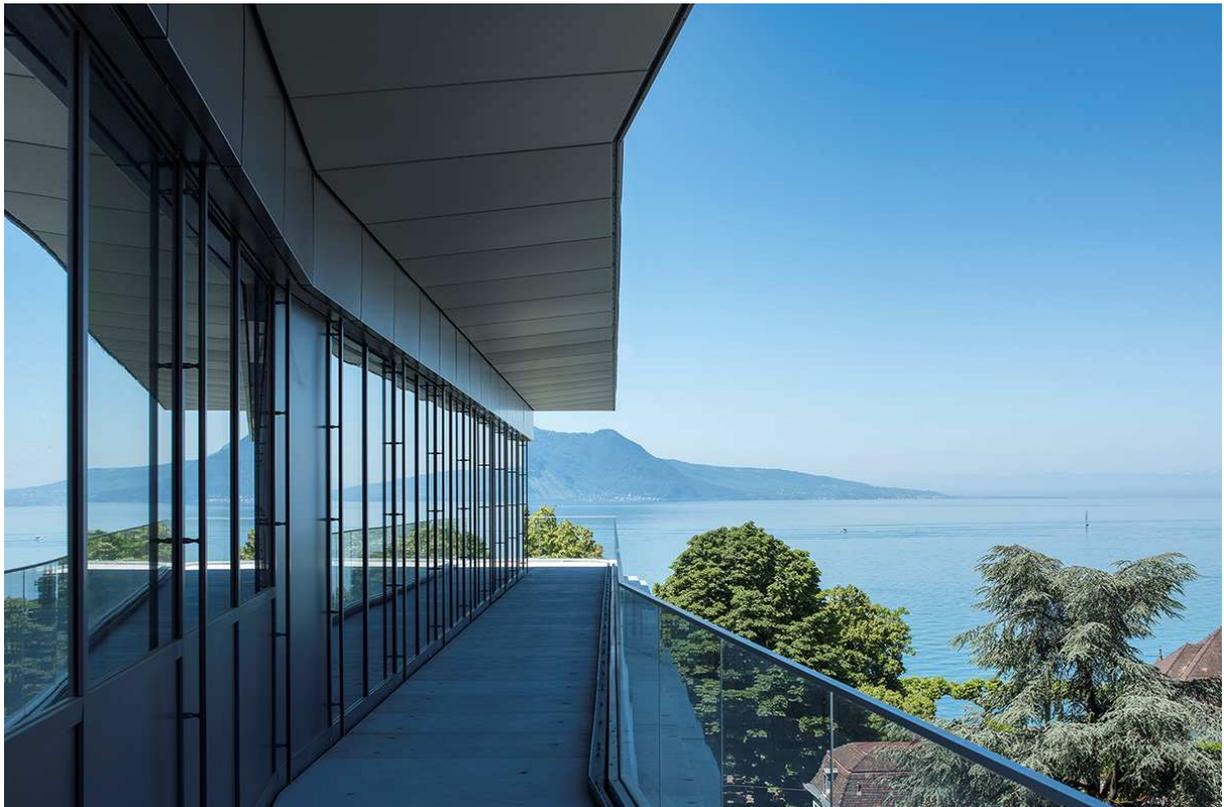
Les thématiques majeures que sont les zones d'activités et les pôles touristiques font également l'objet de projections cartographiques permettant de localiser leurs enjeux spécifiques et de positionner la stratégie dans une vraie territorialité régionale.

Enfin, le modèle d'efficacité permet d'établir un suivi du déploiement de la nouvelle stratégie ; conformément notamment aux directives et usages de la LPR.

En annexe, le schéma de valeur ajoutée de l'activité de tourisme professionnel ainsi que le portrait statistique de la région, permettent également de contextualiser certains éléments de la stratégie.

Cette nouvelle stratégie a fait l'objet d'un important travail de réflexion préalable, d'analyse et de développement, impliquant étroitement la Direction et le Comité de Promove, tant représentants des collectivités que du tissu économique régional. Elle s'inscrit dans la continuité de la stratégie précédente, tout en amenant des concepts et objectifs nouveaux, en phase avec les enjeux actuels et attendus pour la région ces prochaines années. Elle se veut un outil évolutif et souple, fixant une ligne directrice tout en laissant une latitude opérationnelle suffisante pour se montrer réactif aux opportunités qui ne manqueront pas de se présenter, et contribuer ainsi activement au développement économique de la région, au bénéfice de ses habitants.

Montreux, Printemps 2021.



***[...] s'appuyant sur les principes d'une économie de marché libérale,
mais assumant une responsabilité écologique et sociale [...]***

Statuts de Promove 2009, Art. 2 – But

2. CONTEXTE GÉNÉRAL

2.1 SITUATION SPÉCIFIQUE: PANDÉMIE COVID-19

L'année 2020 a vu l'économie et le système sanitaire mondial profondément impactés par l'émergence du nouveau Coronavirus SARS-CoV-2 induisant la pandémie de Covid-19. Aucun pays n'a été épargné par les conséquences de cette crise sanitaire sans précédent eu égard à la rapidité avec laquelle elle s'est propagée, mettant à mal toutes les conjectures et stratégies formulées par les organismes les plus réputés.

A l'échelle de la Suisse, du canton de Vaud, de la Riviera lémanique et de Lavaux, les habitudes de consommation, l'activité économique en général et, plus particulièrement, les activités de commerce ainsi que le tourisme et tout le secteur culturel/événementiel ont dû rapidement être repensés, adaptés, ou malheureusement redimensionnés. Il a fallu reconnaître la gravité de la situation, son impact sur tous les secteurs économiques et l'impossibilité de définir un délai plausible pour déterminer la fin de la crise. En conséquence, il a fallu mettre en place des mesures urgentes, en évolution constante compte tenu de l'instabilité de la situation sanitaire.

Tenant compte des enjeux spécifiques de notre territoire régional, Promove a élaboré des actions spécifiques portant notamment sur les domaines suivants:

- Information, soutien et conseil aux entreprises impactées par les effets de la crise sanitaire, respectivement économique
- Développement d'actions promotionnelles et de soutien pour le commerce local
- Accompagnement spécifique et soutien aux PME artisanales ainsi qu'aux entreprises exportatrices
- Mise en place d'un nouveau concept d'accueil touristique adapté aux circonstances, fédérant l'ensemble des acteurs du secteur HoReCa, commerces et événementiel autour d'un projet commun et porteur d'avenir à l'échelle de la Destination.

Les collaborations avec d'autres instances se sont par ailleurs renforcées et de nouvelles ont vu le jour.

L'incertitude actuelle sur la durée de cette pandémie, les effets à long terme qu'elle aura produits et l'espoir, malgré tout, de retrouver à terme un contexte économique et sanitaire stabilisé ont un effet inévitable sur la stratégie que l'association régionale entend développer durant les prochaines années.

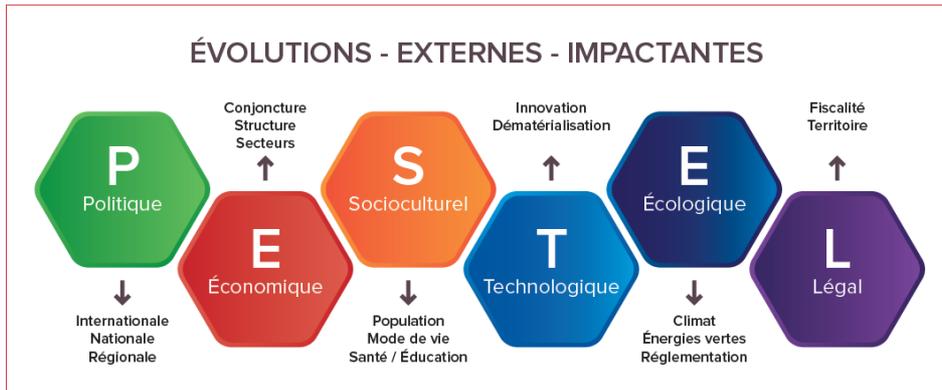
Déjà difficile, cet exercice devient carrément complexe lorsqu'il faut déterminer des objectifs tendant à la fois vers la poursuite d'actions dans un contexte sain et la prise en compte de nombreuses inconnues épidémiologiques.

Il semble toutefois essentiel, pour un organisme tel que Promove, qui agit simultanément en prise directe avec l'actualité immédiate (au travers du soutien apporté aux entreprises et porteurs de projets), mais également dans une temporalité longue, s'agissant de l'accompagnement des projets stratégiques et des conditions-cadres, en collaboration étroite avec les autorités locales, de disposer d'une stratégie qui fixe un cap structurel à moyen/long terme, indépendant des aléas d'une crise qui, aussi grave soit-elle, finira bien par céder la place à d'autres enjeux.

La présente stratégie est appelée à être revisitée ou adaptée en fonction des effets durables réels qui se dégageront de la situation actuelle. Ceux-ci n'étant pour l'heure qu'hypothèses et supputations, bien souvent simultanément opposées selon l'expert que l'on écoute, nous renonçons à prendre une position ferme quant à ces conséquences à long terme. Les mots-clés, dans ce contexte, seront, comme cela a été le cas tout au long de la crise, «agilité» et «réactivité».

2.2 FACTEURS EXTERNES D'INFLUENCE

Le contexte est l'environnement, au sens large, dans lequel la région est immergée. Le développement de celle-ci sera influencé de manière plus ou moins forte par certains éléments matériels, humains ou immatériels de ce contexte. Dans ce cadre, et compte tenu des activités de Promove et de la dynamique régionale, ce sont particulièrement les environnements suivants qui, tant à l'interne qu'à l'externe, vont impacter les actions de l'association:



Le contexte peut être considéré comme le lieu où se développe la «gouvernance externe» de la région en tant qu'organisme cohérent, le pouvoir d'influence ou d'obligation qu'elle ne peut pas, ou difficilement, contrôler. Son analyse constitue un outil d'observation stratégique, qui permet ensuite d'affiner et de resserrer la vision de la situation et de sa dynamique par une analyse de ses forces et faiblesses, celles-ci pouvant être mises en lien avec des menaces et opportunités selon leur nature et leur impact potentiel sur la région.

Sur la base de ce qui précède, les facteurs externes d'influence impactant la région et l'association sont identifiés selon 2 grilles de lecture différentes:

- Les enjeux et trends «macro», dont l'origine, la portée et les impacts dépassent largement le cadre régional.
- Les enjeux et trends «micro» qui, même s'ils peuvent se retrouver de manière comparable en de multiples lieux hors de la région, voire être globaux, ont une composante régionale distinguable.

2.2.1 Tendances macro

En gras: les 5 «*Mégatrends*» identifiés par le Conseil de l'organisation du territoire (COTER), sur mandat du Conseil Fédéral, dans l'étude «*Mégatrends et développement territorial en Suisse*» parue en 2019.

POLITIQUE	ÉCONOMIQUE	SOCIOCULTUREL
<ul style="list-style-type: none"> • Instabilité géopolitique mondiale • Blocage politique (polarisation) • Politique fiscale (forfaits fiscaux plus «chers») • Flux migratoire • Politique migratoire nationale: frontaliers, permis Etats tiers, etc. • Politique UE – accords bilatéraux • Brexit 	<ul style="list-style-type: none"> • Mondialisation • Evolution démographique et migrations • Franc fort – taux d'intérêt • Achats hors frontières • Economie collaborative – économie de partage – digitalisation • Prix de la main-d'œuvre en Suisse • Marché des congrès ultraconcurrentiel • Secteur des cliniques de luxe en crise • Chômage en hausse • Fluctuation des prix de l'énergie 	<ul style="list-style-type: none"> • Individualisation • Arrivée de la génération YZ sur le marché de l'emploi • Préoccupation prioritaire = qualité de vie, expérimenter plutôt que posséder • Hausse des attentes des citoyens vis-à-vis de l'état • Baisse de l'esprit entrepreneurial lié à la complexité et au besoin de sécurité • Culture digitale et achats en ligne

TECHNOLOGIQUE	ÉCOLOGIQUE	LÉGAL
<ul style="list-style-type: none"> • Numérisation • Télétravail – home office • Evolution toujours plus rapide • Dématérialisation, «uberisation» • Economie collaborative • Communauté digitale 	<ul style="list-style-type: none"> • Changements climatiques • Sensibilité croissante aux critères de durabilité (préservation des ressources) • Dépendance énergétique • Croissance des besoins de mobilité/transports • Développement de projets d'énergie renouvelable (solaire, éolien) 	<ul style="list-style-type: none"> • Surrèglementation, complications administratives, allongement des procédures • Révision de la LAT et pressions sur les zones constructibles • Lex Weber concernant les résidences secondaires • Révision de la fiscalité des entreprises • Evolutions LPR, LADE et LATC • Nouvelle adaptation du plan directeur cantonal • Autonomie des régions et des communes en baisse

Parmi ces enjeux globaux, la question de l'évolution démographique et des migrations aura vraisemblablement l'impact socio-économique le plus significatif sur la région à un horizon de 15-20 ans. Les prévisions de croissance de la population durant cette période, combinées à une évolution de la pyramide des âges laissant prévoir une situation où moins de 50% de la population sera active, seront des défis majeurs à relever pour cette génération.

2.2.2 Tendances micro

A l'instar de ce qui a été indiqué sur un plan général, les activités de la région s'exercent dans un contexte qui lui est propre, mais dont la connaissance permet de préciser et d'affiner la stratégie de développement. Cet environnement s'analyse également sur différents plans:

POLITIQUE	ÉCONOMIQUE	SOCIOCULTUREL
<ul style="list-style-type: none"> • Rotation importante au sein des autorités • Forte représentation de la région au Conseil National • Réflexions en cours concernant le renforcement de la gouvernance régionale • Politique fiscale (RIE III) • Projet d'Agglo couvrant un périmètre interrégional et intercantonal • Report de charges cantonales • Intérêt de certaines communes voisines à rejoindre l'association • Compétition entre les régions • Trend centralisateur au niveau des services de l'état (Vaud Promotion, Innovaud...) • Renouvellement des conventions DEIS-Régions pour seulement 3 ans 	<ul style="list-style-type: none"> • Coût des surfaces à la location • Pénurie foncière, exode des entreprises du secteur secondaire • Déséquilibre sectoriel dans l'offre d'emploi • Utilisation croissante de surfaces anciennement commerciales pour de l'activité administrative • Vieillissement des infrastructures touristiques (2m2c, hôtels) • Nouveaux acteurs (propriétaires et exploitants) dans l'hôtellerie • Offre événementielle/culturelle très importante mais fragile • Impact Lex Weber, LATC et révision des PGA sur le secteur de la construction 	<ul style="list-style-type: none"> • Progression démographique • Vieillissement de la population • Sentiment d'insécurité en hausse • Mouvements pendulaires en hausse, saturation de certains axes • Impact de la réalisation du nouvel Hôpital régional à Rennaz (terrains libérés en centralité, enjeux de mobilité, proximité des soins d'urgence par des acteurs privés, etc.) • Intégration croissante de la région «Lavaux» (UNESCO, fusion de communes, structure LPM, Loi Lavaux, manifestations, etc.)

TECHNOLOGIQUE	ÉCOLOGIQUE	LÉGAL
<ul style="list-style-type: none"> • Secteurs technologiques à valeur ajoutée peu représentés, hormis Merck • Approche cantonale ciblée sur les pôles académiques (EPFL, hautes écoles) et clusters thématiques régionaux • Forte concurrence interrégionale dans les efforts de promotion économique auprès des start-up • Pénurie de vocations vers les métiers techniques 	<ul style="list-style-type: none"> • Généralisation des taxes au sac et déchetteries communales avec tri • Meilleure valorisation des matériaux recyclables • Développement du réseau écologique cantonal (REC) • Densification, urbanisation • Sensibilité accrue aux thématiques de la durabilité et de la production bio 	<ul style="list-style-type: none"> • Projets de fusion de communes • Réflexions sur la gouvernance régionale • Révision des PGA communaux et mise en conformité LAT

2.3 ANALYSE FORCES/FAIBLESSES – OPPORTUNITÉS/MENACES (FFOM/SWOT)

L'analyse FFOM, «forces, faiblesses, opportunités, menaces», recense un nombre d'éléments importants, souvent de nature multifactorielle ou structurelle. La stratégie régionale de Promove s'inspire de cette analyse, mais ne peut agir sur les éléments structurels ou les tendances majeures du développement dans un contexte accru de globalisation des échanges.

Sa mission première, définie selon la convention qui la lie avec le Service cantonal de promotion de l'économie et de l'innovation (SPEI), se concentre prioritairement sur le développement économique régional, avec toutefois une volonté affirmée de contribuer à une meilleure coordination des politiques publiques en stimulant les réflexions transversales en lieu et place des silos thématiques

C'est dans cet esprit de compréhension transversale des enjeux que les différents domaines abordés dans l'analyse FFOM ci-après touchent à des thématiques pour lesquelles d'autres organismes sont potentiellement plus directement concernés. Ainsi, il est clair que le domaine «*urbanisation et habitat*» devrait être prioritairement traité au sein de la CORAT ou de la future structure d'Agglo, Promove intervenant dans les réflexions en tant que représentant des enjeux économiques régionaux. De même, le thème «*population et vie sociale*» n'est pas traduit par des actions spécifiques, car trop éloigné du champ d'action directe de l'association régionale.

2.3.1 Forces et faiblesses

Domaine	Forces	Faiblesses
Situation géographique de la région, positionnement	<ul style="list-style-type: none"> • Cadre naturel exceptionnel (vignobles, lac, montagnes) et climat accueillant • Proximité villes – villages • Proximité des espaces de vie (activités économiques, habitats, loisirs, commerces) en comparaison avec d'autres villes/régions • Croisement autoroutier N9/N12 et lignes ferroviaires du Simplon et du plateau suisse • Position centrale en Suisse romande en termes de trajet (Equidistance: Genève, Neuchâtel, Berne, Sierre) • Population internationale et offre adaptée (écoles, soins médicaux et loisirs plurilingues) 	<ul style="list-style-type: none"> • Faible superficie disponible et difficulté d'exploitation du territoire enserré entre le lac Léman et les montagnes • Peu de terrains sans déclivité • Contraintes liées aux lois d'aménagement spécifiques et à la protection des sites • Absence de centre académique de niveau HES
Gouvernance, système d'acteurs	<ul style="list-style-type: none"> • Tradition de collaborations intercommunales dans des domaines variés et fondée sur la base du consensus • Organisme de promotion économique unique sur tout le territoire (Promove) • Organisme de promotion touristique unique sur tout le territoire (MVT) • Coordination efficace entre tous les acteurs de l'industrie des congrès via le «Convention Bureau» • Proximité des acteurs étant donné le territoire géographique restreint 	<ul style="list-style-type: none"> • La région ne constitue pas une collectivité territoriale institutionnelle • Absence de gouvernance régionale transversale permettant une approche globale des problématiques et la mise en œuvre d'une stratégie unique • Coordination générale régionale établie au niveau thématique via de nombreuses collaborations intercommunales sans réelle représentativité, en particulier vis-à-vis de l'extérieur • Périmètres territoriaux différents selon les structures et collaborations intercommunales

Domaine	Forces	Faiblesses
<p>Economie d'exportation (production de biens et services, activités de siège)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Présence de deux multinationales, dont l'une avec son siège (Nestlé) et l'autre avec son principal site de production (Merck) • Production viticole réputée et au bénéfice d'une image favorable. • Présence de PME spécialisées et ayant développé un positionnement à valeur ajoutée • Présence de sociétés financières • Positionnement légitime et historique sur les thématiques liées à l'audiovisuel. • Savoir-faire et compétences techniques ferroviaires liés aux ateliers mécaniques du MOB 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence de filières de formation professionnelle et supérieure dans les domaines techniques • Pas d'incubateur de start-up • Recherche de pointe relativement limitée (faiblesse de l'innovation) • Pas de spécialisation sectorielle à l'échelle de la région (hormis domaine de l'accueil) • Production agricole limitée (hors viticulture) • Manque de diversification et de valeur ajoutée dans le tertiaire (commerces) • Manque de locaux industriels et artisanaux • Manque de locaux administratifs de qualité en centralité • Prix élevé de l'immobilier, et faible offre de terrains à vocation industrielle/artisanales
<p>Economie de l'accueil (Tourisme, Congrès, Ecoles, Cliniques)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cadre naturel exceptionnel (vignobles, lac, montagnes) et climat accueillant • Image et reconnaissance de la destination au niveau international en particulier au travers des manifestations et des sites • Une marque forte, reconnue internationalement «Montreux Riviera» • Riche offre culturelle et événementielle • Coordination efficace entre les acteurs principaux (MVT, SHMV, 2m2c, Promove, Convention Bureau, etc.) • Longue tradition hôtelière et de gastronomie • 2 sites et 2 patrimoines UNESCO au sein de la région (Lavaux/Le Corbusier/Fête des Vignerons, Archives MJF) • Offre culturelle variée et de qualité • Capacité et savoir-faire démontrés dans l'accueil de grandes manifestations (sommets politiques, festivals, congrès internationaux, compétitions sportives) • Présence du seul casino «A» de Suisse romande • Répartition équilibrée de l'origine de la clientèle (internationale et domestique) 	<ul style="list-style-type: none"> • Infrastructures de congrès (2m2c) et sportives à vocation événementielle (salle omnisport de Montreux) plus aux normes et partiellement obsolètes • Déficit d'investissement et d'entretien concernant une partie du parc hôtelier • Identification encore faible de l'offre portée par la marque (promesse de marque) • Capacité hôtelière encore insuffisamment diversifiée (notamment hôtels 2-3 étoiles) • Offre commerciale réduite (shopping gamme supérieure) et vie nocturne limitée • Secteur d'activités stratégique pour la région mais faiblement représenté politiquement • Dépendance aux grands acteurs internationaux de la réservation en ligne (pression sur les marges)

Domaine	Forces	Faiblesses
	<ul style="list-style-type: none"> • Ecoles spécialisées et réputées (éducation privée de prestige, écoles hôtelières) • Nouveaux hôtels ou rénovation importante réalisée récemment sur plusieurs fleurons Belle-Époque de la région • Présences de cliniques spécialisées et d'hébergements médicosociaux de haute qualité • Existence de structures de soutien efficaces et financées (taxe de séjour, fonds d'équipement touristique, fondations, etc.) 	
Economie présenteielle	<ul style="list-style-type: none"> • Existence d'un riche tissu de PME «de support urbain» (artisans et services à la personne) • Commerces concentrés dans les centres urbains et les villages → pas de centres commerciaux périphériques • Réseau régional efficace 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de locaux industriels et artisanaux • Cherté de l'immobilier d'activité et pénurie foncière • Enjeux de voisinage dans les secteurs mixtes «résidentiel/activités» • Enjeux de mobilité (congestion des réseaux régionaux) • Masse critique pas toujours suffisante (dans les villages) pour le maintien d'une activité pérenne
Urbanisation et Habitat	<ul style="list-style-type: none"> • Territoire dense, défini autour d'un axe fort, le long des rives du lac • Complémentarité entre les centres régionaux et l'agglomération principale (Vevey-Montreux) • Présence d'un territoire périphérique sur la partie supérieure du versant montagneux, bien desservi et connecté au tissu urbain • Intégration esthétique du milieu bâti avec le cadre naturel privilégié de la région • Diversité des typologies d'habitat (bâtiments historiques, immeubles modernes, villas individuelles, bâtiments ruraux ou de prestige...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Région agglomérée autour de deux villes principales et non une seule → dispersion des infrastructures, doublons • Parc immobilier résidentiel majoritairement positionné sur un segment supérieur → prix de location ou d'achat élevé • Dispersion de l'habitat dans certains villages • Pénurie relative de logements abordables • Faible disponibilité de terrains sans déclivité • Taux élevé de résidences secondaires à Montreux (lits froids)
Population et vie sociale	<ul style="list-style-type: none"> • Croissance de la population • Qualité générale de l'habitat et des infrastructures • Intégration de qualité des nouveaux résidents grâce à un tissu culturel et social dense • Niveau de sécurité encore élevé en comparaison internationale • Nombreux organismes et associations socioculturels ou sportifs, y compris dans les villages. 	<ul style="list-style-type: none"> • Structure démographique vieillissante • Infrastructures scolaires en nombre insuffisant dans certaines communes • Disparités de l'offre de services entre les communes • Diminution des services dans les villages • Saturation de certaines infrastructures sportives

Domaine	Forces	Faiblesses
<p>Mobilité et transports</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diversification des moyens de transport (routier, ferroviaire, par bateau) • Réseau dense de voies de communication • Croisement autoroutier A9/A12 • Important réseau TP exploité par un nombre limité d'acteurs (MOB, MVR, VMCV, Car Postal, CFF) • Communauté tarifaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Saturation des sorties d'autoroutes par les flux pendulaires aux heures de pointe • Concentration de la totalité du trafic de transit Riviera ↔ Chablais sur deux axes uniquement (autoroute A9 et route cantonale), sans possibilité de contournement par endroits en raison de la topographie • Nuisances dues au trafic de transit traversant le centre des principales villes • Offre des transports publics encore insuffisante à destination de certaines localités • Multimodalité non encore aboutie (parking d'échange, renforcement des liens entre lignes ferrées et routières de transports publics, développement des possibilités de mobilité douce, etc.) • Liaison Transport Public avec la Suisse-Allemande compliquée, car via Lausanne • Liaison Lavaux ↔ Riviera (par les hauts) inexistante • Topographie peu adaptée au développement des mobilités douces non motorisées hormis en proximité immédiate des rives du lac

2.3.2 Opportunités et menaces

Domaine	Opportunités	Menaces
Situation géographique de la région, positionnement	<ul style="list-style-type: none"> Liaison ferroviaire directe Valais – Chablais – Riviera – Berne (en discussion) permettrait de «rapprocher» la région de Suisse allemande également en TP 	
Gouvernance, système d'acteurs	<ul style="list-style-type: none"> Prise de conscience populaire de l'enjeu de la gouvernance régionale, en particulier sous l'angle de l'aménagement du territoire Sensibilité plus favorable vis-à-vis des fusions intercommunales Grands projets d'infrastructures ou équipements régionaux récemment aboutis ou en cours (Chaplin's world, Espace Régional des Pléiades, Stade de la Saussaz, 2m2c) renforçant le sentiment d'appartenance régionale Représentation directe de la région au Conseil National Intérêt de certaines communes voisines à rejoindre Promove (homogénéité du territoire) 	<ul style="list-style-type: none"> Risque de renforcement d'une gouvernance régionale uniquement thématique (Aménagement du territoire) et non transversale Réflexe de clocher toujours présent Disparité des santés financières des communes Région hétérogène construite autour de 2 villes principales (Vevey, Montreux) et 2 espaces géographiques et économiques différents (Lavaux et Riviera) Risque de multiplication des pôles intrarégionaux via des fusions bilatérales entre communes
Economie d'exportation (production de biens et services, activités de siège)	<ul style="list-style-type: none"> Apport des technologies de l'information et de la communication (TIC) Impact positif de la digitalisation dans la production: réduction de l'écart de productivité/compétitivité Fiscalité allégée pour les entreprises (RIE III) Taux d'intérêt à un niveau plancher -> incitation à l'investissement Instabilité géopolitique mondiale et insécurité croissante repositionnent la Suisse comme un îlot de relative stabilité Prise de conscience de la thématique de la pénurie foncière pour les entreprises au sein des autorités communales de la région Potentiel rôle fédérateur régional pour le projet de mise en valeur des terrains du site stratégique de St-Légier 	<ul style="list-style-type: none"> Impact de la crise économique mondiale imprévisible à la suite de la pandémie covid-19 -> dépendance aux marchés extérieurs Exode des PME en croissance en raison de la pénurie foncière et des prix de location des surfaces Coût de la main-d'œuvre et cherté du franc suisse pèsent sur les PME exportatrices à faible valeur ajoutée Centre de décision exogène concernant l'une des deux multinationales présentes dans la région Difficulté pour les PME à desservir le reste de l'arc lémanique en raison de la congestion des axes de transports Difficulté croissante à trouver de la main-d'œuvre qualifiée pour les tâches spécialisées ou l'encadrement Application restrictive de l'initiative sur l'immigration de masse (quota) Réactions de la population contre des projets industriels et/ou majeurs Concurrence des autres sites d'implantation suisses et étrangers Ouverture prochaine de la ligne MOB depuis Interlaken → risque de concurrence concernant l'implantation des ateliers

Domaine	Opportunités	Menaces
<p>Economie de l'accueil (Tourisme, Congrès, Ecoles, Cliniques)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombreux touristes d'origine suisse ayant (re)découvert la région à l'occasion de l'été 2020 en période de covid-19. • Nouvelle stratégie de MVT, axée sur la clientèle (flux touristiques) et visant une plus forte valeur ajoutée via un positionnement qualitatif et ciblé et la prolongation des séjours. • Elargissement de l'offre touristique au travers de produits stratégiques complémentaires (Chaplin's World, Fort de Chillon) • Repositionnement/rénovation d'offres existantes (Chillon, Alimenterium, Lavaux Classic Festival, Septembre Musical) • Liaison directe depuis Interlaken via la ligne du MOB dès 2022 • Rénovation du 2m2c: nouveaux accès, nouvelle enveloppe du bâtiment, ouverture sur le lac → renforcement du caractère unique de l'offre • Coordination renforcée entre tous les acteurs via des plateformes ad hoc (Convention Bureau, Groupe Ecoles & Cliniques, Montreux/Vevey A.Live) • Nouveau règlement de la taxe de séjour concernant les résidences de vacances privées (type airbnb) • Arrivée d'un 2e grand groupe hôtelier international (exploitants), vecteurs de promotion • Modification de la pyramide des âges entraînant une plus forte proportion de clients de plus de 60 ans au fort pouvoir d'achat et correspondant à certains atouts de la destination • Demande «culturelle» et «événementielle» soutenue • Mise en œuvre de la stratégie visant des centres médicaux ou paramédicaux de niche et de haut de gamme (ex.: Sonloup, centre contre les addictions) • Nouvelle expérience touristique portée par un réseau d'acteurs existante (Dolce Riviera) • Coordination avec les régions voisines pour proposer des offres conjointes cohérentes et complémentaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Vulnérabilité du tourisme aux événements géopolitiques ou sanitaires • Cherté du franc suisse • Part significative du parc hôtelier en mains de propriétaires non impliqués dans le développement régional • Marché des Congrès ultraconcurrentiel et remis en cause par les préoccupations sanitaires faisant suite à la pandémie de covid-19 • Fermeture totale ou partielle du 2m2c durant les travaux de rénovation nécessaire • Tourisme: exigences du «nouveau tourisme» qui peuvent différer de l'offre actuelle • Compréhension parfois faible, au sein de la population et des autorités, des avantages concrets et des retours économiques du tourisme pour la région • Enjeux de cohabitation entre les résidents et les touristes • Concurrence accrue des autres destinations suisses qui se battent également pour séduire la clientèle nationale (préoccupation sanitaire et pouvoir d'achat lié au CHF) • Difficulté croissante à mobiliser des bénévoles pour les manifestations • Risques liés au phénomène de lits tièdes ou lits froids • Application stricte de la Lex Weber • Amélioration de la qualité des soins spécialisés disponibles à l'étranger à moindre coût • Reprise de plusieurs établissements publics motivés par l'obtention d'un permis de séjour (Etat tiers) et non l'exploitation d'une activité rentable

Domaine	Opportunités	Menaces
Economie présentielle	<ul style="list-style-type: none"> • Essor du home-office • Progression démographique continue dans la région • Développement du secteur tertiaire, des services à la population et commerces 	<ul style="list-style-type: none"> • Colonisation des locaux commerciaux (vitrines) par des activités administratives en raison de la cherté des locaux dédiés • Résidentialisation de la région – exode des entreprises -> effet domino • Impact de l'application de la Lex Weber sur le secteur immobilier • Tourisme d'achat et vente en ligne • Mainmise de grands groupes étrangers sur les plateformes de l'économie collaborative, y compris auprès des commerces de proximité -> réduction des marges
Urbanisation et Habitat	<ul style="list-style-type: none"> • Réflexion simultanée, dans plusieurs communes, en lien avec la révision des PGA • Diversification de l'habitat sur la base des considérations du projet d'agglomération • Projets immobiliers résidentiels significatifs en cours de développement dans plusieurs communes • Existence de coopératives de logements impliquées dans la création de nouveaux logements à loyers modérés • Requalification et réaménagement de certains espaces publics majeurs prévus au sein de la région 	<ul style="list-style-type: none"> • Application restrictive de la Loi Lavaux et de la Lex Weber • Taux de croissance d'habitants plafonné par le PDCn → concurrence intrarégionale • Unité géographique inégale entre la promotion économique et la «région» au sens du Plan Directeur Cantonal (Haut-Lac) • Pression foncière • Faible taux de croissance d'emploi → nouveaux habitants = pendulaires
Population et vie sociale	<ul style="list-style-type: none"> • Croissance démographique • Sur la Riviera: Intercommunalité efficace et développée sur de nombreux thèmes (Police, Pompiers, Culture, Gestion des eaux, terrains sportifs...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Esprit de concurrence (opposition Riviera/Lavaux; Hauts/Bas; Vevey/Montreux; etc.) • Ressources financières des communes parfois insuffisantes • Manque d'attractivité pour certains services dans les villages (p. ex. généralistes) • Non-intégration de Lavaux dans les structures développées sur la Riviera
Mobilité et transports	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de mobilité intégré à développer dans le cadre du projet Agglo Rivelac • Rapprochement VMCV/Goldenpass • Écartement similaire (voie métrique) sur les réseaux CEV et MOB → liaison «par les Hauts» possible • Rénovation et requalification des gares CFF de Vevey, Montreux et Cully • Accroissement de la cadence des transports publics sur certains axes régionaux (CEV) 	<ul style="list-style-type: none"> • Croissance du trafic pendulaire sur l'arc lémanique et congestion croissante des axes de transports • Lenteur des procédures pour la mise en œuvre de nouvelles lignes ou voies routières en vue de la densification des réseaux • Congestions temporaires de certains axes (lors de manifestations, centres-villes aux heures de pointe, fin de semaine sur trafic des loisirs ou vacances, etc.)

Domaine	Opportunités	Menaces
	<ul style="list-style-type: none"> • Réalisation de nouvelles lignes TP et augmentation de la cadence de desserte • Ancienne ligne du funiculaire Mont-Fleuri, désaffectée mais dont l'emprise au sol a été conservée • Développement de la CGN sur le Haut-Lac (liaison transfrontalière directe avec la France) • Amélioration des dessertes et infrastructures de transports publics (MVR) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en service du nouvel Hôpital Riviera-Chablais à Rennaz → flux de circulation accrus sur cet axe • Passage à niveau subsistant sur certaines lignes ferrées régionales • Nouvelle politique cantonale pour les interfaces de transports (abandon des P+R en entrée de centralités)

2.4 ENJEUX DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

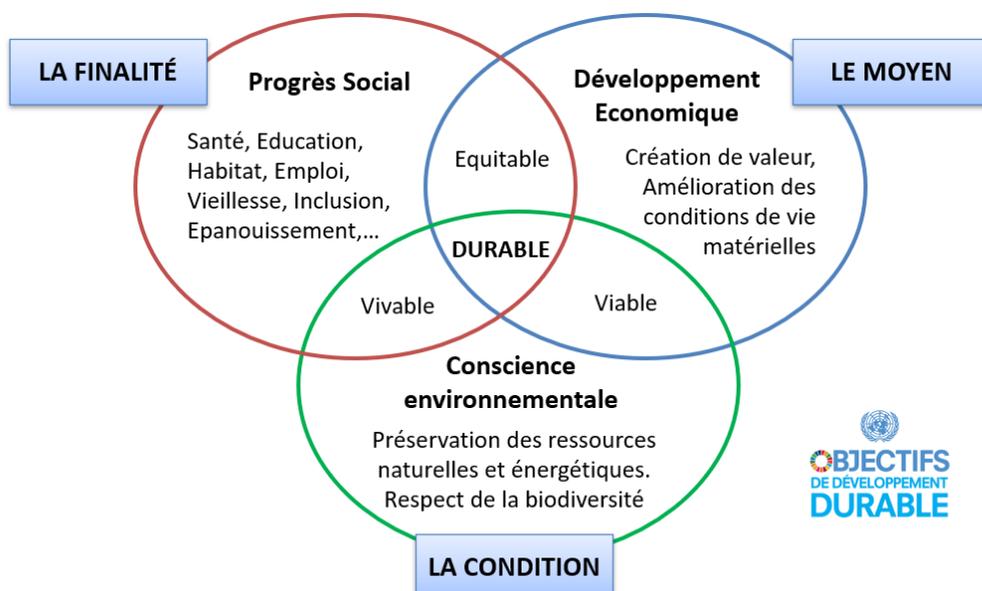
En 1992, le Sommet de la Terre à Rio, tenu sous l'égide des Nations unies, a clarifié la notion de développement durable en affirmant les trois piliers qui le composent (économie/écologie/social): un développement économiquement efficace, socialement équitable et écologiquement soutenable.

Plus proche de nous, le Conseil d'Etat a réitéré, au travers du programme de législature 2017-2022, sa volonté de favoriser un développement durable du canton et l'inscription de son action dans la perspective de l'Agenda 2030, qui est reconnu comme le cadre de référence commun en la matière.

La présente stratégie de développement économique régional s'inscrit pleinement dans cette démarche et est conçue comme un élément essentiel à l'équilibre permettant d'envisager «*un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs*» (Mme Gro Harlem Brundtland, Premier ministre norvégien – 1987).

Concrètement, la thématique de la durabilité est traitée selon deux angles:

1. Par l'objectif assumé de création de valeur économique devant directement profiter à l'amélioration des conditions de vie de la population de la région. Ceci se traduit notamment au travers d'une vision définissant les éléments clés de la «valeur ajoutée» appliquée à la région: emplois de proximité, finances publiques permettant la mise à disposition de services et infrastructures de qualité, partenariats privés-publics.
2. En stimulant et accompagnant la transition du tissu économique régional vers une meilleure prise en compte des deux autres volets du développement durable:
 - a. Les enjeux sociaux, notamment au travers de perspectives équitables d'accès à des emplois diversifiés, de proximité, permettant tant un développement personnel qu'un bien-être matériel.
 - b. Les enjeux environnementaux, notamment au travers d'une sensibilisation à l'importance des modèles viables, écoresponsables (économie circulaire, circuits courts), et de la prise en compte de l'impact environnemental, respectivement de sa minimisation, dans la planification entrepreneuriale, à toutes les étapes.



3. CONTEXTE INSTITUTIONNEL ET STRUCTURE

3.1 PLANIFICATIONS DE RÉFÉRENCE

L'activité de Promove s'exerce dans un environnement législatif dense qui doit être considéré. Sur un plan général, l'ensemble des planifications de référence qui peuvent avoir une influence sur l'activité de l'association est le suivant:

Niveau territorial	Planification de référence
Fédéral	<ul style="list-style-type: none"> • Nouvelle politique régionale (NPR): programme pluriannuel • Politique des agglomérations (AggloPol) • Loi sur l'aménagement du territoire • Loi fédérale sur l'agriculture
Intercantonal	<ul style="list-style-type: none"> • Programme pluriannuel RIS-SO de la CDEP-SO • Santé
Cantonal	<ul style="list-style-type: none"> • PADE -LADE • NPR: programme pluriannuel Vaud • PDCn • LATC
Régional	<ul style="list-style-type: none"> • Agglomération
Communal	<ul style="list-style-type: none"> • PA

Cependant, toutes les politiques publiques et les lois y relatives n'impactent pas de la même manière les activités de Promove. Deux actes législatifs conduisent plus directement le fonctionnement de l'association:

Au niveau fédéral, la loi sur la politique régionale (LPR)

Entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2008, la loi fédérale sur la politique régionale (LPR) a abrogé ou partiellement intégré différentes dispositions légales (Interreg, LIM, arrêté Bonny, arrêté fédéral sur l'aide à l'évolution structurelle en milieu rural). La LPR a une durée indéterminée, mais tous les huit ans, l'Assemblée fédérale approuve le plafond de dépenses pour le Fonds de développement régional. Elle tient compte des besoins définis dans le programme pluriannuel, des moyens disponibles du Fonds de développement régional et de la situation financière de la Confédération.

La première période de 8 ans est arrivée à échéance à fin 2015. Le Parlement a adopté lors de la session d'automne 2015 le message sur la promotion économique pour les années 2016 à 2019. Dans ce cadre, six arrêtés financiers pour différents instruments destinés à la promotion économique ont été débattus et acceptés. En particulier, le Parlement a approuvé le programme pluriannuel 2016 à 2023 concernant la mise en œuvre de la nouvelle politique régionale (NPR) ainsi que de nouveaux apports au Fonds de développement régional pour les années 2016 à 2023. Ce programme de mise en œuvre porte sur les éléments suivants:

- a. Promouvoir le transfert de savoir et le soutien à l'innovation au sein des PME;
- b. Promouvoir la qualification de la main-d'œuvre et des acteurs régionaux;

- c. Développer la mise en réseau des entreprises et la coopération entre elles;
- d. Développer les chaînes de valeur ajoutée et combler les lacunes;
- e. Créer et maintenir des infrastructures et des offres créatrices de valeur ajoutée.

Ces éléments sont déclinés selon trois axes thématiques, dont deux prioritaires auxquelles 80% des moyens financiers seront alloués:

- a. Système de valeur ajoutée de l'industrie;
- b. Système de valeur ajoutée du tourisme;

Priorités de la promotion	Système de valeur ajoutée Industrie	Système de valeur ajoutée Tourisme	Autres systèmes de valeur ajoutée
Contenus de la promotion			
Encourager le transfert de savoir et l'innovation dans les PME	RIS		
Encourager la qualification de la main-d'œuvre et des acteurs régionaux			
Développer le réseautage et les coopérations inter-entreprises			
Prolonger les chaînes de valeur ajoutée et combler les lacunes			
Préserver et concrétiser les infrastructures et les offres génératrices de valeur ajoutée			

Enfin, la Confédération a affirmé son intention de passer d'un pilotage axé sur les coûts à un pilotage axé sur l'efficacité via l'introduction systématique de modèles d'efficacité précisant les objectifs poursuivis, les prestations qui sont encouragées, les impacts qui sont attendus pour les groupes cibles et les indicateurs pertinents (modèle simplifié: input, output et outcome). Ces modèles d'efficacité seront ainsi désormais appliqués tant pour l'évaluation des programmes cantonaux et régionaux que des projets eux-mêmes.

Au niveau cantonal, la loi sur l'appui au développement économique LADE

Également entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2008, la loi cantonale sur l'appui au développement économique (LADE) a abrogé et partiellement intégré les dispositions suivantes: la loi sur la promotion économique, la loi cantonale d'application LIM, la LDER, la loi sur le tourisme ainsi que les décrets sur les pôles de développement économique, la diversification économique et l'aide aux CVC (Coopératives vaudoises de cautionnement).

La dotation financière est déterminée annuellement par le Grand Conseil, via l'adoption du budget dans le cadre maximal des engagements fixés dans la loi.

La LADE prévoit l'élaboration d'un projet de politique d'appui au développement économique, sans toutefois en fixer formellement le rythme. Ce projet est un élément du programme de législature qui est élaboré tous les 5 ans. Toutefois, la LADE joue aussi le rôle de loi d'application de la LPR, une révision du programme est nécessaire tous les 4 ans.

Le Département de l'économie produit donc deux documents: celui intégré au programme de législature et le programme opérationnel quadriennal qui doit être approuvé par le Conseil d'Etat pour être transmis ensuite au SECO.

Concernant la couverture du territoire cantonal, la LADE adopte une approche décentralisée avec la mise en place, respectivement le soutien, d'un réseau d'organismes régionaux couvrant le territoire cantonal et assurant une cohérence «de terrain» aux projets soutenus. Promove est reconnue comme

l'organisme officiel représentant la région Riviera-Lavaux. Cette reconnaissance est soumise à diverses conditions précisées dans la loi:

LADE Art. 16 Reconnaissance des organismes régionaux

¹ Le Conseil d'Etat reconnaît les organismes régionaux lorsque ceux-ci:

- a. assument des tâches de développement économique régional à une échelle géographique ou économique pertinente et rationnelle;
- b. sont dotés d'une organisation et d'un personnel adéquats;
- c. disposent d'une stratégie, préalablement validée par le département, comprenant un positionnement, une analyse des forces et des faiblesses, des objectifs, des axes stratégiques, un programme d'actions, un schéma d'organisation ainsi qu'un dispositif adéquat d'évaluation des résultats quantitatifs et qualitatifs à atteindre.

Par le biais de l'organisme régional, la région a accès aux fonds de la LADE, sous forme d'aides à fonds perdu ou de prêt sans intérêt pour soutenir des projets répondant aux axes majeurs retenus au sein de la stratégie régionale et aux objectifs de la loi cantonale:

LADE Art. 20 Projet régional

¹ Par projet régional, on entend des études, des mesures organisationnelles, des manifestations et des infrastructures, qui contribuent à la réalisation de la stratégie de l'organisme régional et qui visent au moins l'un des objectifs suivants:

- a. identifier ou exploiter les potentiels économiques et territoriaux des régions;
- b. augmenter l'attractivité des régions;
- c. favoriser les implantations et le développement d'activités économiques dans les régions;
- d. mettre à disposition des équipements de qualité;
- e. développer et mettre en œuvre de nouveaux produits, équipements et canaux de distribution et de communication;
- f. améliorer la qualité de prestations existantes;
- g. créer des structures d'organisation plus efficaces.

3.2 PÉRIMÈTRE GÉOGRAPHIQUE ET SYSTÈME D'ACTEURS

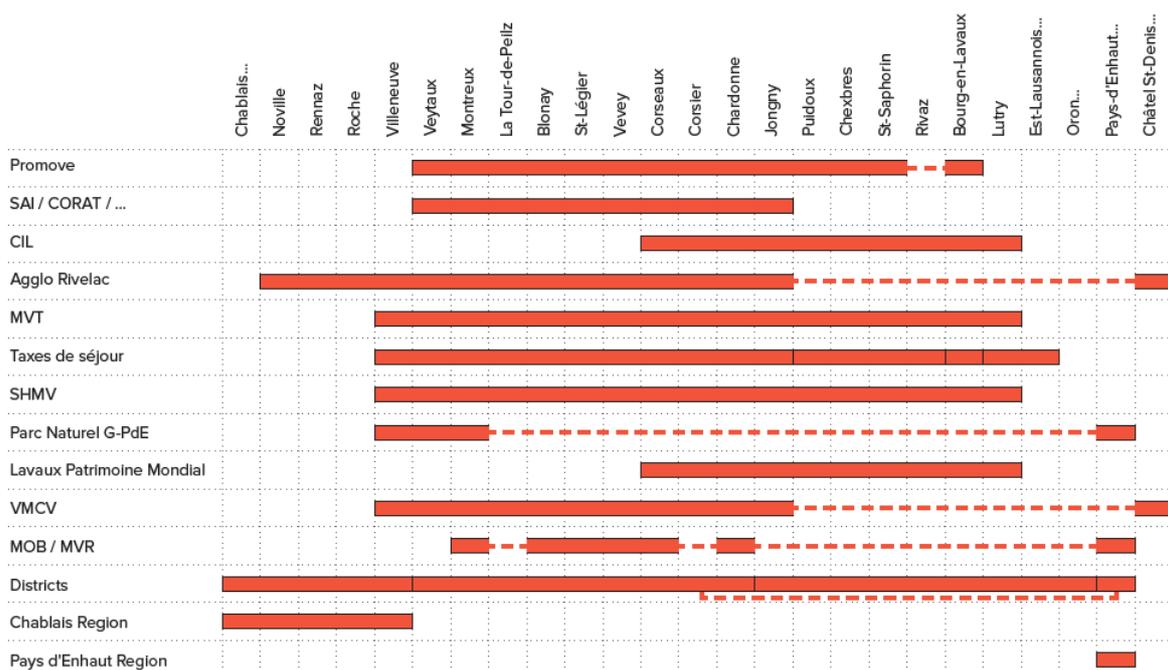
3.2.1 La région

Située le long du lac Léman, entre le Chablais valdo-valaisan et l'agglomération lausannoise, la région est le plus souvent identifiée sous l'appellation «Riviera vaudoise». Administrativement, les communes de la région sont rattachées, selon les cas, aux districts de Lavaux-Oron et Riviera-Pays d'Enhaut.



3.2.2 Cohérence des périmètres institutionnels

Comme le montre le schéma ci-après, les relations régionales, au travers des différentes instances énumérées, s'exercent sur des territoires qui peuvent différer.



3.2.3 Analyse des acteurs

Pour réaliser ses actions et assurer son bon fonctionnement, Promove doit tenir compte de nombreux autres acteurs. Cela induit la mise en place de processus de coordination qui facilite ensuite ses démarches et lui permet un échange d'expériences instructif.

Niveau territorial	Publics	PPP	Privés
International	<ul style="list-style-type: none"> • UE 		
Fédéral	<ul style="list-style-type: none"> • SECO • ARE • OFAG • OFEN 		
Transfrontalier	<ul style="list-style-type: none"> • Conseil du Léman 	<ul style="list-style-type: none"> • Lake Geneva Region au MIPIM 	
Intercantonal	<ul style="list-style-type: none"> • CDEP-SO 		
Cantonal	<ul style="list-style-type: none"> • SPEI • Innovaud • DGTL • DGMR • Autres services cantonaux 		<ul style="list-style-type: none"> • CVC, CVCI, CP • UCV, AdCV • OTV • Prometerre
Interrégional	<ul style="list-style-type: none"> • CODEV • Parc naturel Gruyère-Pays d'Enhaut 		
Régional	<ul style="list-style-type: none"> • Communes • SAI • Agglo Rivelac • CORAT • Fondation pour l'équipement touristique de la Riviera • Commission intercommunale de la taxe de séjour • ASR • CIEHL • CSD 	<ul style="list-style-type: none"> • MVT • Associations sectorielles (SHMV, Ecoles et Cliniques, Vevey/Montreux A.Live) • Lavaux patrimoine mondial (LPM) • 2M2C • Transporteurs (MOB, MVR, VMCV) 	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprises • SIC locales • Associations des grandes manifestations

3.3 PROMOVE

3.3.1 Valeurs

Les valeurs de l'équipe opérationnelle – identifiées lors d'un atelier participatif au printemps 2021 – peuvent se résumer par l'affirmation suivante:

Promove met en œuvre une démarche systématique d'**amélioration continue**, fait preuve d'**engagement**, incarne un fort **esprit d'équipe** et valorise les **partenariats** afin de délivrer des prestations de **qualité** visant à **satisfaire nos clients** et **servir la communauté** avec un haut niveau de **professionnalisme**.

3.3.2 Origine et développement

A sa fondation, en 1985, l'ADEM («Association de développement économique de la ville de Montreux») ne destinait ses activités qu'à cette seule commune. Dès 1988 toutefois, un élargissement aux villes voisines de Vevey et La Tour-de-Peilz lui a donné son nom actuel, Promove (pour: PROMotion économique de la région MOntroux – VEvey), et sa vocation régionale. L'ensemble des 10 communes de la Riviera ont ensuite rejoint l'association. A la fin des années 2000, les communes de Puidoux et Bourg-en-Lavaux sont à leur tour venues étendre le territoire couvert par Promove et, de fait, y adjoindre Lavaux. En 2017, c'est la commune de Chexbres qui a rejoint l'association et en 2020 celle de Saint-Saphorin.

Les 14 communes membres de Promove représentent ainsi près de 93 000 habitants en 2020.

3.3.3 Gouvernance et structure

En matière de gouvernance, Promove est une association de droit privé selon les articles 60ss du Code civil suisse. Elle réunit à la fois des membres institutionnels (communes) et privés (entreprises). Elle est organisée selon le schéma suivant :



3.3.4 Mandat cantonal

Promove est une des dix associations économiques régionales du canton de Vaud dont le but est de valoriser le potentiel économique et territorial de la région concernée. A l'instar des autres organismes régionaux, Promove est au bénéfice d'une convention avec le DEIS qui fixe les missions et prestations attendues de l'organisme régional. Afin de mener à bien les tâches qui lui sont dévolues, notamment de pouvoir affecter les ressources humaines nécessaires, le département lui verse une subvention annuelle.

Les missions attendues de Promove au travers de cette convention sont en lien avec la LADE et la LPR et se déclinent de la manière suivante:

a. «Guichet entreprises»:

- accueil, aiguillage et appui spécifique à la création et au développement d'entreprises;
- appui à la recherche de terrains et de locaux de grande taille pour des entreprises par la mise à jour d'une base de données terrain régionale, la réponse directe à des entreprises cherchant à acquérir de tels biens et la participation aux processus de réponses du SPEI ou d'Innovaud à des demandes d'entreprises.

b. «Zones d'activités»:

- élaboration/ou participation à l'élaboration/des stratégies de gestion des zones d'activités;
- connaissance de l'offre immobilière et foncière et connaissance des tendances de la demande des entreprises de la région;
- participation aux organes de gestion des sites stratégiques cantonaux et régionaux.

c. «Stratégie régionale»:

- élaboration et mise à jour de la stratégie régionale telle que définie à l'art. 12, al. 1, let. C LADE;
- organisation du dialogue et mise en relation des acteurs pour contribuer à la mise en œuvre de la stratégie régionale;
- suivi pluriannuel de la mise en œuvre de la stratégie régionale.

d. «Projets régionaux»:

- appui spécifique aux porteurs de projets régionaux;
- élaboration des préavis régionaux au sens de l'art. 21 LADE;
- participation au suivi des projets régionaux cofinancés par la LADE ou la LPR, notamment pour le suivi des indicateurs de résultats

e. «Veille ou coordination des politiques publiques»:

- collaboration avec l'office du tourisme régional pour assurer une coordination entre la stratégie régionale et la stratégie de promotion touristique régionale;
- participation à la définition ou à la révision du projet d'agglomération;
- veille sur les politiques publiques ayant un impact sur le développement économique de la région;
- participation éventuelle à la recherche de solutions favorables aux entreprises.

f. «Coordination cantonale»:

- participation régulière et active aux séances de la Coordination du développement économique vaudois (CODEV).

4. BILAN DE LA PRÉCÉDENTE STRATÉGIE

La période précédente de la stratégie régionale de Promove a été élaborée sur la base des directives du canton émises à l'époque, à savoir:

- Une analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces;
- La mise en évidence des enjeux de la région pour la période considérée;
- L'élaboration de la stratégie elle-même, indiquant les priorités, les objectifs à atteindre et les mesures prévues.

Avant la présentation formelle de la nouvelle stratégie, il convient de dresser le bilan de la période écoulée. Cela permet de remettre en perspective les actions que Promove a engagées ces dernières années.

4.1 MESURES RÉALISÉES

PRIORITÉ 1: CONTRIBUER ACTIVEMENT À L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS-CADRES OFFERTES AUX ENTREPRISES DE LA RIVIERA		
Objectifs	Mesures prévues	Mesures réalisées
1.1. Suivre de manière proactive les développements législatifs et réglementaires aux plans suisse et cantonal, susceptibles d'influencer les conditions d'activité des entreprises de la région	1.1.1. Collaborer étroitement avec le Département vaudois de l'économie et le Développement de l'économie vaudoise (DEV) dans les domaines d'intérêt et d'importance pour les entreprises de la région	<ul style="list-style-type: none"> • Participation à la co-construction des SGZA • Collaboration avec le DEV sur des projets d'implantations
	1.1.2. Suivre et cultiver les contacts avec les organisations économiques du canton (Centre patronal, Chambre vaudoise du commerce et de l'industrie, Chambre vaudoise immobilière notamment) et avec les Offices fédéraux directement impliqués (notamment le SECO)	<ul style="list-style-type: none"> • Participation aux séances de la CODEV • Collaboration avec la CVCI pour le volet régional de l'enquête conjoncturelle et sa présentation
	1.1.3. Contribuer aux activités des associations nationales d'importance pour les activités économiques de la région	<ul style="list-style-type: none"> • Participation aux activités de RegioSuisse • Événements en partenariat avec la SGE • Accueil d'Economie Suisse et de Commerce Suisse en tant qu'orateurs à une manifestation
1.2. Prendre position, au nom en particulier des communes membres, lors de consultations fédérales et cantonales relatives aux projets de dimension économique, en collaboration en	1.2.1. Collaborer avec le Service des Affaires Intercommunales (SAI) de la Riviera et avec les administrations communales sur les objets législatifs et réglementaires y relatifs	<ul style="list-style-type: none"> • Rencontres individuelles avec l'ensemble des Municipalités • Rencontres périodiques avec la responsable du SAI

particulier avec la CVCI et avec le Centre patronal		
1.3. Développer et défendre auprès des instances politiques régionales une position concertée avec les Sociétés industrielles et commerciales de la Riviera	1.3.1. Soutenir les activités des Comités des Sociétés industrielles et commerciales (SICs) en collaboration avec les organisations faïtières cantonales	<ul style="list-style-type: none"> • Intégration des SICs et associations locales de commerçants et artisans dans le prix «Proximité» des mérites de l'économie • Réalisation en partenariat avec les SICs et associations locales de commerçants et artisans d'une étude relative aux enjeux du commerce de proximité • Organisation en commun d'un forum sur le commerce de proximité
	1.3.2. Faciliter la mise en place d'un management commercial régional	

PRIORITÉ 2: DÉVELOPPER L'OFFRE DE PRESTATIONS EN FAVEUR DES COMMUNES, DES ENTREPRISES ÉTABLIES ET DE CELLES SUSCEPTIBLES DE S'IMPLANTER SUR LA RIVIERA		
Objectifs	Mesures prévues	Mesures réalisées
2.1. Renforcer l'attractivité de la Riviera comme lieu d'implantation de nouvelles sociétés, et favoriser le maintien des sociétés déjà implantées, notamment celles actives dans le secteur secondaire	2.1.1. Mettre régulièrement à disposition des entreprises étrangères une documentation sur les atouts de la région, et en assurer une distribution ciblée aux plans national et international	<ul style="list-style-type: none"> • Création d'un portail de l'immobilier sur le site internet de Promove • Réalisation d'une page internet «S'implanter en Suisse» • Campagne de promotion exogène après des chambres de commerce internationales et participation à des forums sur l'implantation en Suisse
	2.1.2. Développer, en collaboration avec les acteurs de la Riviera, un réseau de spécialistes disposés à conseiller et soutenir les entreprises étrangères et locales (fiduciaires, instituts financiers, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> • Contacts réguliers et partenariats sur des projets avec des fiduciaires, notaires, banques et agences de communication de la région
	2.1.3. Renforcer le sentiment d'appartenance des entreprises établies dans la région, en organisant pour elles des manifestations et événements formateurs (séminaires, conférences, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation de manifestations de réseautage (Petits-déjeuners de l'Economie, Cocktail de fin d'année, assemblée générale)

		<ul style="list-style-type: none"> • Edition d'un annuaire des membres de Promove et promotion du réflexe régional dans les partenariats commerciaux
2.2. Valoriser le tissu économique existant	2.2.1. Promouvoir les relations entre chefs d'entreprise pour favoriser la réalisation d'offres conjointes, cohérentes et coordonnées au sein de la région	<ul style="list-style-type: none"> • Partenariat avec le Forum économique de Glion • Participation au groupement «Ecoles et Cliniques» • Création d'un réseau des entreprises exportatrices
	2.2.2. Contribuer à la mise à disposition par les autorités locales de terrains et de locaux disponibles pour l'établissement de nouvelles sociétés à fort potentiel en termes de création d'emploi à terme, dans le secteur financier, mais aussi dans le secteur secondaire	<ul style="list-style-type: none"> • Participation au Comité de pilotage du site stratégique de St-Légier • Accompagnement du projet de développement de Merck à Fenil (nouveau PA)
	2.2.3. Participer à l'évolution des sites stratégiques et des pôles de développement	<ul style="list-style-type: none"> • Engagement pour la création d'un nouveau «Parc d'activités de la Riviera» à la Veyre-Derrey
2.3. Poursuivre la gestion de plateformes de contact pour les principaux acteurs politiques, institutionnels et économiques de la région	2.3.1. Entretenir et animer les plateformes d'échange entre les principaux acteurs économiques de la Riviera, en intégrant des interlocuteurs intéressés des régions voisines	<ul style="list-style-type: none"> • Collaboration avec la Chambre de Commerce et de l'Industrie Italie-Suisse • Rencontres régulières avec les représentants des régions du Chablais et du Pays d'Enhaut
	2.3.2. Organiser des manifestations (séminaires, conférences) sur des sujets ciblés en collaboration avec les organisations partenaires, dans le but d'élargir les réseaux de contact	<ul style="list-style-type: none"> • Présentation d'une étude sur le commerce de proximité/en ligne aux commerçants et SIC • Conférences économiques annuelles sur un marché exogène (Chine, Italie, Italie) • Petits-déjeuners de l'Economie (2x par an)

PRIORITÉ 3: CONSOLIDER ET DIVERSIFIER LE TISSU ÉCONOMIQUE, EN METTANT UN ACCENT PARTICULIER SUR LES SECTEURS INNOVANTS ET À FORTE VALEUR AJOUTÉE, EN PRIORITÉ DANS LES DOMAINES DE LA SANTÉ, DU BIEN-ÊTRE ET DE MULTIMÉDIA.		
Objectifs	Mesures prévues	Mesures réalisées
3.1. Appuyer la création et le développement d'un «cluster», en particulier dans le domaine de la santé, et soutenir activement la mise en valeur de ce secteur sur le plan international (wellness, cliniques privées spécialisées, etc.).	3.1.1. Accentuer le soutien dans ce domaine, en collaboration avec les entreprises établies, en visant une synergie, notamment entre les établissements hospitaliers privés, pour fixer une zone d'excellence	

Poursuivre notre accompagnement des activités de SwissMedia.		
3.2. Favoriser et soutenir la tenue de congrès et de manifestations dans ce secteur, en collaboration avec les entreprises établies et avec les collectivités impliquées	3.2.1. Soutenir une diversification de congrès et des manifestations d'importance, complétant le calendrier annuel	• Développement de nouvelles manifestations et/ou de congrès
	3.2.2. Soutenir les projets d'amélioration des infrastructures d'accueil de manifestations économiques et culturelles dans la région avec une dimension internationale, nationale et suprarégionale	• Soutien politique et financier (LADE) au projet de rénovation du 2m2c
3.3. Appuyer les activités de recherche dans la région d'une manière générale		

PRIORITÉ 4: EN COLLABORATION ÉTROITE AVEC MONTREUX-VEVEY TOURISME (MVT), CONTRIBUER AU RAYONNEMENT DE L'ÉCONOMIE TOURISTIQUE RÉGIONALE		
Objectifs	Mesures prévues	Mesures réalisées
4.1. Participer au développement quantitatif et qualitatif de l'économie touristique autour des valeurs fortes et reconnues aux plans cantonal, national et international (entre autres Château de Chillon, Chaplin's World)	4.1.1. Viser, en collaboration avec en particulier le Centre des Congrès de Montreux (2m2c), la SHMV (Société des Hôteliers Montreux-Vevey) et des infrastructures des communes de la Riviera, un développement du tourisme d'affaires	• Participation active sur le dossier de rénovation du 2m2c
	4.1.2. Soutien aux manifestations de rayonnement national et international	• Accompagnement des processus de subventions LADE pour les manifestations concernées
	4.1.3. Contribution au projet «Montreux Riviera Convention Bureau» (renforcement de la Promotion et Ventes auprès du tourisme d'affaires)	• Participation régulière aux séances • Création du LMC (Lausanne Montreux Congress)
4.2. Valoriser Lavaux comme site d'intérêt majeur (Patrimoine mondial de l'UNESCO)	4.2.1. Contribuer aux projets de mise en valeur du tourisme dans Lavaux	• Accompagnement des processus de subventions LADE pour les projets concernés • Signalétique Lavaux
	4.2.2. Soutenir la diversification de l'offre, notamment en ce qui concerne la réalisation	

	d'établissements d'accueil complémentaires à l'offre hôtelière traditionnelle	
	4.2.3. Promouvoir et développer des offres en matière œnotouristique alliant découverte des vins et circuits dans le vignoble	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagnement des processus de subventions LADE pour les projets concernés
	4.2.4. Participer à des programmes intensifs d'échange avec les autres sites inscrits à l'UNESCO afin de positionner Lavaux et la destination Montreux Riviera comme site dynamique de référence dans le secteur du Patrimoine mondial	
4.3. Accompagner les mutations en cours dans le domaine de l'hôtellerie et de l'hébergement touristique	4.3.1. Contribuer aux décisions relatives à une gestion raisonnable de la problématique des lits froids	<ul style="list-style-type: none"> • Etude relative à la digitalisation de la taxe de séjour
	4.3.2. Favoriser la mise en place d'offres touristiques complémentaires (chambres d'hôtes, desserte de la Riviera par le lac, mise en place d'infrastructures portuaires de plaisance, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagnement des processus de subventions LADE pour les projets concernés • Espace régional des Pléiades • Etude pour la revalorisation des Rochers de Naye
	4.3.3. Contribution aux projets d'amélioration de la qualité de l'accueil et de l'information	<ul style="list-style-type: none"> • Signalétique Lavaux • Montreux Live/Vevey A.Live

PRIORITÉ 5: ADAPTER LA GOUVERNANCE DE PROMOVE À SES DÉVELOPPEMENTS		
Objectifs	Mesures prévues	Mesures réalisées
5.1. Etablir des structures décisionnelles sur la base des exigences les plus modernes en termes de transparence et d'éthique	5.1.1. Mettre en place une instance de contrôle et de gestion financière, sous la responsabilité d'un membre du Comité, en appui aux contrôles fiduciaires	<ul style="list-style-type: none"> • Révision des processus de gouvernance de l'association • Intégration officielle de la région Lavaux (adaptation du nom de l'association) • Mise à jour du cahier des charges du Président et du représentant des banques au sein du Comité • Simplification des votes lors de l'assemblée générale • Nouveaux statuts • Nouveaux règlements internes

	5.1.2. Consolider la Commission en charge de l'analyse des demandes LADE sollicitées auprès du Canton	
	5.1.3. Etablir une planification roulante, relative aux projets susceptibles d'être soutenus par le Canton ou la Confédération	
5.2. Collaborer avec les animateurs des organisations sœurs des régions limitrophes	5.2.1. Echanger sur une base régulière avec les dirigeants des associations concernées sur les sujets d'intérêt partagés	<ul style="list-style-type: none"> • Participations actives aux séances et aux groupes de travail de la CODEV • Rencontres périodiques avec les régions du Chablais et du Pays d'Enhaut

PRIORITÉ 6: DÉVELOPPER LES COLLABORATIONS EXTÉRIEURES		
Objectifs	Mesures prévues	Mesures réalisées
6.1. Contribuer à la mise en valeur de la marque économique de la «Riviera»	6.1.1. Prendre part à des événements majeurs en Suisse de promotion de la place économique de la Riviera	<ul style="list-style-type: none"> • Participation à de nombreuses manifestations (Swiss Economic Forum, Swiss Innovation Forum, Swissmem, MPIM)
	6.1.2. Mettre en valeur la Riviera en publiant des articles promotionnels dans des supports d'intérêt national et international	<ul style="list-style-type: none"> • Nombreuses publications dans des revues spécialisées ou généralistes
	6.1.3. Faciliter l'intégration des acteurs économiques nouvellement établis	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en relation directe avec des partenaires de la région • Invitation systématique aux événements de Promove

PRIORITÉ 7: DÉVELOPPER UNE COMMUNICATION ACTIVE EN INTERNE ET VERS L'EXTÉRIEUR		
Objectifs	Mesures prévues	Mesures réalisées
7.1. Mettre à disposition d'investisseurs potentiels une documentation promotionnelle	7.1.1. Développer le site internet	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'un nouveau site internet • Nouveau logo • Réalisation d'outils graphiques pour les porteurs de projets (business model, plan de trésorerie)

	7.1.2. Participer à des réseaux sociaux, en particulier LinkedIn	<ul style="list-style-type: none"> • Présence sur les réseaux Facebook, LinkedIn et Twitter • Présence sur YouTube
	7.1.3. Publier une plaquette promotionnelle destinée aux investisseurs potentiels étrangers	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration d'une plaquette de présentation de l'activité «guichet entreprises» • Campagne digitale
7.2. Stimuler les réseaux	7.2.1. Organiser sur une base régulière des manifestations à l'intention de tous les acteurs économiques et politiques majeurs de la large région, consacrée à un thème d'intérêt général	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Voir plus haut</i>
	7.2.2. Organiser des séminaires destinés à nos membres, consacrés à un sujet d'intérêt particulier	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Voir plus haut</i> • Séminaire sur les permis de travail pour les résidents d'états tiers
	7.2.3. Organiser des événements pour les partenaires extérieurs dans le cadre des manifestations culturelles majeures de la région	<ul style="list-style-type: none"> • Événement de promotion exogène annuelle dans le cadre du Montreux Jazz Festival

Au-delà des actions liées à la stratégie, Promove a développé de nombreuses autres mesures liées à des obligations, des nécessités, des opportunités ou des besoins exprimés après l'élaboration du document stratégique. Elles peuvent être résumées de la manière suivante:

Secteur	Mesure générale	Détail
Promotion économique exogène	Promotion de la région en dehors de ses frontières et accompagnement à l'implantation	<ul style="list-style-type: none"> • Rencontre d'entreprises potentielles
Soutien à la réalisation de projets économiques	Guichet entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagnement du créateur d'entreprise • Organisation d'ateliers de formation à destination des futurs entrepreneurs de la région • Maintien des partenariats tissés avec l'écosystème de la création d'entreprise • Relais de l'information dans la presse locale
	Suivi proactif de l'offre immobilière/foncière et des besoins des entreprises	<ul style="list-style-type: none"> • Veille de l'offre des terrains et locaux dans la région • Suivi des demandes directes des entreprises

		<ul style="list-style-type: none"> • Portail de l'immobilier pour les entreprises
	Sensibilisation et accompagnement des entreprises et porteurs de projets au sujet des subventions LADE	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration d'une stratégie régionale • Rencontres avec les entreprises et porteurs de projet, analyse du dossier et de son éligibilité à la LADE • Informations et aides directes aux entreprises et collectivités publiques ayant des projets éligibles
Valorisation du tissu économique	Veille stratégique du tissu économique	<ul style="list-style-type: none"> • Rencontres personnelles systématiques avec les dirigeants des plus importantes entreprises de la région (enjeux, besoins, soutiens, relations, etc.) • Réalisation de statistiques économiques • Feed-back aux collectivités publiques
	Organisation d'événements de réseautage	<ul style="list-style-type: none"> • Conférences d'experts • Événements thématiques • Cocktails de réseautage • Soirée des nouveaux membres de Promove
Enjeux régionaux	Promotion et mise en œuvre de conditions-cadres favorables au développement économique	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagnement des collectivités publiques dans le cadre de dossiers stratégiques • Programme de soutien aux entreprises formatrices (AppApp) • Organisation de séances d'information • Partenariats stratégiques avec d'autres entités régionales ou cantonales

4.2 SOUTIENS LADE/LPR OCTROYÉS DEPUIS 2012 ET ACTIVITÉ DU GUICHET ENTREPRISES

En complément aux actions liées aux objectifs de la stratégie précédente, il convient encore de détailler les activités de l'association liées à la convention DEIS, particulièrement celles relevant:

- Du soutien et de la préparation des demandes de financement LADE
- Des activités liées au guichet entreprises

Année	Commune	Nom du projet	Bénéficiaire	Coût total du projet	Prêt LADE	AFP LADE	AFP LPR	Total de l'aide
2012	Montreux	Défi 2012 – du 6 au 8 septembre 2012 à Montreux	Défi Team SA	386 000		20 000		20 000
	Vevey	Manifestation Léman Tradition – 28 juillet au 1 ^{er} août 2012 à Vevey	Association Léman Tradition	204 000		60 000		60 000
	Corsier-sur-Vevey	Création du musée «Chaplin's World»	Chaplin Museum Development SA	55 000 000	10 000 000			10 000 000
	Montreux	Mondialisation du Montreux Comedy Festival et développement de nouveaux produits	Fondation du Montreux Comedy Festival	2 526 000		370 000		370 000
	Vevey	Développement de l'incubateur de Vevey pour 2012: Frais d'équipements	SwissMedia	21 500		8 600	8 600	17 200
	Vevey	Développement de l'incubateur de Vevey pour 2012: Frais de fonctionnement	SwissMedia	222 205		65 000	65 000	130 000
	Montreux	Nouveau concept de la manifestation du Village de Noël à Caux	Marché de Noël Montreux Sàrl	120 000		30 000		30 000 *
	Montreux	Organisation du congrès international MPI EMEC – du 27 au 29 janvier 2013	Montreux-Vevey Tourisme	390 000		100 000		100 000

Année	Commune	Nom du projet	Bénéficiaire	Coût total du projet	Prêt LADE	AFP LADE	AFP LPR	Total de l'aide
2013	Montreux	Etude sur les perspectives du Montreux Music & Convention Center (2m2c)	Centre de congrès de Montreux SA	99 235		50 000		50 000
	Vevey	Manifestation Léman Tradition – 2013	Association Léman Tradition	269 000		30 000		30 000
	Vevey	Biennale du Festival des arts visuels de Vevey «Images» – édition 2014	Fondation Vevey, Ville d'Images	1 800 000		250 000		250 000
2014	Bourg-en-Lavaux	Mise en œuvre du plan de gestion Lavaux UNESCO – 2014-2015	Association Lavaux Patrimoine mondial	672 900		269 200		269 200
	Montreux	Swiss Web Program Festival, du 11 au 13 septembre 2014 à Montreux	Swiss Web Program Festival	491 000		12 000		12 000
	Bourg-en-Lavaux	Schéma directeur de signalétique touristique de la Commune de Bourg-en-Lavaux	Bourg-en-Lavaux	11 610		5 800		5 800
	St-Légier	Etude de planification La Veyre	Saint-Légier – La Chiésaz	80 000		40 000		40 000
2015	Vevey	Enjoy Vevey	Montreux-Vevey Tourisme	168 000		84 000		84 000
	Montreux	Fête des Narcisses Montreux 2015	Jeune Chambre Internationale de la Riviera	472 000		85 000		85 000
	Bourg-en-Lavaux	Etude d'un concept d'information sur le site de Lavaux UNESCO	Association Lavaux Patrimoine Mondial	32 400		16 200		16 200
	Vevey	Biennale du Festival des arts visuels de Vevey «Images» – édition 2016	Fondation Vevey, Ville d'Images	2 160 000		135 000		135 000
2016	Montreux	Fête fédérale de musique 2016	Association pour la Fête de la Musique 2016	7 000 000		50 000		50 000 *
	Montreux	Arvinis: soutien à l'implantation de la manifestation à Montreux	PHF Production Sàrl	2 519 600		50 000		50 000
	Bourg-en-Lavaux	Repositionnement du Lavaux Classic Festival (anciennement Cully Classique)	Fondation Cully Classique	3 245 728		240 000		240 000

Année	Commune	Nom du projet	Bénéficiaire	Coût total du projet	Prêt LADE	AFP LADE	AFP LPR	Total de l'aide
	Blonay	Création de l'espace régional des Pléiades	Blonay	5 725 000	750 000			750 000
	Bourg-en-Lavaux	Remplacement de wagons du Lavaux Express	Association Lavaux Express	180 000	60 000			60 000
	Saint-Légier – La Chiésaz	Mandat complémentaire pour l'étude préparatoire de planification du site de Saint-Légier-La Chiésaz	Saint-Légier – La Chiésaz	19 794		9 900		9 900
2017	Corsier-sur-Vevey	Etude préparatoire de planification du site des Côtes de Fenil	Corsier-sur-Vevey	36 000		9 000		9 000
	Montreux	Première édition du Montreux Trail-Festival	Association Dénivelé positif	433 000		50 000		50 000
	Saint-Légier – La Chiésaz	Densification du site de Rio Gredon	Saint-Légier – La Chiésaz	75 000		37 500		37 500
	Saint-Légier – La Chiésaz	Etude architecturale d'un bâtiment d'accueil d'entreprises	Saint-Légier – La Chiésaz	16 200		8 100		8 100
	Montreux	Première édition du Montreux Acrobates, du 23 au 24 septembre 2017	Association 150 ans Montreux Gymnastique	915 000		75 000		75 000
	Corsier-sur-Vevey	Elaboration du PPA Côtes de Fenil	Corsier-sur-Vevey	330 000		249 000		249 000 *
2018	Montreux	Première édition du Mega-Steam Festival	Société coopérative du Chemin de fer-musée Blonay-Chamby	310 000		20 000	20 000	40 000
	Saint-Légier – La Chiésaz	Densification du site de Rio Gredon – compléments d'études	Saint-Légier – La Chiésaz	60 000		30 000		30 000
	Saint-Légier – La Chiésaz	Etude d'affectation du secteur de la Veyre-Derrey en zone d'activités	Saint-Légier – La Chiésaz	315 000		63 000	63 000	126 000
	Montreux	Deuxième édition du Montreux Trail Festival – Ultra-tour des Alpes Vaudoises	Association Dénivelé positif	407 200		50 000		50 000

Année	Commune	Nom du projet	Bénéficiaire	Coût total du projet	Prêt LADE	AFP LADE	AFP LPR	Total de l'aide
	Montreux/Veytaux	Etude «Vision Rochers-de-Naye 202x»	Promove	86 000		21 500	21 500	43 000
2019	Montreux	Sécurisation et développement du Centre de Congrès et d'exposition de Montreux (CCE)	Centre de congrès de Montreux SA	86 600 000		1 700 000		1 700 000 *
					13 300 000			13 300 000
	Bourg-en-Lavaux	Réalisation et pose de totems signalétiques dans les communes de Lavaux	Lavaux Patrimoine mondial	313 200		100 000		100 000
	Montreux	Troisième édition du Montreux Trail Festival – Ultra-tour des Alpes vaudoises 2019	Association Dénivelé positif	346 000		50 000		50 000
	St-Légier	Complément d'étude d'affectation du secteur La Veyre Derrey à Saint-Légier – La Chiésaz	Saint-Légier-La Chiésaz	41 000		10 250	10 250	20 500
2020	Montreux	Organisation de l'événement «150 ans Montreux Gymnastique» 8 juin 2017	Association 150 ans Montreux Gymnastique	210 000		75 000		75 000 *
	Montreux	1 ^{re} édition du Montreux International Tourism Forum	Association MITF	227 000		34 000		34 000
	Bourg-en-Lavaux	Nouvelle locomotive pour le train touristique Lavaux Express	Association Lavaux Express	195 000		65 000		65 000
	Montreux	Création d'une structure touristique transversale sur le périmètre de la destination Montreux Riviera	Montreux A. Live	630 000		50 000	50 000	100 000
2021	Veytaux	Fort de Chillon	Fort de Chillon SA	8 539 000		1 000 000		1 000 000
TOTAL				183 822 172	24 110 000	5 658 050	238 350	30 006 400

AFP: Aide à fonds perdu

*: Soutiens LADE hors économie régionale octroyés pour la réalisation d'actions de promotion

Prêt: Prêt sans intérêts

On constate donc que les soutiens LADE sont intervenus sur des projets qui totalisent plus de 180 millions de francs sur l'ensemble de la période considérée. Quatre prêts sans intérêt ont été octroyés pour un montant total de Fr. 24 110 000.–, soutenant ainsi des projets qui représentent plus de 147 millions de francs d'investissements dans la région. Des subventions LADE ont été versées pour soutenir 39 projets régionaux, couvrant en moyenne 18% des coûts totaux.

L'impact de la LADE n'est donc plus à démontrer, ni l'utilité de Promove en sa qualité de seul organisme habilité à préavisier les demandes de soutiens cantonaux.

Activités du guichet entreprises – 2015 à 2020

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Type d'entreprise soutenue	33	109	100	75	90	102
Entreprise installée dans la région	9	40	47	24	34	25
Entreprise domiciliée hors de la région	6	28	14	12	12	18
Nouvelle entreprise	18	41	39	39	44	59
Type de prestation fournie à l'entreprise par l'association régionale	61	198	124	120	144	160
Recherche de terrains	2	8	4	4	4	6
Recherche de locaux	5	24	5	24	24	26
Organisation d'événements de l'entreprise	2	3	0	0	1	2
Dossier à caractère fiscal	0	2	0	0	0	0
Recherche de financement	14	11	5	18	10	21
Conseil à la création d'entreprise	20	30	26	28	28	39
Services divers, médiation, coordination	7	83	59	21	38	27
Accompagnement	11	37	25	25	39	39
Candidature à un incubateur	0	0	0		0	0
Eligibilité LADE	0	13	2	8	6	6
Origine de la relation						
SPECO / GOP	0	6	2	2	2	4
DEV	0	1	1	1	1	4
Réseau régional	32	74	70	48	62	59
Autres	1	23	27	24	25	35

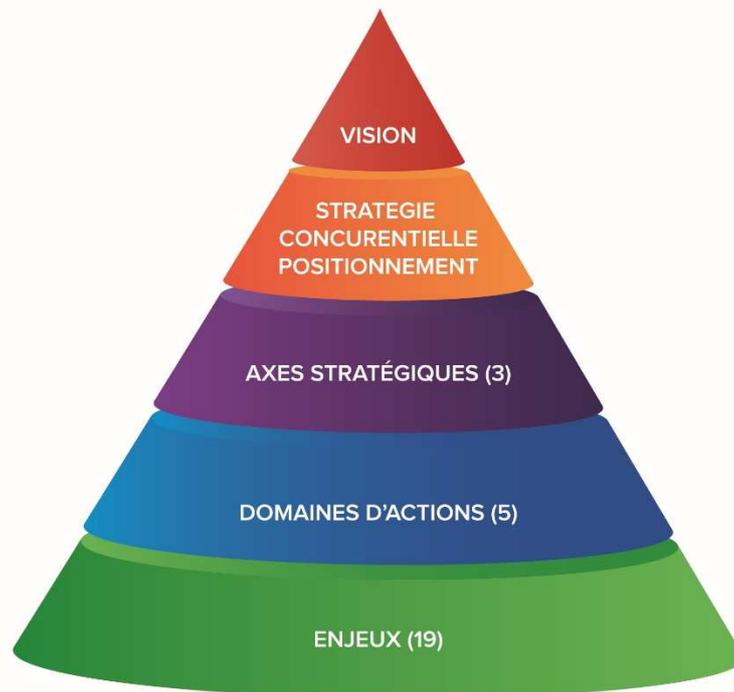
Depuis 2015, chaque association économique régionale est tenue de fournir au SPEI un reporting sur ses activités de guichet entreprises.

Il permet aux régions de mettre en évidence les prestations qu'elles délivrent et le nombre d'entreprises qui s'adressent à elles pour obtenir soutien et conseil.

Pour Promove, on constate qu'en moyenne 80 à 100 entreprises s'adressent à elles chaque année pour obtenir des prestations de sa part. Celles-ci représentent en moyenne 130 interventions directes. Celles qui sont le plus souvent demandées concernent le conseil à la création d'entreprise, différentes opérations de médiation et coordination, la recherche de terrains et locaux et des mesures d'accompagnement.

Le réseau régional est le plus souvent l'origine de la relation, ce qui tend à confirmer la bonne implantation de Promove dans le tissu économique régional.

5. STRATÉGIE RÉGIONALE DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE



La nouvelle stratégie régionale se base sur:

- L'analyse des facteurs externes d'influence (PESTEL – chapitre 2.2)
- L'analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM/SWOT – chapitre 2.3)
- Le bilan des activités de Promove durant la période précédente (chapitre 4)
- La volonté d'assumer un positionnement qualitatif, adapté aux spécificités régionales et à un positionnement historique qu'il convient de valoriser au mieux des intérêts de la population.

La stratégie se veut **un document évolutif** qui, tout en fixant une vision à long terme, doit laisser une certaine souplesse au niveau de son implémentation. Bien que les plans d'action soient déterminés sur plusieurs années, une révision partielle au cours de cette période reste toujours envisageable, en particulier dans le contexte de différents processus politiques ou administratifs actuellement en gestation ou dans le cas d'un changement majeur de la situation économique générale.

Les éléments suivants, en particulier, sont susceptibles d'amener des modifications ou ajustements:

- Révision de la LADE
- Nouvelle PADE
- Evolution sur la thématique des fusions et/ou gouvernance régionale
- Mise en œuvre LATC/PDCn
- Stratégie de Gestion des zones d'activités
- Evolutions socioculturelles et vision politique

Afin notamment d'identifier les évolutions potentielles ci-dessus, Promove maintient une veille permanente ainsi que des relations étroites tant avec les acteurs économiques qu'avec les autorités des communes membres et du canton (voir «Objectifs et Actions de Promove», chapitre 6.4)

5.1 VISION

La vision doit, par définition, être envisagée à long terme. En ce sens, cette révision de la stratégie ne propose qu'une adaptation mineure de la vision posée précédemment. Elle a été affinée concernant certains concepts, mais reste globalement inchangée sur le fond. Il est toutefois apparu pertinent de détailler, pour chacune des dimensions qu'elle inclut, la justification et la portée considérée.



Une région agréable à vivre, dont le développement et le rayonnement, portés conjointement par les acteurs publics et les partenaires privés, offrent à ses résidents des emplois de proximité, des services de qualité et des infrastructures performantes

Une région

La Riviera et Lavaux constituent un bassin économique cohérent, où les collaborations intercommunales, l'interdépendance des activités économiques, sociales et culturelles ainsi que la mobilité scolaire et professionnelle des habitants appellent la définition d'une volonté de développement commune et coordonnée.

agréable à vivre,

La qualité de vie est notre premier différenciateur. Elle est à la fois un atout et un objectif.

dont le développement et

Le territoire de notre région n'offre que peu de possibilités de production agricole ou manufacturière. Il s'ensuit une fuite permanente de richesses liée aux dépenses usuelles de vie d'une population de près de 100 000 habitants. L'accueil et le développement de nouvelles activités créatrices de valeurs, ainsi que le renforcement de celles existantes, contribuent à maintenir la prospérité de la région et la qualité de vie de ses habitants.

le rayonnement,

L'image favorable dont jouit notre région, grâce à son climat, son paysage, son ouverture internationale, sa richesse culturelle et sa longue tradition d'accueil, est un atout majeur qu'il convient d'assumer, d'entretenir et de valoriser au bénéfice de tous.

portés conjointement par les acteurs publics et les partenaires privés,

Les acteurs économiques privés, créateurs d'emplois, investisseurs et contribuables sont les partenaires stratégiques des autorités. Les collaborations public-privé constituent des accélérateurs de projet permettant de fédérer toutes les parties prenantes autour de réalisations régionales innovantes et ambitieuses.

offrent à ses résidents des emplois de proximité, des services de qualité et des infrastructures performantes.

Le maintien et l'accueil d'entreprises prospères créatrices d'emplois est un élément majeur de la qualité de vie, mais également d'un développement durable respectueux des ressources, en permettant une proximité entre le lieu d'activité professionnelle et le domicile. L'accueil de nouveaux contribuables, tant physiques que moraux, contribue à l'équilibre des finances publiques, prérequis pour assurer la capacité à investir dans des infrastructures performantes et à fournir des services de qualité à l'ensemble des citoyens.

5.2 STRATÉGIE CONCURRENTIELLE

La stratégie concurrentielle est un préalable à la définition du positionnement. Elle précise l'accent que la région souhaite donner à son développement afin de le valoriser au mieux et de constituer une véritable différenciation qui soit clairement perceptible pour toutes les parties prenantes :



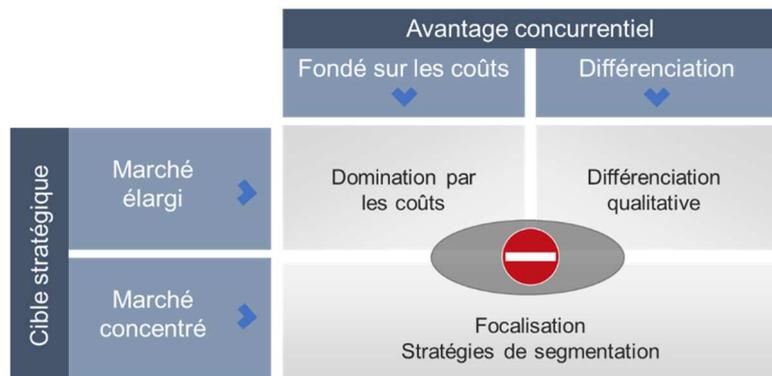
Se différencier par la qualité:
Développer et valoriser nos atouts!

Processus d'analyse

Cette stratégie concurrentielle est le résultat d'un processus rigoureux d'analyse et de marketing territorial visant à mettre en évidence l'avantage spécifique sur lequel il convient de s'appuyer. Cette démarche en 3 étapes, inspirée des concepts marketing usuellement déployés au sein des entreprises, peut être schématisée de la manière suivante:

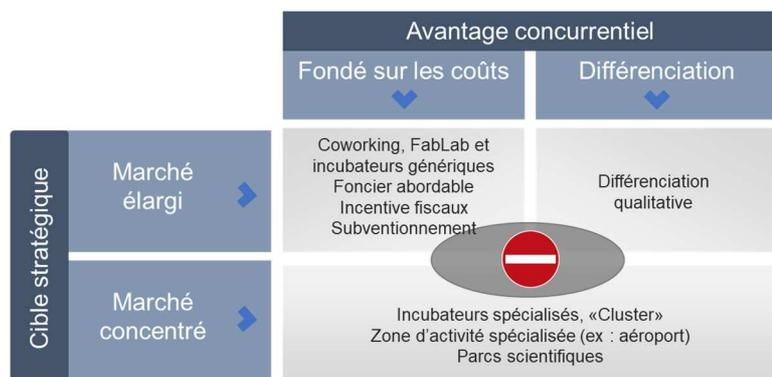
1^{re} étape: Matrice théorique de l'avantage concurrentiel

Où la zone centrale désigne la situation à éviter absolument: celle où le positionnement n'est pas suffisamment défini pour être clairement identifié et compris par le public cible.



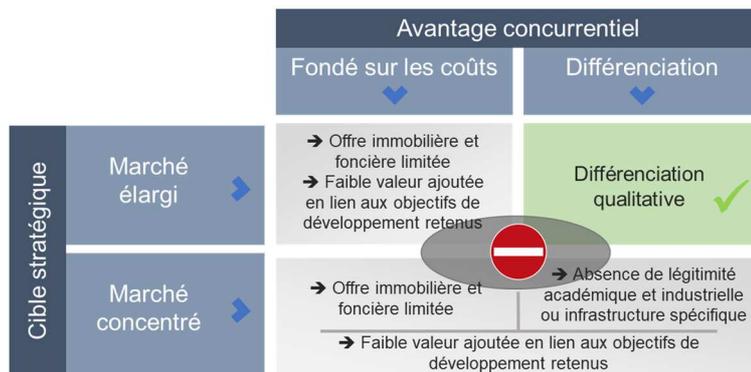
2^e étape: Déclinaison du concept appliquée au développement territorial

Où les positionnements génériques de l'étape 1 sont déclinés en atouts concrets dont un territoire doit impérativement disposer pour soutenir de manière crédible et pertinente certaines stratégies concurrentielles spécifiques.



3^e étape: Enjeux et contraintes spécifiques identifiées au sein de la région

Où l'on constate que la région Riviera-Lavaux présente des contraintes ou faiblesses importantes qui, en l'état, excluent aussi bien un positionnement concurrentiel fondé sur les coûts qu'une cible stratégique concentrée (sectorielle).



A l'opposé, la qualité perçue, la renommée déjà établie et les infrastructures et services d'ores et déjà existants permettent d'envisager une stratégie de différenciation qualitative qui soit non seulement crédible, mais également cohérente avec les forces et atouts identifiés.

Conclusion

Sur la base de l'analyse ci-dessus, la Région fait le choix d'assumer une stratégie ne cherchant pas à établir de nouvelles légitimités ou à combler absolument ses lacunes mais, prioritairement, à valoriser les atouts existants en offrant à une cible aussi élargie que possible une proposition de valeur aussi qualitative que possible: Se différencier par la qualité / Développer et valoriser nos atouts!

La région entend ainsi poursuivre son développement en tenant compte de ses spécificités et d'un positionnement existant dans la perception externe – car directement issu du paysage et de plus de 150 ans d'histoire et de promotion – mais parfois peu assumé ou pas suffisamment valorisé à l'interne: la «marque» Riviera-Lavaux est synonyme de qualité. C'est cette qualité perçue et réelle qu'il convient de développer et valoriser.

Cette approche permet de minimiser l'impact de certaines faiblesses structurelles identifiées (par exemple: coûts fonciers et immobiliers élevés, absence de centre académique de niveau HES, faible légitimité industrielle/technologique) tout en développant et valorisant les forces du territoire (par exemple: notoriété, cadre exceptionnel, population cosmopolite, services «premium» dans l'éducation et les soins privés, rayonnement culturel, etc.).

La stratégie 2026 vise donc à mettre en place les actions qui répondront aussi bien à maintenir et promouvoir ce positionnement sur le plan externe qu'à assurer, sur le plan interne, sa valorisation économique au service du maintien et du développement de la qualité de vie des résidents.

5.3 POSITIONNEMENT – PROMESSE DE MARQUE

Le positionnement, ou promesse de marque, est une affirmation positive qui, met en exergue l'utilité pour le client et crée un effet de reconnaissance sur le marché. Dans le cadre d'une démarche de marketing territoriale, cette promesse devient le slogan de référence, en particulier concernant les démarches de promotion économique exogène.



«Au cœur de la Suisse romande et ouverte au monde,
une région où dynamisme économique et qualité
de vie supérieure se conjuguent.»

Au cœur de la Suisse romande

La région Riviera-Lavaux est géographiquement située à équidistance des «pôles» suisses romands (Genève – Neuchâtel – Berne – Sierre) et à l'endroit d'un nœud autoroutier permettant de rayonner dans toute la Romandie avec facilité. Elle est également directement reliée à la Suisse alémanique. Cette position stratégique en fait un emplacement idéal pour le développement d'activités se déployant sur tout le territoire de la Suisse francophone.

et ouverte au Monde

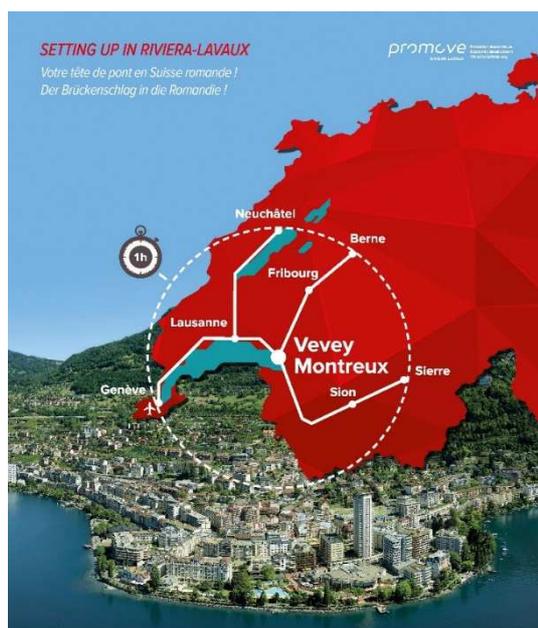
Une population cosmopolite, une longue tradition de l'accueil et une offre riche en services, infrastructures et prestations répondant aux attentes de résidents étrangers ou touristes de passage font de la région une terre d'accueil où, suisses comme étrangers, trouvent rapidement de nouvelles racines tout en restant connectés au monde.

une région où dynamisme économique

Siège du leader mondial de l'agroalimentaire, la région héberge également, au sein d'un centre de production pharmacologique de pointe, l'un des plus importants bioréacteurs au monde. Elle accueille de nombreuses start-up et scale-up, en lien avec la proximité d'écoles de renommée mondiale, mais également un tissu de PME artisanales, héritières d'une longue tradition d'excellence. La vitiviniculture, pratiquée dans le respect du site de Lavaux, classé «Patrimoine mondial» par l'UNESCO, constitue quant à elle le cœur, mais également le joyau, de la production agricole régionale.

et qualité de vie supérieure se conjuguent.

Caractérisée par une grande diversité de l'offre de loisir et une extrême proximité entre les sites de détente, sport ou culture, la région Riviera-Lavaux permet de combiner, en une journée: activités de montagne, apéro sur une terrasse face au lac et concert d'exception en soirée. Le tout sans jamais s'éloigner de plus de quelques kilomètres de son domicile, comme de son lieu de travail.



5.4 AXES STRATÉGIQUES ET DOMAINES D'ACTION

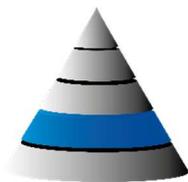
Les axes stratégiques et Domaines d'action retenus découlent d'une analyse des flux économiques irriguant le territoire régional. Cette approche tient compte de modèles économiques développés depuis le début de ce millénaire et qui cherchent à expliquer, notamment, le développement de certains territoires qui ne correspondent pas aux considérations habituelles, focalisées sur la capacité exportatrice.

Axes stratégiques



1. Flux entrants: Stimuler l'apport de valeur exogène
2. Economie induite: Soutenir la création de valeur endogène
3. Flux sortants: Retenir la valeur captée/créée

Domaines d'action



- 1.1 Base exportatrice élargie (exportation, accueil)
- 1.2 Base résidentielle (pendulaires résidents, retraités)
- 2.1 Economie présenteielle
- 3.1 Dépenses extérieures
- 3.2 Fuites (tourisme sortant, pendulaires sortants)

Modèle économique de référence

La *théorie de la base productive*, qui a servi de référence aux politiques de promotion économiques régionales depuis des décennies, stipule que la richesse d'un territoire est directement (et pratiquement uniquement) corrélée à sa capacité de production, respectivement d'exportation. Cette approche explique notamment les politiques de soutien à l'innovation, source d'avantage concurrentiel pour un territoire ne disposant que de peu de matières premières et dont les ressources humaines sont chères. La valeur captée au travers de ces exportations nourrissant ensuite une *économie induite*, directement liée à la population résidente.

Par rapport au modèle classique ci-dessus, la nouvelle approche retenue permet une meilleure réponse aux enjeux économiques spécifiques de notre région, où la capacité productive n'est désormais plus qu'un élément parmi d'autres dans la chaîne de valeur qui irrigue le territoire

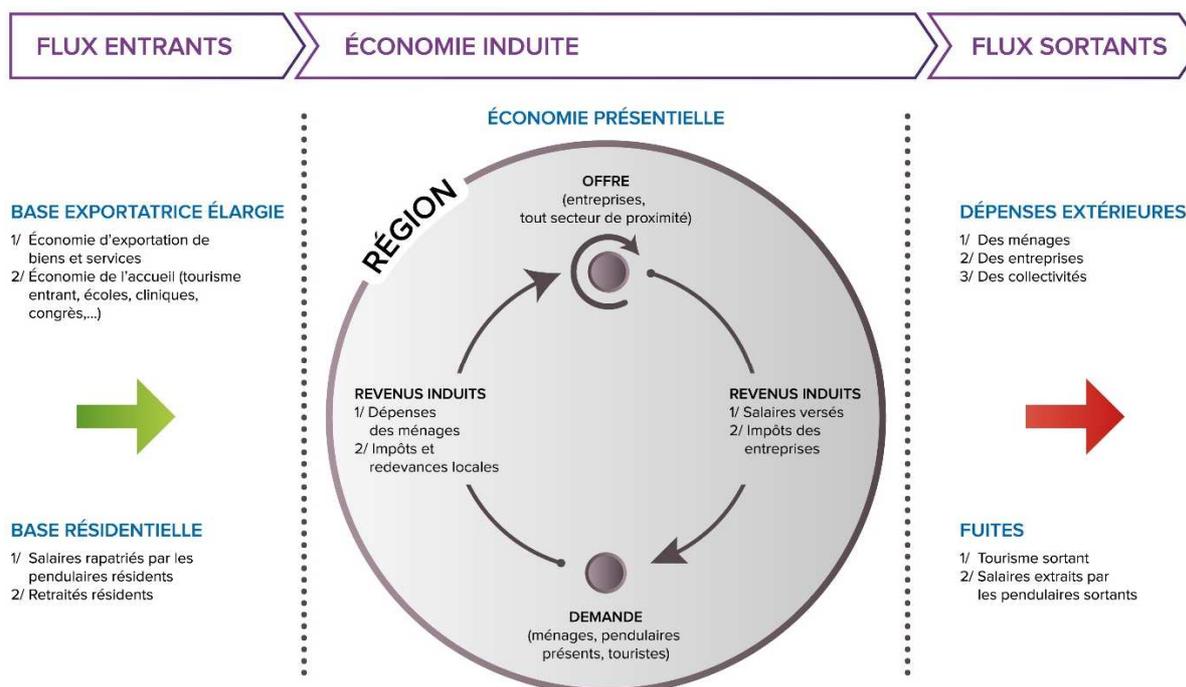
Le développement économique connu par la région Riviera-Lavaux ces dernières années semble en effet difficilement explicable selon l'approche traditionnelle: à l'évidence, les spécificités du territoire régional limitent la capacité productive, prise au sens strict. L'analyse des facteurs de croissance laisse dès lors apparaître d'autres sources de création, respectivement de captage de valeur, faisant largement échos aux nouveaux modèles économiques précités:

- Les activités de siège
- L'économie de l'accueil (tourisme entrant, écoles, cliniques, congrès...)
- L'attractivité résidentielle (pendulaires sortants et retraités résidents)

Le modèle économique de référence posant le principe d'une corrélation toujours moindre entre la localisation des revenus et celle de leur dépense générée, il s'agit dès lors d'agir sur l'ensemble du système et non plus sur la seule base productive. Les axes stratégiques deviennent:

- Maintenir ou développer l'attractivité régionale assurant les flux entrants.
- Assurer des conditions cadres adaptées au développement de l'économie présenteielle.
- Limiter l'importance des flux sortants.

Cette approche s'avère tout particulièrement pertinente pour la région Riviera-Lavaux qui, par son cadre, ses équipements (écoles et établissements de santé privés, par exemple), ses atouts résidentiels ou ses manifestations, attire une population exogène qui dépense sur place de l'argent obtenu par une activité productive s'étant exercée dans un autre territoire.



Ces différents concepts se retrouvent, dans la littérature académique, liés à des définitions pas toujours identiques. A fin de clarification, nous précisons ci-dessous les définitions retenues dans le cadre de la présente stratégie:

Flux entrants

Participant de manière particulièrement positive au bilan économique d'une région, les éléments suivants doivent être considérés:

- Base exportatrice élargie:
 - Economie d'exportation de biens et services:
 - Les entreprises exportatrices de la région qui réalisent une part significative de leur chiffre d'affaires sur des marchés extérieurs à la région.
 - Les sièges d'entreprises, dont les activités s'exercent bien au-delà des frontières régionales, mais dont l'impact fiscal ainsi qu'en termes d'emplois se fait au bénéfice de la région.

- Economie de l'accueil:
 - Les écoles et établissements de santé privés qui s'établissent dans la région, mais dont la clientèle est essentiellement internationale.
 - Les touristes, privés et professionnels (congrès) qui dépensent dans la région une part de leurs revenus acquis ailleurs.
- Base résidentielle:
 - Pendulaires dont le lieu de travail se situe à l'extérieur de la région
 - Personnes qui viennent s'établir dans la région au moment de leur retraite.

Economie induite

- Economie présentielle

Il s'agit de l'ensemble de l'activité économique qui peut être directement reliée à la population d'un territoire donné. Les entreprises concernées répondent aux besoins des résidents, indépendamment de considération exogène. Leur orientation de marché est locale ou régionale.

Sous réserve d'innovation disruptive venant bouleverser le modèle d'affaire d'un secteur, celui-ci ne croît ou décroît qu'en fonction de l'évolution du nombre d'habitants ou des modes/besoins. Si ces éléments restent stables, une percée concurrentielle d'un acteur ne peut se faire qu'au détriment d'un autre acteur au sein de la région.

La valeur ajoutée créée au sein de la région est un facteur de développement régional, tout comme la part exportatrice (même minime). Enfin, la capacité d'offrir, au sein même de la région, une réponse aussi large que possible aux besoins de la population est un élément essentiel de la rétention de valeur.

Flux sortants

Le modèle économique tient compte également des éléments qui desservent la région et qui méritent une attention particulière pour en limiter les effets:

- Dépenses extérieures
 - Dépenses des acteurs économiques locaux (habitants, entreprises, collectivités publiques) à l'extérieur de la région.
- Fuites
 - Dépenses touristiques et de loisirs effectuées par les résidents, hors de la région.
 - Revenus acquis par des pendulaires dont le lieu de résidence se situe en dehors de la région.

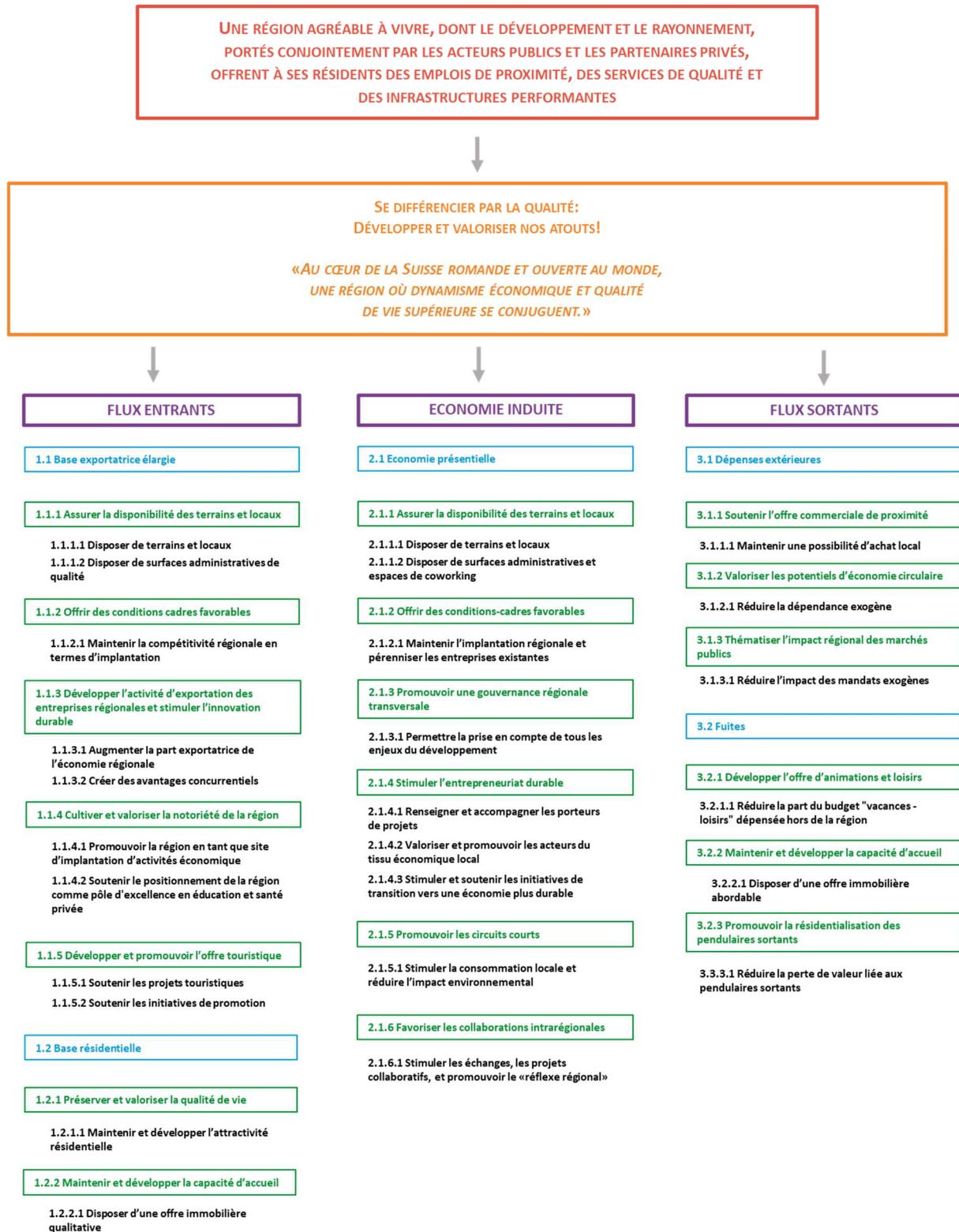
5.5 ENJEUX

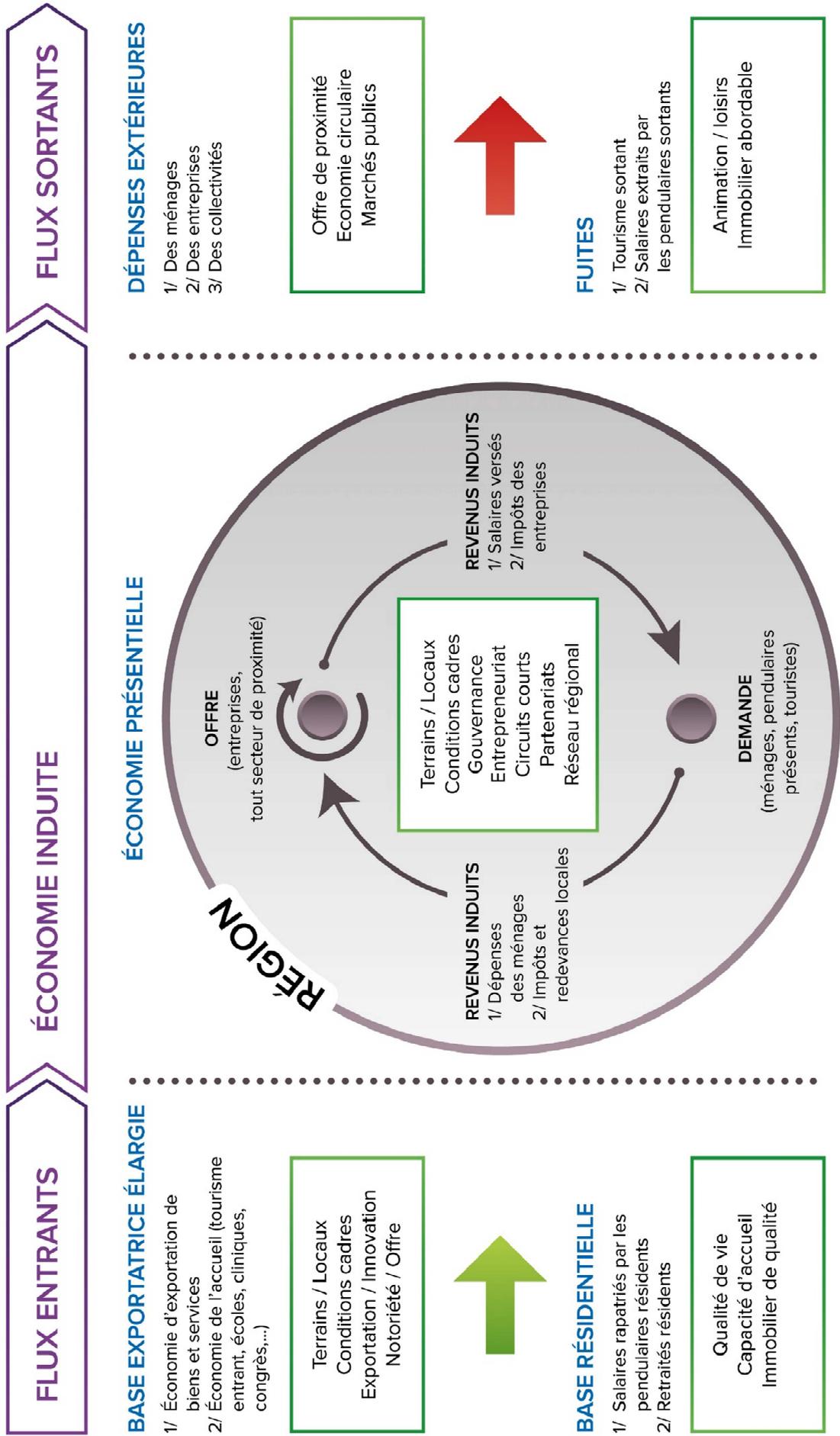
Au sein des 3 axes stratégiques et 5 domaines d'action, 19 enjeux clés ont été identifiés et doivent être considérés pour assurer un développement économique régional harmonieux:



- | | |
|-------|---|
| 1.1.1 | Assurer la disponibilité de terrains et locaux pour l'activité d'exportation au sens large |
| 1.1.2 | Offrir des conditions-cadres favorables à l'activité économique d'exportation au sens large |
| 1.1.3 | Développer l'activité d'exportation des entreprises régionales et stimuler l'innovation durable |
| 1.1.4 | Cultiver et valoriser la notoriété de la région |
| 1.1.5 | Développer et promouvoir une offre touristique de qualité |
| ----- | |
| 1.2.1 | Préserver et valoriser la qualité de vie, source d'attractivité résidentielle |
| 1.2.2 | Maintenir et développer une capacité d'accueil adéquate (marché immobilier qualitatif) |
| ----- | |
| 2.1.1 | Assurer la disponibilité de terrains et locaux pour l'activité présentielle |
| 2.1.2 | Offrir des conditions-cadres favorables à l'activité économique présentielle |
| 2.1.3 | Promouvoir une gouvernance régionale transversale |
| 2.1.4 | Stimuler l'entrepreneuriat durable |
| 2.1.5 | Promouvoir les circuits courts dans la chaîne production-consommation |
| 2.1.6 | Favoriser les partenariats et collaborations au sein du réseau régional des acteurs économiques, publics et académiques |
| ----- | |
| 3.1.1 | Soutenir les initiatives de maintien et développement d'une offre commerciale de proximité |
| 3.1.2 | Valoriser les potentiels d'économie circulaire au sein de la région |
| 3.1.3 | Thématiser l'impact régional dans le cadre des marchés publics |
| ----- | |
| 3.2.1 | Développer et promouvoir une offre d'animations et loisirs qualitative susceptible de présenter une alternative aux offres exogènes |
| 3.2.2 | Maintenir et développer une capacité d'accueil adéquate (marché immobilier abordable) |
| 3.2.3 | Promouvoir la résidentialisation des pendulaires sortants |

5.6 SYNTHÈSE





5.7 DÉVELOPPEMENT DES ENJEUX PAR OBJECTIFS ET MESURES

De manière détaillée, chaque axe d'intervention se présente de la manière suivante:

5.7.1 Axe 1: Flux Entrants: Stimuler l'apport de valeur exogène

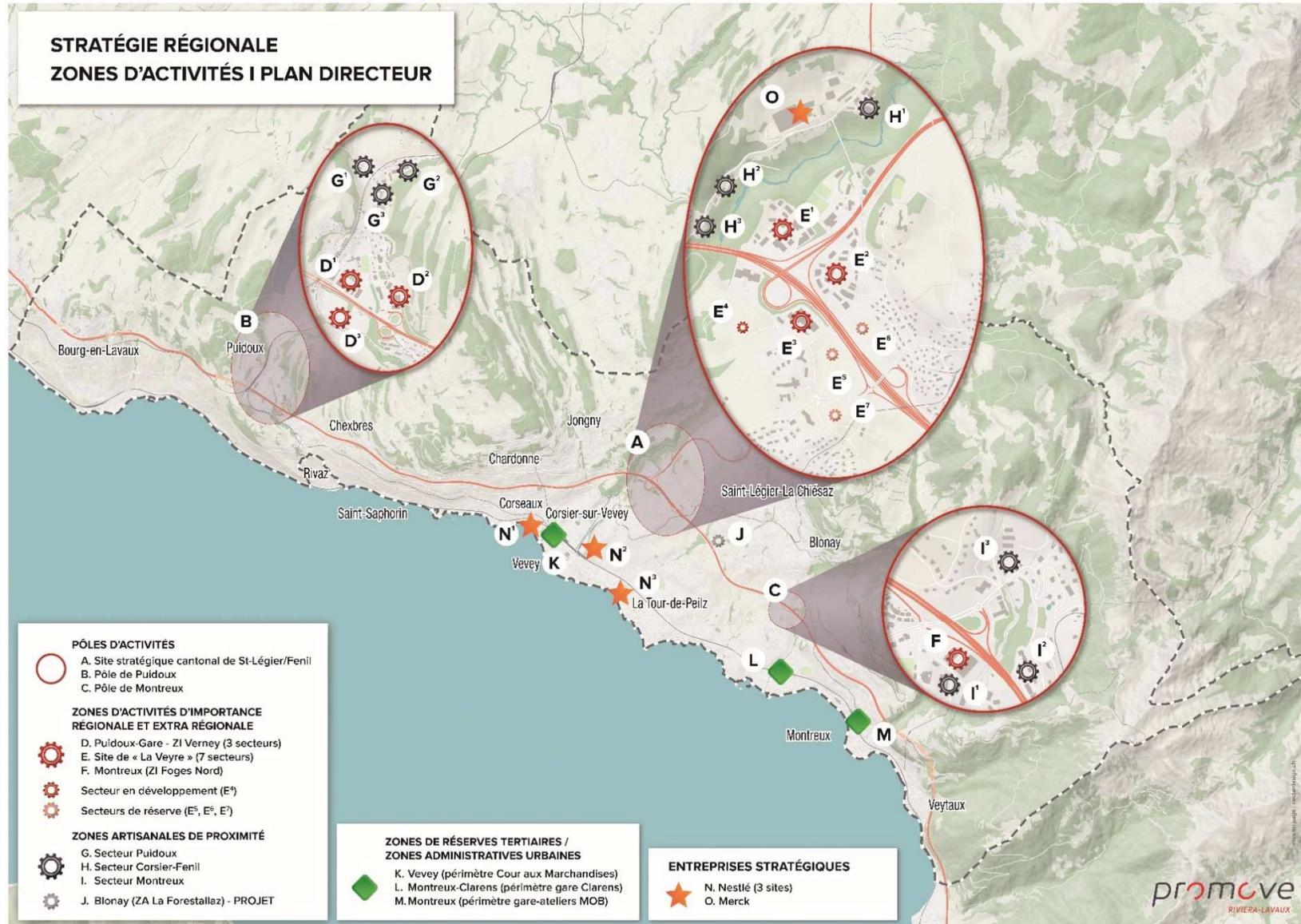
Domaine d'actions	Enjeux	Objectifs	Mesures (exemples)
1.1 Base exportatrice élargie – Entreprises exportatrices – Activités de siège – Tourisme – Ecoles & cliniques privées	1.1.1 Assurer la disponibilité de terrains et locaux pour l'activité d'exportation au sens large	1.1.1.1 Disposer de terrains et locaux permettant d'accueillir/maintenir dans la région des entreprises exportatrices (entreprises dont l'orientation du marché est prioritairement extrarégionale)	<ul style="list-style-type: none"> Création d'un nouveau parc d'activité d'importance régionale à la Veyre-Derrey Soutien aux projets de densification des zones d'activités existantes
		1.1.1.2 Disposer de surfaces administratives de qualité en suffisance pour maintenir/accueillir des entreprises du secteur tertiaire	<ul style="list-style-type: none"> Création d'un ou plusieurs centres administratifs de qualité, en centralité, à proximité immédiate des transports publics
	1.1.2 Offrir des conditions-cadres favorables à l'activité économique d'exportation au sens large	1.1.2.1 Maintenir la compétitivité de la région en tant que site d'implantation pour des acteurs nationaux et internationaux	<ul style="list-style-type: none"> Veille des politiques publiques et représentation des enjeux économiques dans le cadre des dossiers régionaux Interface entreprises/autorités afin de relayer les enjeux et difficultés et attentes
		1.1.3 Développer l'activité d'exportation des entreprises régionales et stimuler l'innovation durable	1.1.3.1 Augmenter la part exportatrice de l'économie régionale
	1.1.3.2 Créer des avantages concurrentiels au travers d'innovations au sein des entreprises régionales		<ul style="list-style-type: none"> Information et sensibilisation des entreprises régionales aux divers soutiens disponibles pour implémenter des programmes d'innovation.

Domaine d'actions	Enjeux	Objectifs	Mesures (exemples)
			<ul style="list-style-type: none"> Maintien d'un réseau de contacts pertinents et mise en relation selon opportunité
	1.1.4 Cultiver et valoriser la notoriété de la région	1.1.4.1 Promouvoir la reconnaissance de la région comme un site favorable et pertinent pour une implantation en Suisse romande	<ul style="list-style-type: none"> Réalisation de campagnes de promotion exogène mettant en valeur les atouts de la région et sa capacité d'accueil (offre de terrain et locaux)
		1.1.4.2 Soutenir les initiatives de promotion et positionnement de la région comme pôle d'excellence sur les thématiques des soins et de l'éducation privée internationale	<ul style="list-style-type: none"> Soutien à la création d'une structure fédérant les acteurs du secteur «Ecoles & Cliniques» Réalisation d'une étude d'impact économique du secteur «Ecoles & Cliniques»
	1.1.5 Développer et promouvoir une offre touristique de qualité	1.1.5.1 Soutenir les projets de développement qualitatif de l'offre, des structures et infrastructures touristiques	<ul style="list-style-type: none"> Rénovation du 2m2c Soutien à l'accueil, la création et la pérennisation d'événements professionnels (Congrès, forums, etc.) Offre «4 saisons» autour des thématiques territoriales: «Image» (Vevey) et «Music /Live» (Montreux) Revalorisation et repositionnement des sites de tourisme «nature/alpin» des Rochers-de-Naye et des Pléiades, notamment en lien avec le «Parc naturel régional Gruyère Pays-d'Enhaut» Valorisation des interfaces avec le lac (plages, decks, accès, marina, etc.) Valorisation de l'expérience visiteur en Lavaux, en particulier en soutien de la production vinicole (produits du terroir) Développement des offres de mobilité touristique régionale (Riviera Card)

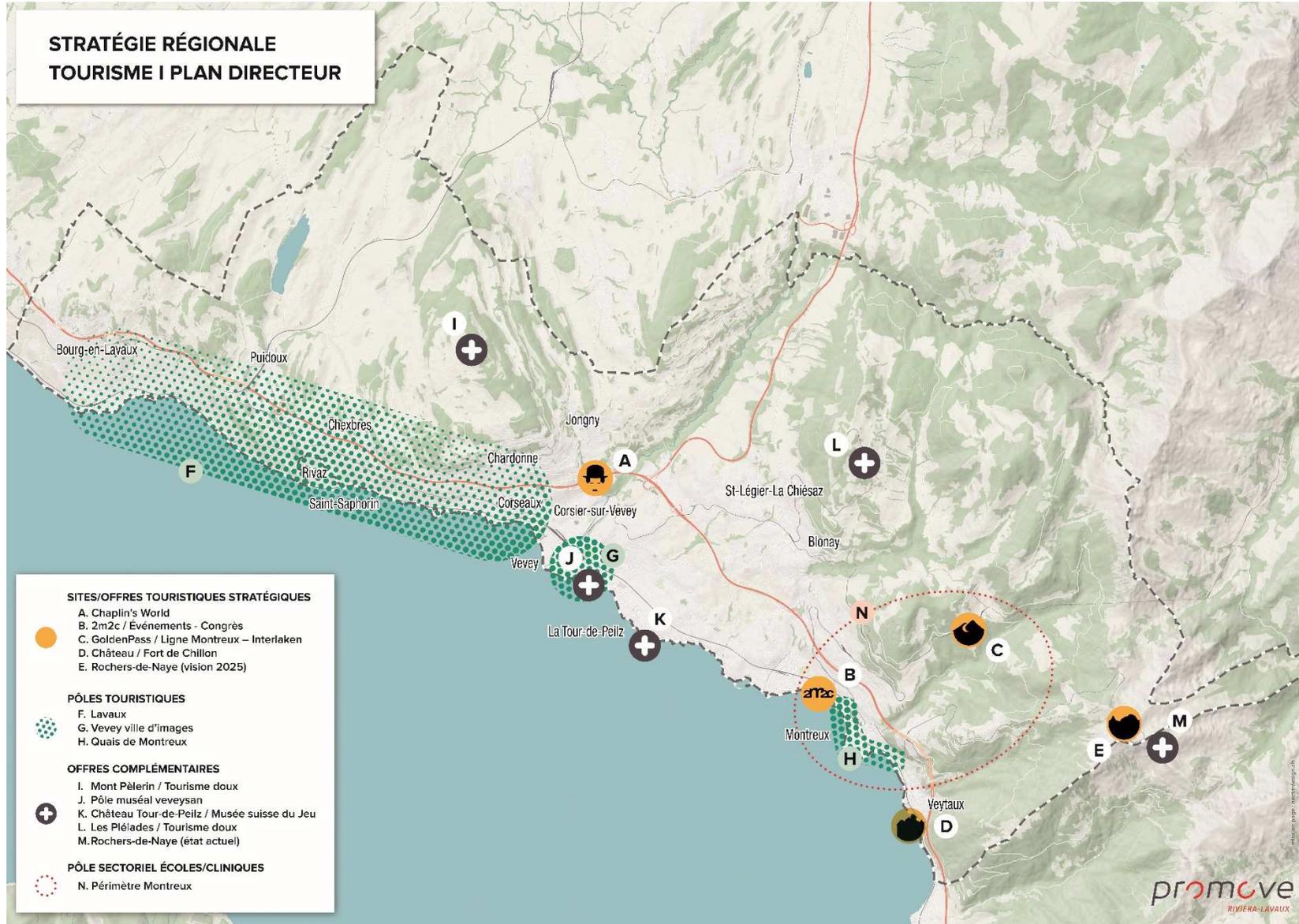
Domaine d'actions	Enjeux	Objectifs	Mesures (exemples)
			<ul style="list-style-type: none"> • Soutien et stimulation des initiatives liées à la transition digitale des acteurs touristiques
		1.1.5.2 Soutenir les initiatives de promotion et positionnement touristiques (en partenariat avec MVT)	<ul style="list-style-type: none"> • Soutien des structures «Montreux A.Live», «Vevey A.Live» et «Lavaux Patrimoine Mondial» dans leurs projets et initiatives de positionnement et promotion • Participation au «Montreux Convention Bureau» • Campagne de sensibilisation/formation au «cross-selling» entre acteurs touristiques, visant à prolonger la durée du séjour moyen et à stimuler le retour • Réalisation d'une étude d'impact économique du secteur hôtelier
1.2 Base résidentielle – Pendulaires résidents – Retraités	1.2.1 Préserver et valoriser la qualité de vie, source d'attractivité résidentielle	1.2.1.1 Maintenir et développer l'attractivité objective de la région comme site d'implantation résidentielle qualitative	<ul style="list-style-type: none"> • Soutien et promotion des initiatives et projets exemplaires alliant intégration durable (préservation et valorisation du paysage, des ressources, de l'offre culturelle, etc.) et impact économique. • Soutien aux projets visant à pérenniser et développer l'attractivité des centres urbains et villageois • Soutien au développement d'infrastructures et services de haute qualité • Soutien des initiatives de «cross-selling» visant à sensibiliser la clientèle touristique (en particulier en lien aux Cliniques et Ecoles) au potentiel et à l'intérêt d'une prise de résidence

Domaine d'actions	Enjeux	Objectifs	Mesures (exemples)
	1.2.2 Maintenir et développer une capacité d'accueil adéquate (marché immobilier qualitatif)	1.2.2.1 Veiller à ce que l'offre immobilière permette de continuer à accueillir de manière attractive et harmonieuse la croissance de la population.	<ul style="list-style-type: none">• Soutien des acteurs économiques de l'immobilier et de la construction et sensibilisation des autorités à l'enjeu du maintien et du développement planifié d'une capacité d'accueil adéquate

Projection cartographique: Zones d'activités (Plan Directeur)



Projection cartographique: Activités touristiques (Plan Directeur)

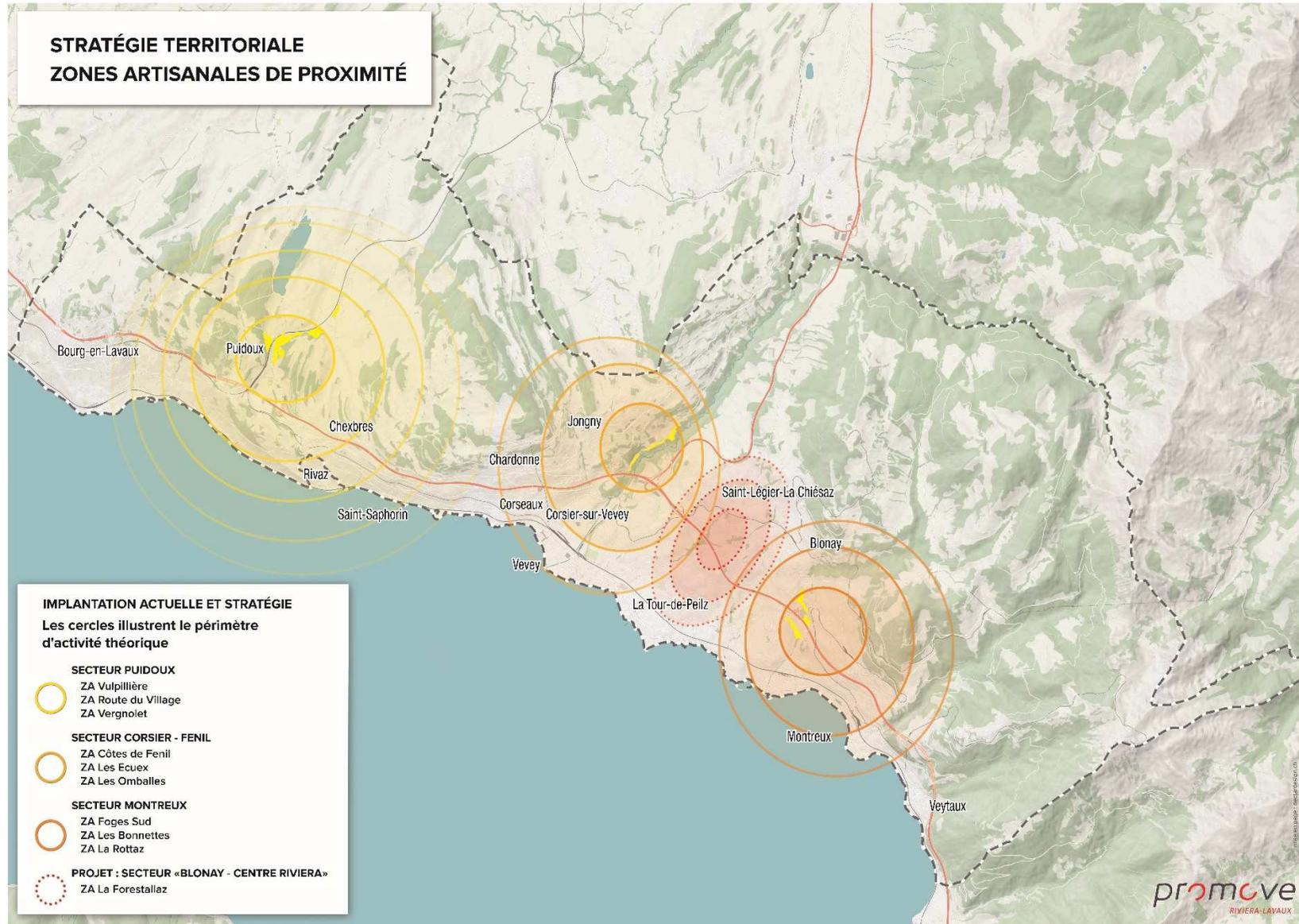


5.7.2 Axe 2: Economie présentielle/induite: soutenir la création de valeur endogène

Domaine d'actions	Enjeux	Objectifs	Mesures (exemples)
2.1 Economie présentielle locale et régionale	2.1.1 Assurer la disponibilité de terrains et locaux pour l'activité présentielle	2.1.1.1 Disposer de surfaces et locaux permettant de maintenir dans la région des PME et artisans de proximité tout en libérant des espaces en centralité	<ul style="list-style-type: none"> • Soutien aux projets de densification des zones artisanales périphériques existantes • Planification d'une nouvelle zone artisanale de proximité au centre de la Riviera
		2.1.1.2 Disposer de surfaces administratives et espaces de coworking pour maintenir/accueillir des indépendants et entreprises du secteur tertiaire en centralité	<ul style="list-style-type: none"> • Soutien aux initiatives de création d'espaces de coworking qualitatifs à proximité des hubs de transports publics • Sensibilisation des acteurs immobiliers et autorités locales à l'enjeu de permettre le développement d'espaces administratifs au sein de la région
	2.1.2 Offrir des conditions-cadres favorables à l'activité économique présentielle	2.1.2.1 Maintenir l'implantation régionale et pérenniser l'activité des entreprises existantes	<ul style="list-style-type: none"> • Veille des politiques publiques et représentation des enjeux économiques dans le cadre des dossiers régionaux • Interface entreprises/autorités afin de relayer les enjeux et difficultés et attentes • Soutenir et stimuler les initiatives liées à la transition digitale des entreprises régionales • Soutenir les entreprises formatrices au travers du programme AppApp
			2.1.3 Promouvoir une gouvernance régionale transversale
2.1.4 Stimuler l'entrepreneuriat durable	2.1.4.1 Renseigner et accompagner les porteurs de projet d'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Permanence du «Guichet Entreprise»: renseignement, évaluation, orientation, accompagnement, mise en relation... 	

Domaine d'actions	Enjeux	Objectifs	Mesures (exemples)
			<ul style="list-style-type: none"> • Ateliers de sensibilisation/formation initiale à l'entrepreneuriat (avec Genilem) • Mise sur pieds d'une offre de «RDV-Experts» en valorisant le réseau de membres • Sensibilisation et information aux enjeux, risques et opportunités de la transmission d'entreprises (en partenariat avec des structures dédiées à la thématique)
		2.1.4.2 Valoriser et promouvoir une meilleure connaissance et reconnaissance des acteurs du tissu économique régional	<ul style="list-style-type: none"> • Mérites de l'Economie • Initiatives de communication et mise en valeur des acteurs économiques régionaux sur nos différents supports
		2.1.4.3 Stimuler et soutenir les initiatives de transition vers une économie plus durable	<ul style="list-style-type: none"> • Atelier de sensibilisation aux enjeux et projets de durabilité au sein des entreprises (en partenariat avec les unités DD des villes) • Valorisation et promotion des initiatives régionales exemplaires (Mérites de l'économie: catégorie DD)
	2.1.5 Promouvoir les circuits courts dans la chaîne production – consommation	2.1.5.1 Stimuler la consommation locale et réduire l'impact environnemental	<ul style="list-style-type: none"> • Epicerie de proximité • Coopératives de producteurs • Soutien aux initiatives visant à identifier, faire connaître et valoriser les offres de circuits courts au sein de la région
	2.1.6 Favoriser les partenariats et collaborations au sein du réseau régional des acteurs économiques, publics et académiques	2.1.6.1 Stimuler les échanges, les projets collaboratifs, et promouvoir le «réflexe régional»	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation d'événements de réseautage • Mise en relation directe • Stimulation du réflexe de proximité dans la recherche de ses partenaires d'affaires, fournisseurs et prestataires

Projection cartographique: Zones artisanales de proximité (stratégie de développement)



5.7.3 Axe 3: Flux sortants: Retenir la valeur captée/créée

Domaine d'actions	Enjeux	Objectifs	Mesures (exemples)
3.1 Dépenses extérieures	3.1.1 Soutenir les initiatives de maintien et développement d'une offre commerciale de proximité	3.1.1.1 Maintenir une possibilité d'achat local	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagnement des porteurs de projets commerciaux de proximité • Valorisation et promotion des acteurs de proximité exemplaires (Mérites de l'économie: catégorie Proximité)
	3.1.2 Valoriser les potentiels d'économie circulaire au sein de la région	3.1.2.1 Réduire la dépendance des entreprises régionales à des producteurs exogènes ou matières premières importées	<ul style="list-style-type: none"> • Encourager l'implantation de nouveaux prestataires de produits et services en lien avec les besoins du territoire • Soutien aux initiatives visant à identifier, faire connaître et concrétiser les potentiels d'économie circulaire au sein de la région.
	3.1.3 Thématiser l'impact régional dans le cadre des marchés publics	3.1.3.1 Réduire l'impact économique et environnemental négatif engendré par les mandats confiés à des acteurs exogènes en concurrence avec des entreprises locales	<ul style="list-style-type: none"> • Forum d'échange/formations sur les bonnes pratiques en matière de réponse aux appels d'offres publics
3.2 Fuites – Tourisme sortant – Pendulaires externes	3.2.1 Développer et promouvoir une offre d'animations et loisirs qualitative susceptible de présenter une alternative aux offres exogènes	3.2.1.1 Réduire la part du budget «vacances – loisirs» dépensée hors de la région	<ul style="list-style-type: none"> • Soutien des offres événementielles, culturelles et sportives régionales de qualité ciblant le public endogène • Soutien aux initiatives visant à une meilleure connaissance de l'offre locale par les habitants de la région
	3.2.2 Maintenir et développer une capacité d'accueil adéquate (marché immobilier abordable)	3.2.2.1 Veiller à ce que l'offre immobilière permette de continuer à accueillir de manière attractive et harmonieuse la croissance de la population.	<ul style="list-style-type: none"> • Soutien des acteurs économiques de l'immobilier et de la construction et sensibilisation des autorités à l'enjeu du maintien et du développement planifié d'une capacité d'accueil adéquate
	3.2.3 Promouvoir la résidentialisation des pendulaires sortants	3.2.3.1 Réduire la perte de valeur engendrée par le versement de salaires à une population résidant hors de la région	<ul style="list-style-type: none"> • Promotion et soutien des initiatives visant à stimuler l'implantation résidentielle régionale des employés actuellement pendulaires sortants (plan de mobilité d'entreprises, incitation...)

5.8 MODÈLE D'EFFICACITÉ

L'élaboration de modèles d'efficacité fait partie intégrante des conventions-programmes NPR passées entre la Confédération et les cantons. Depuis 2016, ils doivent être utilisés à tous les niveaux de la mise en œuvre NPR, et ce, comme instrument de pilotage et de controlling. La LADE révisée, entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2017, introduit également cette exigence. Le canevas retenu dans le cadre de la stratégie régionale de Promove contient les éléments suivants:



Pour chaque objectif identifié, le modèle d'efficacité illustre la chaîne de causalité, constituée par:

- La colonne **Responsable** (exécution) qui mentionne la/les institution/s responsable/s de la mise en œuvre des projets ou prestations ainsi que ses partenaires
- La colonne **Ressources** (input) qui mentionne les ressources financières et les politiques publiques que Promove entend mobiliser pour financer ses actions
- La colonne **Produits/Prestations** (output) qui précise ce qui a été produit concrètement à la fin de la période
- La colonne **Effets** (outcome) qui décrit ce que Promove et ses partenaires espèrent provoquer sur les publics cibles grâce à leurs activités. Les effets ne dépendent pas exclusivement des activités, mais aussi d'éléments extérieurs sur lesquels Promove et ses partenaires n'ont aucune influence (législation, conjoncture, politique monétaire, etc.).
- La colonne **Impact** qui exprime les changements positifs que l'ensemble des acteurs de la région désirent pouvoir observer à long terme. L'ensemble des impacts permet de préciser la signification de l'objectif.

Le modèle d'efficacité comprend également des indicateurs (output et outcome) qui permettent de mesurer l'atteinte effective des objectifs. Ils répondent ainsi aux besoins de controlling mentionnés plus haut.

Le modèle d'efficacité relatif aux stratégies régionales de Promove est présenté en annexe.

5.9 SUIVI ET ÉVALUATION

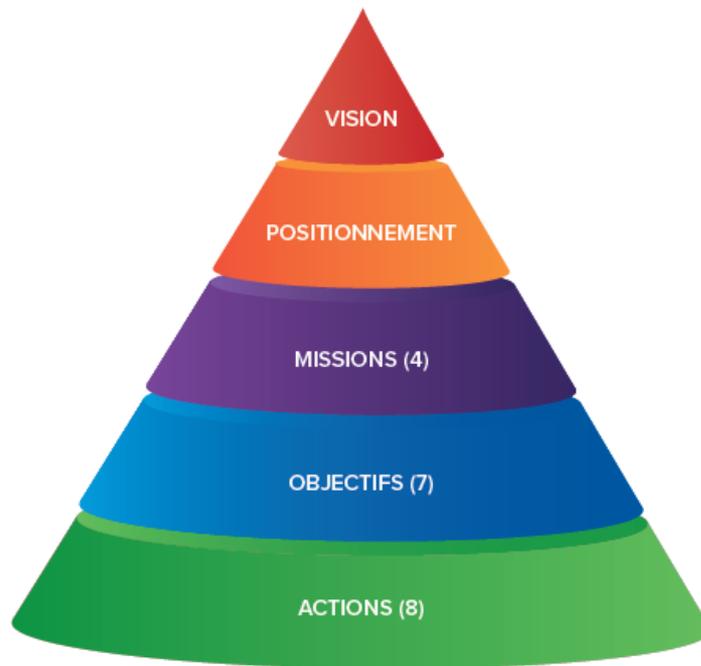
Les indicateurs contenus dans le modèle d'efficacité permettront de suivre le déploiement des actions et mesures prévues dans la stratégie.

Au-delà de ces indicateurs, en lien direct avec la stratégie proposée, un suivi du contexte régional, cantonal et national permettra d'assurer un suivi politique.

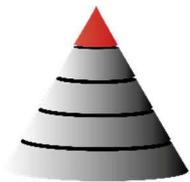
La mise en place d'indicateurs communs, pour l'ensemble des associations économiques régionales, permettra également de mettre en évidence les changements globaux ou régionaux de certains domaines (emplois, population, etc.).

L'ensemble de ces données permettront à Promove de disposer d'informations pertinentes pour la conduite de ses opérations et les éventuelles modifications qu'il s'agira d'entreprendre pour s'adapter à la situation.

6. STRATÉGIE D'ACTIVITÉ DE PROMOVE



6.1 VISION



Promove porte la vision du développement régional et contribue activement à sa concrétisation en sensibilisant et impliquant les collectivités publiques et acteurs économiques.

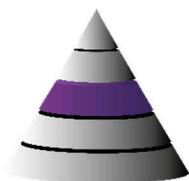
6.2 POSITIONNEMENT – PROMESSE DE MARQUE DE PROMOVE



Promove est une interface **privé-public** de **proximité**, offrant des prestations hautement **qualitatives** caractérisées par une prise en compte **transversale** des enjeux, **un réseau de compétences** élargi, une grande **disponibilité** et une attitude **proactive** dans la recherche et mise en œuvre de **solutions pragmatiques**.

6.3 MISSIONS

Sur la base des éléments précédents, et dans la continuité de l'activité déployée depuis plusieurs années, la mise en œuvre de la stratégie se traduit par des mesures et projets concrets menés par l'équipe opérationnelle de Promove dans le cadre des 4 missions principales:



1. Promotion économique exogène

Où Promove agit en tant qu'organisme de marketing et d'accompagnement

2. Accompagnement à la réalisation de projets économiques

Où Promove agit en tant qu'initiant, facilitateur ou consultant/coach

3. Soutien au tissu économique

Où Promove agit en tant que «Chambre de Commerce régionale»

4. Développement régional

Où Promove agit en tant que partenaire des autorités

6.4 OBJECTIFS ET ACTIONS

De ces missions découlent 8 objectifs prioritaires, eux-mêmes déclinés en actions principales, donnant lieu à de multiples mesures et projets:

Promotion économique exogène

Favoriser l'implantation d'entreprises dans la région

PROMOTION DE LA RÉGION EN DEHORS DE SES FRONTIÈRES ET ACCOMPAGNEMENT À L'IMPLANTATION

- Développement de campagnes valorisant les atouts de la région.
- Rencontre d'entreprises potentielles.
- Maintien des partenariats tissés avec les CCI internationales et autres relais de promotion.

Accompagnement à la réalisation de projets économiques

Informer et conseiller les entrepreneurs et les porteurs de projet

GUICHET ENTREPRISE

- Accompagnement de l'entrepreneur et du créateur d'entreprise : réponses aux questions administratives, conseils sur le modèle d'affaires, enjeux de trésorerie, marketing, innovation, transmission d'entreprise et relais vers des experts.
- Organisation d'ateliers de formation à destination des futurs entrepreneurs de la région.
- Maintien des partenariats tissés avec l'écosystème de la création d'entreprise.
- Promotion du service auprès du grand public.

Répondre aux enjeux immobiliers et fonciers des entreprises

SUIVI PROACTIF DES BESOINS DES ENTREPRISES ET DE L'OFFRE IMMOBILIÈRE ET FONCIÈRE

- Suivi des demandes directes des entreprises.
- Veille de l'offre de terrains et locaux dans la région.

PORTAIL DE L'IMMOBILIER POUR LES ENTREPRISES

- Mise à jour régulière du Portail en ligne regroupant les bureaux, surfaces d'activités et de stockage ainsi que les terrains disponibles dans la région.
- Maintien des partenariats tissés avec les agences immobilières.
- Visibilité de l'offre au travers de campagnes de promotion.

Permettre l'accès aux subventions LADE

SENSIBILISATION AUX AIDES FINANCIÈRES DISPONIBLES ET ACCOMPAGNEMENT DES PORTEURS DE PROJETS

- Rencontre avec les entreprises et porteurs de projet, analyse de l'éligibilité et conseils en vue de l'élaboration de leur dossier de demande de subvention.
- Information et accompagnement des collectivités ayant des projets régionaux éligibles.

 *Soutien au tissu économique*

 **Répondre aux besoins et enjeux de proximité des entreprises**

INTERFACE PRIVÉ-PUBLIC

- Rencontre personnelle systématique avec les dirigeants d'entreprises de la région afin d'échanger sur leurs enjeux et besoins.
- Recherche et mise en œuvre de solutions en collaboration avec les collectivités.

 **Stimuler la création de valeur durable et l'innovation au sein du tissu économique**

CATALYSEUR D'IDÉES ET DE PROJETS

- Information et sensibilisation des acteurs économiques aux tendances et enjeux actuels (conférences d'experts, événements thématiques...).
- Soutien et facilitation de projets collaboratifs entre acteurs d'une même chaîne de valeurs.
- Promotion des projets d'innovation, de transition digitale ou de transformation durable au sein des entreprises.

 **Encourager le réflexe régional dans les relations d'affaires**

VALORISATION DU RÉSEAU RÉGIONAL

- Organisation d'événements de réseautage (assemblée générale, cocktail de fin d'année, soirée des nouveaux membres...).
- Organisation du prix Les Mérites de l'Economie Riviera-Lavaux.
- Mise en valeur des collaborations entre entreprises de la région

 *Développement régional*

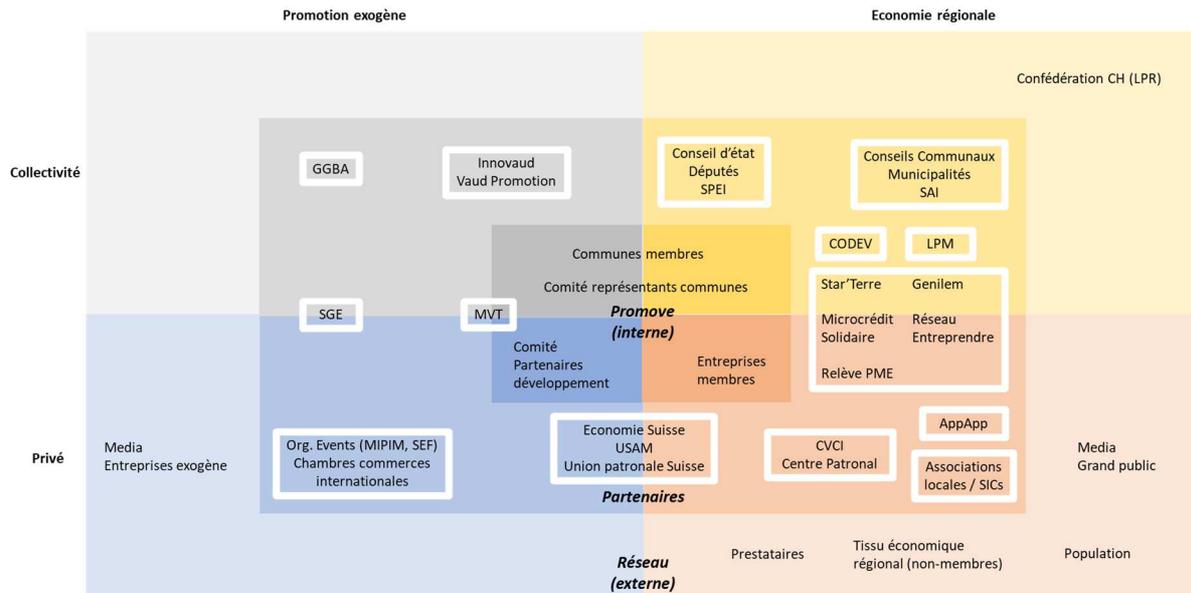
 **Veiller à la compétitivité de la région**

PROMOTION ET MISE EN ŒUVRE DE CONDITIONS-CADRES FAVORABLES

- Elaboration d'une stratégie régionale
- Accompagnement des collectivités publiques dans le cadre des dossiers stratégiques (projet d'agglomération, zones d'activités, infrastructures clés, offre touristique...).
- Information et sensibilisation des autorités aux enjeux économiques régionaux.
- Réalisation de statistiques économiques.
- Séance d'échange entre les municipalités et les entreprises locales
- Soutien à la formation professionnelle (programme AppApp).

6.5 PARTENAIRES ET RÔLES

La mise en œuvre de la stratégie régionale est portée par Promove, en corrélation avec un dense écosystème de partenaires et porteurs d'intérêt. L'association s'appuie sur un certain nombre de collaborations avec des partenaires régionaux, suprarégionaux, cantonaux ou fédéraux. L'analyse des acteurs (chapitre 3.2.3) a d'ailleurs mis en évidence la partie du réseau actif qui gravite autour de Promove au sein même de la région. Le tableau ci-dessous donne une perspective plus large des partenaires, y compris hors région, ainsi que du principal axe de collaboration (exogène ou régional). Leur implication peut différer selon les cas entre un simple appui et une intervention décisive dans la réalisation d'un projet.



6.6 ORGANISATION, GESTION, RESSOURCES

Selon les cas, Promove assumera un rôle de coordinateur, de facilitateur ou de maître d'œuvre. Quelle que soit l'importance de son intervention, elle sera le fait de son équipe opérationnelle, en appui et selon les directives de son Comité.

Sur le plan politique, le **Comité** est composé de 15 membres qui se répartissent en trois catégories :

- 1/3 de représentants des communes: actuellement celles de Vevey, St-Légier-La Chiesaz, Corsier-sur-Vevey, Puidoux, Montreux et La Tour-de-Peilz;
- 1/3 de représentants de l'économie privée;
- 1/3 de partenaires de développement: par exemple, MVT et Montreux Music & Convention Centre.

Actuellement, **l'équipe opérationnelle** de Promove est constituée d'employés aux compétences pluridisciplinaires, particulièrement dans les domaines suivants:

- Economie et entrepreneuriat
- Gestion de projets
- Gestion financière et administrative
- Communication et événements
- Elaboration de documents de référence
- Etudes

La mise en œuvre de la stratégie régionale peut nécessiter d'autres compétences (tourisme, aménagement du territoire). Il faudra déterminer si celles-ci doivent être intégrées en interne ou déboucher sur des collaborations particulières avec d'autres instances (SAI, MVT, CODEV, Agglo).

Actuellement, l'équipe de Promove compte 5 personnes, dont un stagiaire (étudiant HEG), qui totalisent 4.3 ETP.

Les **locaux** de l'association, situés à Montreux, sont adaptés à ses besoins et répondent aux nécessités de ses activités (séances, réseaux, informatique, télétravail, visioconférence).

Sur le plan **financier**, Promove dispose d'un budget de Fr. 800 000.– environ. Il est essentiellement financé par les sources suivantes:

- Les cotisations des communes qui selon qu'elles siègent ou non au Comité paient une cotisation de Fr. 7.– ou Fr. 4. – par habitant, assurant ainsi près des deux tiers des produits.
- Les cotisations des membres privés, essentiellement des entreprises, qui participent aux charges de l'association selon leur effectif et représentent 15% environ des produits.
- La subvention cantonale annuelle allouée par le SPEI pour assurer les missions confiées à l'organisme régional au travers d'une convention. Celle-ci est notamment calculée en tenant compte de l'effort financier des communes et du nombre de collaborateurs employés par Promove.

Ces montants assurent à l'association les moyens nécessaires pour employer les ressources humaines utiles à la mise en œuvre de ses actions et aux dépenses directes liées à celles-ci.

7. CONCLUSION

Le présent document fait ainsi état des domaines dans lesquels Promove souhaite plus particulièrement être active. La promotion économique étant sa raison d'être, notamment au travers de la LADE qui en soutient le financement, il est évident que l'ensemble des mesures et des actions qu'elle entend mettre en place se déploieront dans ce domaine.

Cependant, il serait restrictif de limiter l'évolution de la région au domaine économique. D'autres domaines influent également (aménagement du territoire, mobilité, fiscalité, etc.), dont les évolutions impacteront directement le développement économique régional. Promove est parfaitement consciente de cet état de fait et souhaite dès lors poursuivre toutes les collaborations nécessaires avec d'autres entités concernées par ces autres secteurs pour que, ensemble, la région Riviera-Lavaux puisse poursuivre son développement et assurer la promotion de ses atouts.

ANNEXE 1 – MODÈLE D’EFFICACITÉ

1. FLUX ENTRANTS: STIMULER L’APPORT DE VALEUR EXOGÈNE					
<p>Domaine 1.1: Base exportatrice élargie</p> <p><u>Commentaires:</u></p> <p>Agir sur les conditions-cadres et la promotion économiques de la région pour attirer ou soutenir la création d’agents économiques à haute valeur ajoutée (entreprises exportatrices, sièges d’entreprises, touristes, clientèle d’établissements privés de santé ou d’éducation):</p> <p>1.1.1 Disponibilité des terrains et locaux 1.1.2 Conditions-cadres favorables 1.1.3 Soutien à l’exportation et à l’innovation 1.1.4 Valorisation de la notoriété de la région 1.1.5 Offre touristique de qualité</p>					
DOMAINES D’ACTION Objectifs	RESPONSABLES (Exécution)	RESSOURCES	PRODUITS (Output) <i>Ce qui a été produit concrètement par les responsables à la fin de la période</i>	EFFETS (Outcome) <i>Effets provoqués par ce qui a été produit sur les groupes cibles à la fin de la période</i>	IMPACT <i>Effets à long terme sur la région territoire</i>
1.1.1.1 Surfaces d’accueil pour les entreprises à valeur ajoutée	<p>Responsable: Commune de St-Légier</p> <p>Partenaires:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promove • SPEI • DGTL 	Budget ordinaire LADE	Création d’un nouveau parc d’activité d’importance régionale à la Veyre-Derrey <u>Indicateurs d’output</u> <i>La zone est légalisée</i>	Les entreprises disposent d’un site leur permettant d’implanter ou développer leurs activités. <u>Indicateurs d’outcome</u> <ul style="list-style-type: none"> • Nbre d’entreprises installées dans la zone • Nbre d’emplois dans la zone 	Augmentation du nombre d’emplois dans la région Création de valeur ajoutée

DOMAINES D'ACTION Objectifs	RESPONSABLES (Exécution)	RESSOURCES (Input)	PRODUITS (Output) <i>Ce qui a été produit concrètement par les responsables à la fin de la période</i>	EFFETS (Outcome) <i>Effets provoqués par ce qui a été produit sur les groupes cibles à la fin de la période</i>	IMPACT <i>Effets à long terme sur la région territoire</i>
1.1.1.2 Surfaces administratives de qualité	Responsable: Communes Partenaires: <ul style="list-style-type: none"> • Promove • Promoteurs • SPEI • DGTL 	Budget ordinaire LADE	Création de nouveaux centres administratifs et/ou coworking de qualité bien situés (TP, centres) <u>Indicateurs d'output</u> <i>De nouveaux centres sont créés.</i>	Des entreprises tertiaires s'installent ou se développent dans ces centres <u>Indicateurs d'outcome</u> <ul style="list-style-type: none"> • Nbre de nouveaux emplois créés dans ces centres 	Augmentation du nombre d'emplois dans la région Création de valeur ajoutée
1.1.2.1 Conditions-cadres attractives	Responsable: Promove Partenaires: <ul style="list-style-type: none"> • SPEI • Communes 	Budget ordinaire	La compétitivité régionale demeure <u>Indicateurs d'output</u> <i>Les conditions-cadres sont améliorées.</i>	De nouvelles entreprises se sont installées <u>Indicateurs d'outcome</u> <ul style="list-style-type: none"> • Evolution du nbre d'emplois dans la région 	
1.1.3.1 Part exportatrice de l'économie régionale	Responsable: Promove Partenaires: <ul style="list-style-type: none"> • SPEI Communes	Budget ordinaire	Les PME régionales sont sensibilisées et soutenues dans leurs initiatives d'élargissement de leur marché hors région <u>Indicateurs d'output</u> Les entreprises régionales envisagent un développement hors région	Des entreprises régionales explorent de nouveaux marchés <u>Indicateurs d'outcome</u> <i>Evolution du nbre d'entreprises exportatrices</i>	
1.1.3.2 Avantages concurrentiels au travers de l'innovation	Responsable: Promove Partenaires: <ul style="list-style-type: none"> • SPEI Communes	Budget ordinaire LADE	Les PME régionales sont sensibilisées et soutenues dans leurs projets d'innovation. <u>Indicateurs d'output</u> <i>Les entreprises régionales investissent dans des projets d'innovation.</i>	Des entreprises régionales se constituent ou pérennisent des marchés de niche à haute valeur ajoutée au travers de l'innovation <u>Indicateurs d'outcome</u> <i>Evolution du nbre d'entreprises innovantes</i>	

DOMAINES D'ACTION Objectifs	RESPONSABLES (Exécution)	RESSOURCES (Input)	PRODUITS (Output) <i>Ce qui a été produit concrètement par les responsables à la fin de la période</i>	EFFETS (Outcome) <i>Effets provoqués par ce qui a été produit sur les groupes cibles à la fin de la période</i>	IMPACT <i>Effets à long terme sur la région territoire</i>
1.1.4.1 Promotion exogène en matière d'implantation	Responsable: Promove Partenaires:	Budget ordinaire	Elaboration de campagnes de promotion <u>Indicateurs d'output</u> <i>Les campagnes de promotion sont réalisées.</i>	De nouvelles entreprises viennent s'implanter dans la région <u>Indicateurs d'outcome</u> <i>Evolution du nbre d'entreprises implantées</i>	Augmentation du nombre d'emplois dans la région Création de valeur ajoutée
1.1.4.2 Ecoles et cliniques privées	Responsable: MVT Partenaires: • Promove	Budget ordinaire LADE	Création d'une structure fédératrice Réalisation d'une étude d'impact <u>Indicateurs d'output</u> <i>La structure est créée L'étude d'impact est réalisée</i>	Ces deux secteurs se développent dans la région <u>Indicateurs d'outcome</u> <i>Evolution du nbre d'établissements de ce type</i>	
1.1.5.1 Développement qualitatif du tourisme	Responsable: MVT Partenaires: • Promove • Vaud Promotion, SHMV, LMC, 2m2c • SPEI	Budget ordinaire LADE	Rénovation du 2m2c Création et développement d'événements professionnels Nouvelles offres touristiques «4 saisons» <u>Indicateurs d'output</u> • <i>De nouveaux produits touristiques qualitatifs sont créés</i>	Augmentation des séjours touristiques privés et professionnels <u>Indicateurs d'outcome</u> • <i>Nbre de nuitées hôtelières</i> • <i>Durée moyenne des séjours</i> • <i>Prix moyen des chambres, par segment</i>	
1.1.5.2 Promotion et positionnement touristiques	Responsable: MVT Partenaires: • Promove • OTV • SPEI • LMC	Budget ordinaire LADE	Soutien aux structures de promotion Etude d'impact économique du secteur hôtelier <u>Indicateurs d'output</u> <i>De nouvelles promotions sont engagées</i>	Développement de la promotion touristique régionale <u>Indicateurs d'outcome</u> • <i>Nbre de nuitées hôtelières</i> • <i>Durée moyenne des séjours</i> • <i>Prix moyen des chambres, par segment</i>	

Domaine 1.2: Base résidentielle					
<u>Commentaires:</u>					
Agir sur les conditions-cadres et la promotion résidentielle de la région pour favoriser l'implantation de nouveaux habitants à haute valeur ajoutée (pendulaires, retraités):					
1.2.1 Préserver et valoriser la qualité de vie					
1.2.2 Maintenir une capacité d'accueil adéquate					
DOMAINES D'ACTION Objectifs	RESPONSABLES (Exécution)	RESSOURCES	PRODUITS (Output) <i>Ce qui a été produit concrètement par les responsables à la fin de la période</i>	EFFETS (Outcome) <i>Effets provoqués par ce qui a été produit sur les groupes cibles à la fin de la période</i>	IMPACT <i>Effets à long terme sur la région territoire</i>
1.2.1.1 Maintenir et développer l'attractivité résidentielle de la région	Responsable: Communes Partenaires: <ul style="list-style-type: none"> • Promove • ... 	Budget ordinaire LADE	Soutien et promotion des initiatives et projets exemplaires Soutien au développement d'infrastructures et service de qualité <u>Indicateurs d'output</u> <ul style="list-style-type: none"> • De nouveaux équipements et services sont créés 	Augmentation du nombre de nouveaux résidents à haut potentiel économique <u>Indicateurs d'outcome</u> <ul style="list-style-type: none"> • Evolution de la pyramide fiscale 	Augmentation des revenus fiscaux
1.2.2.1 Offre immobilière attractive et adaptée	Responsable: Promoteurs Partenaires: <ul style="list-style-type: none"> • Promove • Communes 	Budget ordinaire	Soutien aux acteurs économiques de l'immobilier Sensibilisation des collectivités publiques <u>Indicateurs d'output</u> <i>De nouvelles promotions ciblées sont créées</i>	Disponibilité de logements attractifs et adaptés pour répondre et stimuler la demande résidentielle <u>Indicateurs d'outcome</u> <i>Evolution de la pyramide fiscale</i>	

2. ÉCONOMIE PRÉSENTIELLE/INDUITE: SOUTENIR LA CRÉATION DE VALEUR ENDOGÈNE					
<p>Domaine 2.1: Economie présentielle locale et régionale</p> <p><u>Commentaires:</u></p> <p>Agir sur les conditions-cadres et soutenir les entrepreneurs et porteurs de projets locaux:</p> <p>2.1.1 Disponibilité des terrains et locaux</p> <p>2.1.2 Conditions-cadres favorables</p> <p>2.1.3 Promouvoir une gouvernance régionale transversale</p> <p>2.1.4 Stimulation de l'entrepreneuriat durable</p> <p>2.1.5 Promotion des circuits courts</p> <p>2.1.6 Partenariats et collaborations</p>					
DOMAINES D'ACTION Objectifs	RESPONSABLES (Exécution)	RESSOURCES	PRODUITS (Output) <i>Ce qui a été produit concrètement par les responsables à la fin de la période</i>	EFFETS (Outcome) <i>Effets provoqués par ce qui a été produit sur les groupes cibles à la fin de la période</i>	IMPACT <i>Effets à long terme sur la région territoire</i>
2.1.1.1 Surfaces et locaux adaptés et hors centralités	<p>Responsable: Communes</p> <p>Partenaires:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promove • DGTL 	Budget ordinaire LADE	<p>Densification des zones artisanales périphériques</p> <p>Planification d'une nouvelle zone d'activités</p> <p><u>Indicateurs d'output:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • La densification est avérée • Une nouvelle zone d'activités artisanale est planifiée 	<p>Augmentation du nombre d'implantations dans les zones d'activités</p> <p><u>Indicateurs d'outcome:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nbre d'entreprises 	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation du nombre d'emplois dans la région • Meilleure intégration et bilan environnemental de l'activité économique
2.1.1.2 Surfaces administratives et coworking	<p>Responsable: Communes centres</p> <p>Partenaires:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promove • Promoteurs 	Budget ordinaire LADE	<p>Création d'espaces de coworking bien situés</p> <p>Sensibilisation à la problématique</p> <p><u>Indicateurs d'output:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Des sites de coworking sont créés • De nouvelles surfaces administratives sont créées 	<p>Augmentation des places de travail en coworking</p> <p>Nouvelles surfaces administratives</p> <p><u>Indicateurs d'outcome:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nbre de places de coworking 	

DOMAINES D'ACTION Objectifs	RESPONSABLES (Exécution)	RESSOURCES	PRODUITS (Output) <i>Ce qui a été produit concrètement par les responsables à la fin de la période</i>	EFFETS (Outcome) <i>Effets provoqués par ce qui a été produit sur les groupes cibles à la fin de la période</i>	IMPACT <i>Effets à long terme sur la région territoire</i>
2.1.2.1 Maintien du tissu économique régional	Responsable: Promove Partenaires: <ul style="list-style-type: none"> • Communes • CODEV 	Budget ordinaire	Veille des politiques publiques Interface entreprises/autorités Soutien aux transitions digitales Soutien aux entreprises formatrices <u>Indicateurs d'output:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Les entreprises ne se délocalisent pas 	Maintien et développement des entreprises locales <u>Indicateurs d'outcome:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Nbre de groupes d'appui aux apprentis 	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation du nombre d'emplois dans la région • Meilleure intégration et bilan environnemental de l'activité économique
2.1.3.1 Permettre la prise en compte de tous les enjeux de développement	Responsable: Promove Partenaires: <ul style="list-style-type: none"> • Communes • SAI • Agglo 	Budget ordinaire	Veille des politiques publiques Implication au côté des communes sur les dossiers de planification régionale, en tant que représentant des enjeux économiques <u>Indicateurs d'output:</u> Les enjeux économiques sont systématiquement pris en considération	Les collectivités veillent à des réponses équilibrées aux divers enjeux, compatibles avec un développement économique créateur de valeur pour les habitants <u>Indicateurs d'outcome:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Nbre de groupes de travail et comité au sein desquels Promove est impliqué 	
2.1.4.1 Appui aux porteurs de projet d'entreprises durables	Responsable: Promove Partenaires: <ul style="list-style-type: none"> • Entreprises • Genilem • Experts 	Budget ordinaire LADE	Guichet entreprises Ateliers Offre d'experts <u>Indicateurs d'output:</u> <ul style="list-style-type: none"> • De nouvelles entreprises se créent • Des entreprises se pérennisent • Les impacts environnementaux et sociétaux de l'activité sont systématiquement pris en compte 	<u>Indicateurs d'outcome:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Reporting Guichet entreprises • Nbre de soutiens d'experts 	

DOMAINES D'ACTION Objectifs	RESPONSABLES (Exécution)	RESSOURCES	PRODUITS (Output) <i>Ce qui a été produit concrètement par les responsables à la fin de la période</i>	EFFETS (Outcome) <i>Effets provoqués par ce qui a été produit sur les groupes cibles à la fin de la période</i>	IMPACT <i>Effets à long terme sur la région territoire</i>
2.1.4.2 Promotion des acteurs économiques de proximité	Responsable: Promove Partenaires: <ul style="list-style-type: none"> • Entreprises 	Budget ordinaire LADE	Mérites de l'Economie (cat. Proximité) Promotion des entreprises exemplaires <u>Indicateurs d'output:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Les Mérites de l'Economie ont lieu • Les entreprises sont valorisées 	<u>Indicateurs d'outcome:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Nbre d'entreprises valorisées 	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation du nombre d'emplois dans la région • Meilleure intégration et bilan environnemental de l'activité économique
2.1.4.3 Initiatives de transition vers une économie plus durable	Responsable: Promove Partenaires: <ul style="list-style-type: none"> • Entreprises • Communes 	Budget ordinaire LADE	Mérites de l'Economie (cat. DD) Ateliers de sensibilisation Promotion des entreprises exemplaires <u>Indicateurs d'output:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Les Mérites de l'Economie ont lieu • Les entreprises sont valorisées • Les ateliers/conférence sont réalisés 	<u>Indicateurs d'outcome:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Nbre d'entreprises valorisées • Nbre d'ateliers/conférences réalisés 	
2.1.5.1 Promotion de la consommation de proximité	Responsable: Promove Partenaires: Entreprises	Budget ordinaire LADE	Epicerie de proximité Coopérative de producteurs Promotion des circuits courts <u>Indicateurs d'output:</u> <ul style="list-style-type: none"> • De nouvelles collaborations sont instaurées • Des promotions ciblées sont réalisées 	Les affaires des entreprises de proximité prospèrent <u>Indicateurs d'outcome:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Nbre de collaborations créées 	
2.1.6.1 Stimulation des échanges intrarégionaux	Responsable: Promove Partenaires: Entreprises	Budget ordinaire	Evénements de réseautage Mises en relation <u>Indicateurs d'output:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Des événements sont créés • Des mises en relation sont créées 	<u>Indicateurs d'outcome:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Nbre de participations aux événements de réseautage • Nbre de mises en relation 	

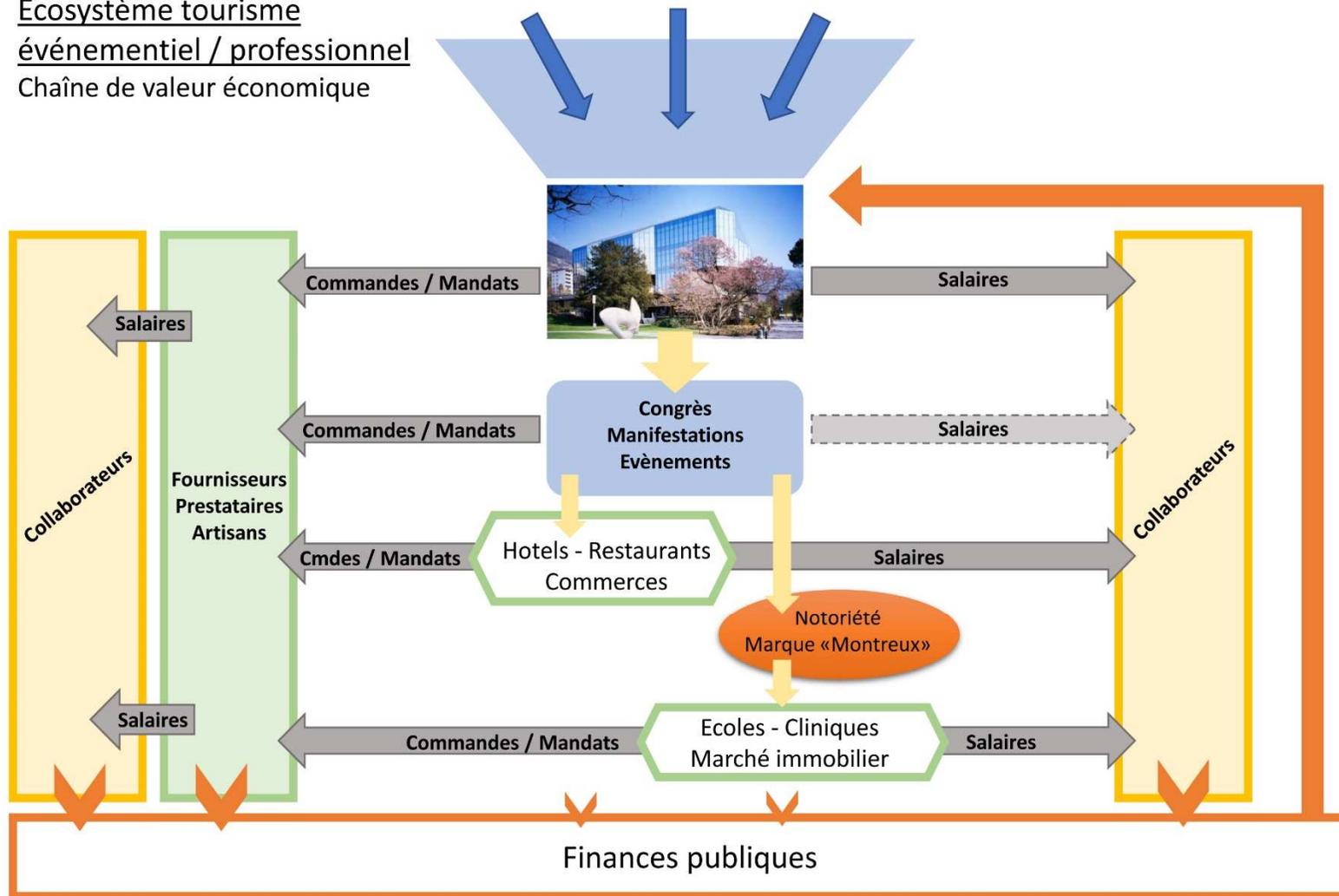
3. FLUX SORTANTS: RETENIR LA VALEUR CAPTÉE/CRÉÉE					
Domaine 3.1: Dépenses extérieures <u>Commentaires:</u> Mettre en évidence les enjeux de proximité et les potentiels d'économie circulaire pour: <ul style="list-style-type: none"> 3.1.1 Soutenir l'offre commerciale de proximité 3.1.2 Valoriser les potentiels d'économie circulaire au sein de la région 3.1.3 Thématiser l'impact régional dans le cadre des marchés publics 					
DOMAINES D'ACTION Objectifs	RESPONSABLES (Exécution)	RESSOURCES	PRODUITS (Output) <i>Ce qui a été produit concrètement par les responsables à la fin de la période</i>	EFFETS (Outcome) <i>Effets provoqués par ce qui a été produit sur les groupes cibles à la fin de la période</i>	IMPACT <i>Effets à long terme sur la région territoire</i>
3.1.1.1 Maintenir une possibilité d'achat local	<u>Responsable:</u> Promove <u>Partenaires:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Communes • Entreprises • SICs/Asso locales 	Budget ordinaire LADE	Accompagnement des porteurs de projets commerciaux de proximité Valorisation et promotion des acteurs de proximité exemplaires (Mérites de l'économie: catégorie Proximité) <u>Indicateurs d'output:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Des porteurs de projets ont été accompagnés • Des acteurs exemplaires ont été mis en valeur et soutenus 	L'offre commerciale de proximité se maintient ou se développe dans la région <u>Indicateurs d'outcome</u> <ul style="list-style-type: none"> • Nbre de commerces actifs dans la région 	Stimulation du tissu commercial de proximité, qui reste vif et propose une offre variée

DOMAINES D'ACTION Objectifs	RESPONSABLES (Exécution)	RESSOURCES	PRODUITS (Output) <i>Ce qui a été produit concrètement par les responsables à la fin de la période</i>	EFFETS (Outcome) <i>Effets provoqués par ce qui a été produit sur les groupes cibles à la fin de la période</i>	IMPACT <i>Effets à long terme sur la région territoire</i>
3.1.2.1 Réduire la dépendance des entreprises régionales à des producteurs exogènes ou matières premières importées	Responsable: Promove Partenaires: <ul style="list-style-type: none"> • Communes • Entreprises • SICs/Asso locales 	Budget ordinaire LADE	Encourager l'implantation de nouveaux prestataires de produits et services en lien avec les besoins du territoire Soutien aux initiatives visant à identifier, faire connaître et concrétiser les potentiels d'économie circulaire au sein de la région <u>Indicateurs d'output:</u> <ul style="list-style-type: none"> • De nouveaux prestataires ont été sollicités ou accompagnés • Des potentiels d'économie circulaire ont été identifiés, voire concrétisés 	Des entreprises ont remplacé un producteur/fournisseur/partenaire exogène par un acteur régional. <u>Indicateurs d'outcome</u> <ul style="list-style-type: none"> • Nbre de cas où l'effet a été atteint 	Augmentation du chiffre d'affaires des entreprises régionales Réduction du volume d'affaires «sortant» de la région.
3.1.3.1 Réduire les mandats confiés à des acteurs exogènes en concurrence avec des entreprises locales	Responsable: Promove Partenaires: <ul style="list-style-type: none"> • Communes • Entreprises • SICs/Asso locales 	Budget ordinaire	Forum d'échange/formations sur les bonnes pratiques en matière de réponse aux appels d'offres publics <u>Indicateurs d'output:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre de participants et questionnaire de satisfaction 	Augmentation des mandats publics attribués à des acteurs régionaux <u>Indicateurs d'outcome:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Sondage de suivi auprès des entreprises 	

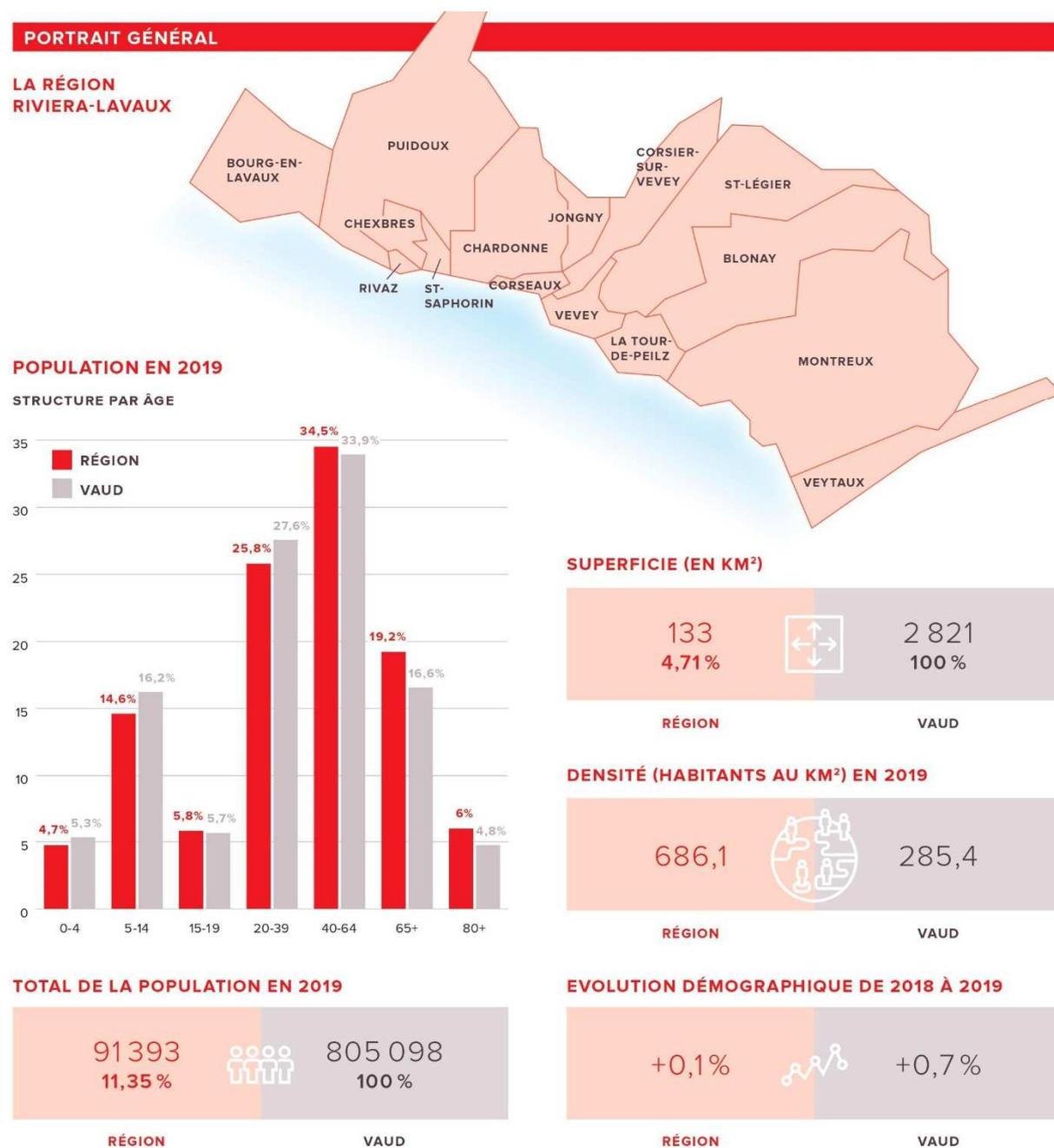
Domaine 3.2: Fuites					
<u>Commentaires:</u>					
Limiter les dépenses exogènes des acteurs économiques régionaux:					
3.2.1 Développer et promouvoir l'offre d'animations et loisirs qualitative susceptible de présenter une alternative intéressante aux offres exogènes					
3.2.2 Maintenir une capacité d'accueil adéquate (marché immobilier)					
3.2.3 Promouvoir la résidentialisation des pendulaires sortants					
DOMAINES D'ACTION Objectifs	RESPONSABLES (Exécution)	RESSOURCES	PRODUITS (Output) <i>Ce qui a été produit concrètement par les responsables à la fin de la période</i>	EFFETS (Outcome) <i>Effets provoqués par ce qui a été produit sur les groupes cibles à la fin de la période</i>	IMPACT <i>Effets à long terme sur la région territoire</i>
3.2.1.1 Réduire la part du budget «vacances – loisirs» dépensée hors de la région par les habitants	Responsable: Promove Partenaires: <ul style="list-style-type: none">• MVT, MJF, LPM• Communes	Budget ordinaire LADE	Soutien aux offres événementielles, culturelles et sportives Promotion de l'offre locale <u>Indicateurs d'output:</u> <i>Les soutiens sont octroyés</i>	D'avantage de résidents participent aux événements régionaux <u>Indicateurs d'outcome:</u> <i>Nbre d'événements concernés</i>	Augmentation des dépenses régionales de la part des résidents
3.2.2.1 Offre immobilière attractive et adaptée	Responsable: Promoteurs Partenaires: <ul style="list-style-type: none">• Promove• Communes	Budget ordinaire	Soutien aux acteurs économiques de l'immobilier Sensibilisation des collectivités publiques <u>Indicateurs d'output</u> <i>De nouvelles promotions ciblées sont créées</i>	Disponibilité de logements attractifs et adaptés pour répondre et stimuler la demande résidentielle à destination des employés des entreprises régionales <u>Indicateurs d'outcome</u> <i>Sondage sur la part de pendulaires sortants au sein des entreprises</i>	Diminution des pendulaires sortants
3.2.2.2 Réduire la perte de valeur liée aux salaires versés aux pendulaires sortants	Responsable: Promove Partenaires: <ul style="list-style-type: none">• Entreprises• Communes	Budget ordinaire	Soutien aux initiatives visant à favoriser l'implantation des pendulaires sortants <u>Indicateurs d'output:</u> <i>Des initiatives de «relocalisation résidentielle» sont mises sur pied</i>	Des pendulaires sortants s'installent dans la région <u>Indicateurs d'outcome:</u> <i>Sondage sur la part de pendulaires sortants au sein des entreprises</i>	Diminution des pendulaires sortants

ANNEXE 2 – SCHÉMA DE LA VALEUR AJOUTÉE DE L'ACTIVITÉ TOURISME/CONGRÈS

Ecosystème tourisme
événementiel / professionnel
Chaîne de valeur économique



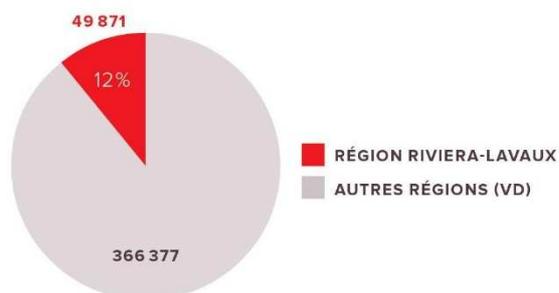
ANNEXE 3 – PORTRAIT STATISTIQUE DE LA RÉGION



Source: Office fédéral de la statistique (OFS). STATPOP

LOGEMENTS

PARC DE LOGEMENTS AU 31.12.2019



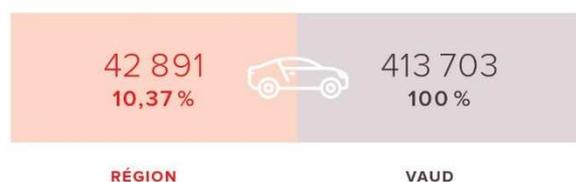
LOGEMENTS VACANTS AU 1^{ER} JUIN 2020



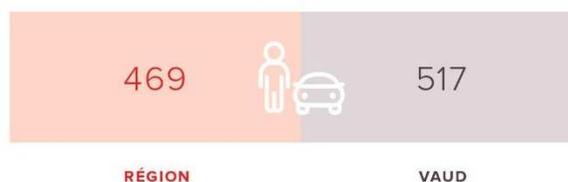
Source: OFS / StatVD, Dénombrement des logements vacants et Statistique des bâtiments et des logements

MOBILITÉ

VOITURES DE TOURISME



VOITURES POUR 1000 HABITANTS

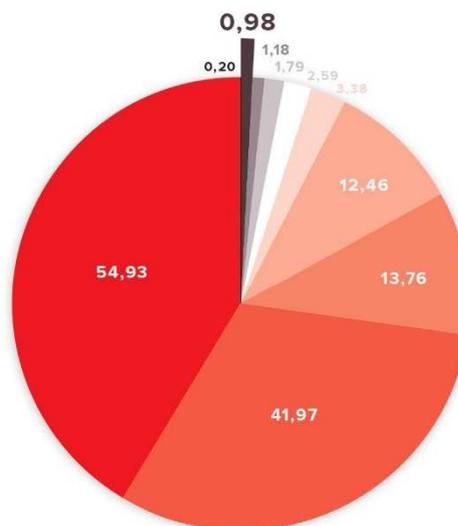


Source: SAN / Données au 30.09.2018

AFFECTATION DU SOL

RÉPARTITION DU TERRITOIRE RÉGIONAL (EN KM²)

- ZONE D'HABITATION OU MIXTE (12,46 KM²)
- ZONE D'ACTIVITÉS (ARTISANALES, TERTIAIRES, INDUSTRIELLES) (0,98 KM²)
- ZONE D'UTILITÉ PUBLIQUE, SPORTS ET LOISIRS (3,38 KM²)
- ZONE INTERMÉDIAIRE (2,59 KM²)
- AUTRES TYPES DE ZONES À BÂTIR (1,18 KM²)
- AIRE FORESTIÈRE (41,97 KM²)
- SITE PROTÉGÉ HORS ZONE À BÂTIR (0,20 KM²)
- PRODUCTION AGRICOLE (54,93 KM²)
- AUTRES TYPES HORS ZONES À BÂTIR (1,79 KM²)
- AUTRES (DOMAINE PUBLIC, COURS D'EAU ET ZONE NON RENSEIGNÉE) (13,76 KM²)



ZONE D'ACTIVITÉS PAR RAPPORT À LA SUPERFICIE TOTALE



ZONE D'ACTIVITÉS PAR RAPPORT À LA ZONE D'HABITATION OU MIXTE



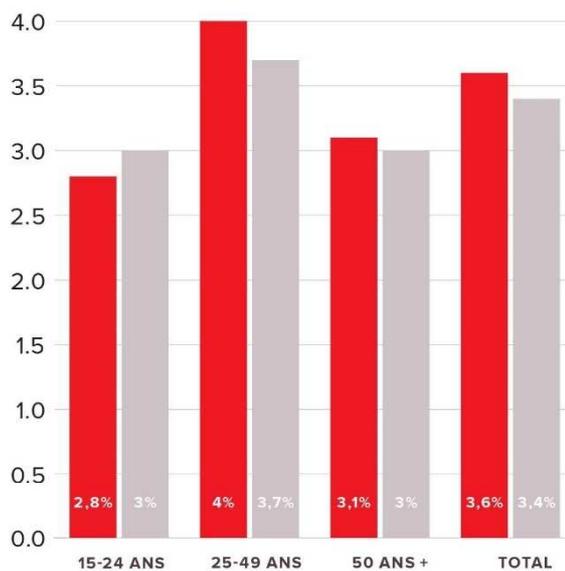
Source : Direction générale du territoire et du logement (DGTL), propres calculs / Données 2019

EMPLOIS

NOMBRE DE POSTES PAR SECTEUR
DANS LA RÉGION

	2016	2017	2018	
SECTEUR PRIMAIRE	1072	1087	1084	2,5%
AGRICULTURE, SYLVICULTURE ET PÊCHE	1072	1087	1084	2,5%
SECTEUR SECONDAIRE	4929	4848	4754	10,9%
ALIMENTATION, BOISSONS, TABAC	353	351	405	0,9%
TRAVAIL DU BOIS (SANS MEUBLES), PAPIER, IMPRIMERIE	326	300	285	0,6%
CHIMIE, PHARMACIE	639	653	710	1,6%
PLASTIQUE, VERRE, CÉRAMIQUE	19	26	26	0,1%
MÉTALLURGIE, TRAVAIL DES MÉTAUX	367	347	274	0,7%
ELECTRONIQUE, MÉCANIQUE DE PRÉCISION	55	53	59	0,1%
FABR. MACHINES, MOYENS TRANSPORT	159	155	150	0,3%
AUTRES INDUSTRIES	600	588	511	1,2%
CONSTRUCTION	2411	2375	2334	5,4%
SECTEUR TERTIAIRE	36 622	37 418	37 821	86,6%
COMMERCE	5068	5206	5124	11,7%
TRANSPORT, ENTREPOSAGE; POSTE	1267	1121	1123	2,6%
HÉBERGEMENT, RESTAURATION	3388	3392	3452	7,9%
EDITION, COMMUNICATION, TÉLÉCOMMUNICATION	294	282	277	0,6%
ACTIVITÉS INFORMATIQUES ET SERVICES D'INFORMATION	522	537	543	1,2%
ACTIVITÉS FINANCIÈRES, ASSURANCES	1224	1193	1319	3%
ACTIVITÉS SPÉCIALISÉES ET SCIENTIFIQUES	5798	5745	5796	13,3%
ACTIVITÉS IMMOBILIÈRES ET DE SERVICE	3141	3300	3306	7,6%
ADMINISTRATION PUBLIQUE	1547	1540	1734	4%
ENSEIGNEMENT	3126	3322	3208	7,3%
SANTÉ, ACTION SOCIALE	8768	9187	9363	21,5%
AUTRES SERVICES	2479	2593	2576	5,9%
TOTAL	42 623	43 353	43 659	100%

TAUX DE CHÔMAGE, MOYENNE EN 2019



RÉGION

VAUD

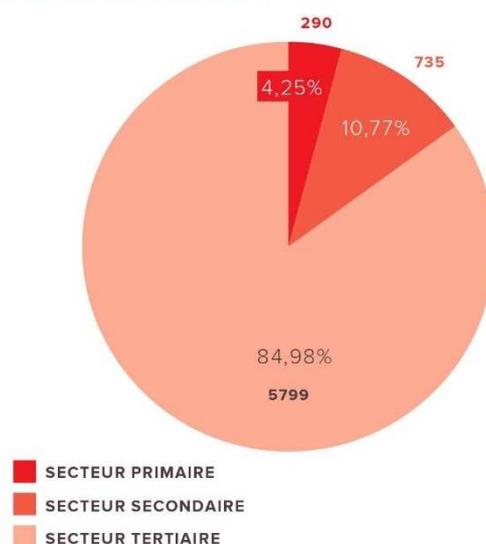
Source: Stat VD, SECO

FRONTALIERS DE NATIONALITÉ ÉTRANGÈRE
MOYENNE 2019

RÉGION

VAUD

Source: OFS, STAF

RÉPARTITION DES ENTREPRISES DE LA RÉGION
PAR SECTEUR EN 2018

SECTEUR PRIMAIRE

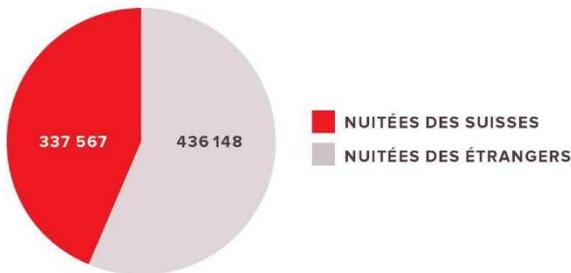
SECTEUR SECONDAIRE

SECTEUR TERTIAIRE

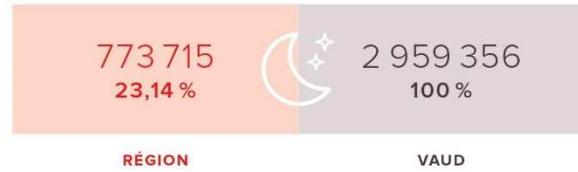
Source: OFS, Statistiques structurelle des entreprises (STATENT), état des données au 28.08.2020

TOURISME ^[1]

NOMBRE ET ORIGINE DES NUITÉES EN RIVIERA-LAUAUX



TOTAL DES NUITÉES



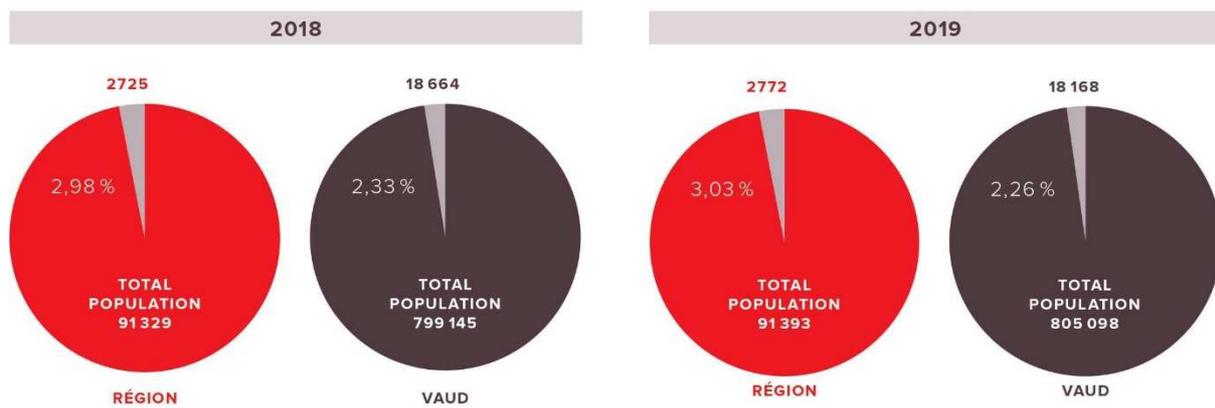
DURÉE MOYENNE DE SÉJOUR (EN JOURS)



[1] Hôtels et établissements de cure

Source: OFS, statistique de l'hébergement touristique / Données: 2019

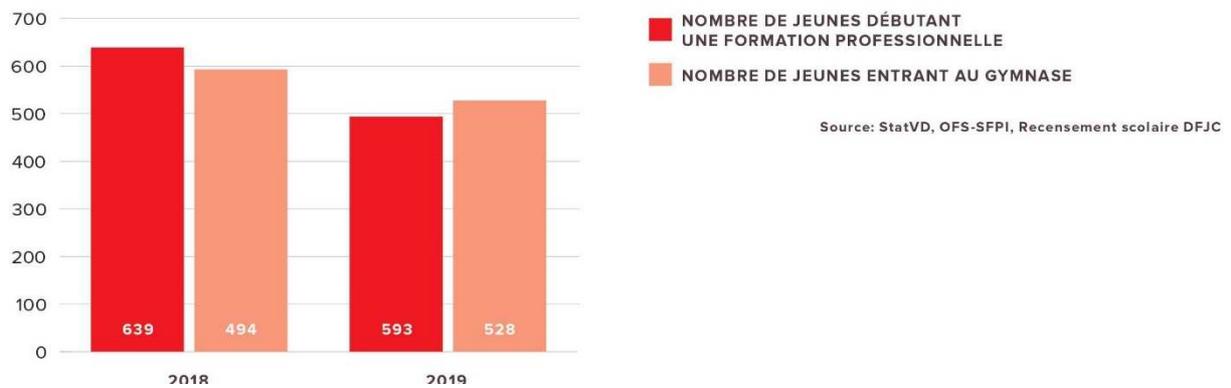
NOMBRE DE BÉNÉFICIAIRES DU REVENU D'INSERTION ^[2]



[2] Nombre de bénéficiaires âgés de 18 à 64 ans, non compris les personnes à charge, ayant au moins une prestation financière au cours du mois

Source: OFS, STATPOP

FILIÈRES DE FORMATION



Source: StatVD, OFS-SFPI, Recensement scolaire DFJC

ABRÉVIATIONS

2m2c	Montreux Music & Convention Centre
AdCV	Association des Communes Vaudoises
AggloPol	Politique d'agglomération
ARE	Office fédéral du développement territorial
ASR	Association Sécurité Riviera
CDEP-SO	Conférence des Chefs de Départements de l'Economie Publique de Suisse occidentale
CEV	Chemins de fer électriques veveysans
CFF	Chemins de fer fédéraux
CGN	Compagnie générale de navigation
CIEHL	Communauté intercommunale d'équipements du Haut-Léman
CODEV	Coordination du développement économique vaudois
CORAT	Commission régionale pour l'aménagement du territoire
CP	Centre Patronal
CSD	Conférence des Syndics de la Riviera
CVC	Coopérative Vaudoise de Cautionnement
CVCI	Chambre Vaudoise du Commerce et de l'Industrie
DEIS	Département de l'Economie, de l'Innovation et du Sport
DGMR	Direction générale de la mobilité et des routes du canton de Vaud
DGTL	Direction Générale du Territoire et du Logement (ex-SDT)
EPFL	Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne
FFOM	Forces, faiblesses, opportunités, menaces
HES	Haute Ecole Spécialisée
LADE	Loi cantonale sur l'Appui au Développement Economique
LAT	Loi fédérale sur l'Aménagement du Territoire
LATC	Loi cantonale sur l'Aménagement du Territoire et les Constructions
LDER	Loi fédérale pour le Développement Economique Régional
LIM	Loi fédérale sur les Investissements de Montagne
LMC	Lausanne Montreux Congress
LPM	Lavaux Patrimoine mondial
LPR	Loi sur la Politique Régionale
MIPIM	Marché international des professionnels de l'immobilier
MJF	Montreux Jazz Festival

MOB	Montreux-Oberland Bernois
MVR	Société anonyme de transports publics Montreux-Vevey-Riviera
MVT	Montreux-Vevey Tourisme
NPR	Nouvelle Politique Régionale
OFAG	Office Fédéral de l'Agriculture
OFEN	Office Fédéral de l'Energie
OTV	Office du Tourisme Vaudois
PA	Plan d'affectation
PADE	Politique sur l'Appui au Développement Economique
PDCn	Plan Directeur Cantonal
PME	Petites et Moyennes Entreprises
P+R	Park & Rail
REC	Réseau écologique cantonal
RIE III	Réforme de l'imposition des entreprises (3 ^e réforme)
RIS-SO	Système régional d'innovation de Suisse occidentale
SAI	Service des Affaires Intercommunales
SECO	Secrétariat à l'Economie
SGE	Switzerland Global Entreprises
SGZA	Système de gestion des zones d'activités
SHMV	Société des hôteliers Montreux-Vevey
SIC	Société Industrielle et Commerciale
SPEI	Service de la Promotion Economique et de l'Innovation
UCV	Union des Communes Vaudoises
UE	Union européenne
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
TP	Transports publics
VMCV	Vevey-Montreux-Chillon-Villeneuve, compagnie de transports publique de la Riviera

© Promove – avril 2021

*Document rédigé et mis en page par Promove
Association pour la Promotion Economique de la Riviera et de Lavaux*

Promotion économique Riviera-Lavaux

rue de la Gare 2 / C.P. 1460

CH-1820 Montreux

+41 21 963 48 48

www.promove.ch

info@promove.ch

