



**Région
de Nyon**

Stratégie de développement régional 2019-2023

Janvier 2019



Table de matières

Préambule	3
Cadre général de la stratégie	4
Domaines de l'action régionale	4
Méthode de travail	5
Bilan de la stratégie 2011-2016	6
Principales réalisations	6
Centres régionaux	6
Centres secondaires	7
Villages et zones agricoles, sylvicoles	7
Limites et enseignements	8
Évaluation des objectifs 2011-2016	9
Perspectives d'évolution des domaines d'action 2011-2016	10
Enjeu complémentaire: des collaborations adaptées aux périmètres d'action	14
Flexibilité des formes partenariales	15
Contexte 2017-2019	17
Une croissance continue des emplois	17
Un cadre agricole et sylvicole fragile	18
Stratégie 2019-2023	19
Enjeu de cohésion régionale	19
Objectif régional de diversification des activités	19
Analyse de l'objectif régional	20
Représentation synthétique	21
Conditions cadres et gouvernance	22
Axes du développement par filière	23
Mesure d'efficacité et processus de suivi	26
Structure de la mesure	26
Processus de suivi	26
Indicateurs d'évaluation	27
Monitoring : dispositif de suivi et d'évaluation des résultats	27
Éligibilité des projets	28
Références et abréviations	29

Préambule

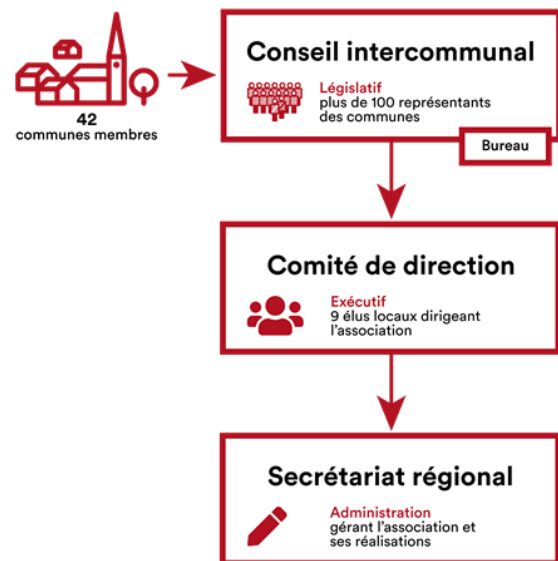
La Région de Nyon (précédemment Conseil régional du district de Nyon), est une association de droit public qui a pour but le développement régional. Dès sa création en 2004, les communes ont confirmé leur volonté de mettre en commun des ressources en faveur de ce développement et de doter à l'association d'une mission pluridisciplinaire¹. La révision statutaire² précise encore les rôles de l'association en faveur du développement socioéconomique et touristique, le pilotage du plan directeur régional, la mise en œuvre des stratégies régionales de la mobilité, de l'environnement, de la culture et du sport.

L'association est pilotée par un Comité de direction, organe exécutif composé de neuf membres qui rend compte au Conseil intercommunal, organe législatif composé de 107 conseillers intercommunaux (2019). Le Secrétariat régional assure l'administration et est doté d'une équipe de professionnels qui apportent conseil, expertise et accompagnent des projets d'intérêt.

La Région de Nyon est reconnue par l'Etat de Vaud, comme un organisme de développement régional au titre de la Loi sur l'appui au développement économique (LADE). Dans ce cadre, une convention lie le Département de l'économie, de l'innovation et du sport (DEIS) à la Région de Nyon. Elle a pour but de définir les modalités du soutien cantonal et les principes de la collaboration. Un tel document est établi avec chacune des dix associations de développement régional du canton, prévoyant l'élaboration et la mise à jour de la stratégie régionale par chaque association, tel que défini à l'article 12, al. 1, let. C de la LADE. Identifiés à celle-ci, des objectifs et des indicateurs permettent d'évaluer les domaines d'action de la stratégie, puis de l'adapter en conséquence.

La durée d'une stratégie régionale est prévue sur une période de quatre à cinq ans. La précédente stratégie de la Région de Nyon validée par le Conseil d'Etat couvrait la période 2011-2016. Elle a été reconduite pour deux années. Le présent document porte sur la stratégie de développement régional pour la période 2019-2023. Elle identifie les enjeux, définit les objectifs et pose le cadre d'action régionale.

Toute démarche qui sollicite des soutiens financiers cantonaux dans le cadre de la LADE doit s'inscrire dans la présente stratégie de développement régional.



¹ Statuts fondateurs en 2004, statuts révisés en 2011, validés en 2017.

² Révision statutaire initiée en 2014 et validée par les communes en 2017.

Cadre général de la stratégie

La stratégie de développement régional s'inscrit dans le cadre de la nouvelle politique régionale de la Confédération (NPR) et de la politique cantonale d'appui au développement économique (PADE). Elle pose le champ de l'action régionale en vue de réunir l'ensemble des conditions qui favorisent un développement de qualité. Suivant une approche inclusive, cette stratégie présente une vision du développement socioéconomique durable qui s'appuie sur les outils de planification territoriale et qui s'articule sur les domaines d'activité coordonnés par la Région de Nyon, à savoir l'environnement, la mobilité, la culture et le sport.

Domaines de l'action régionale

Les domaines d'action de la stratégie 2011-2016 ont servi de référentiel à l'établissement de projets et des programmes d'action. Selon les enjeux, ces projets ou programmes ont évolué au sein de territoires différents : régionaux, cantonaux, supra-cantonaux voire transfrontaliers. Leur mise en œuvre a généré de nombreux partenariats qui engagent les parties publiques comme privées dans le long terme. Ces engagements sont formalisés le plus souvent par voie de conventions pluripartites. De par leur inscription dans la stratégie régionale, un nombre conséquent de ces actions bénéficient de soutiens cantonaux – par le biais de la LADE – lors des phases d'étude, pour le repositionnement de manifestations, pour la création de postes de travail, ainsi que pour des prêts pour la réalisation d'équipements.

La plupart des démarches entreprises ont abouti sur des résultats fédérateurs. Certaines mises en œuvre prennent plus de temps et les effets sont encore à démontrer. Introduit au chapitre qui suit, le bilan de la stratégie 2011-2016 permet de formuler des recommandations afin que la stratégie 2019-2023 réponde au plus près des dynamiques engagées.

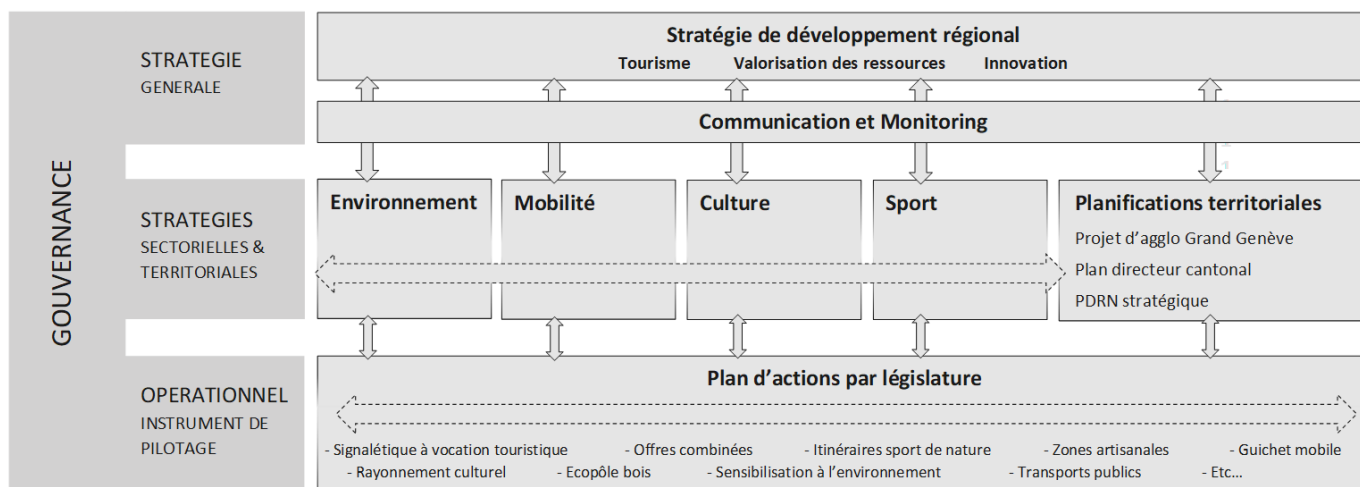
A l'issue de ce bilan et à l'aune du contexte socioéconomique et environnemental actuel, il ressort l'intérêt de renforcer les dimensions pluridisciplinaires des actions et projets régionaux par :

- filières d'activité complémentaires qui génèrent de la valeur ajoutée
- une approche intégrée et contributrice d'innovation, qui tient compte des dimensions culturelles, sportives, environnementales et de mobilité dans l'économie régionale.

Les filières d'activités sont le produit de la mise en œuvre d'actions entreprises ces dernières années en faveur du développement :

- développement touristique orienté sur le tourisme de nature et culturel, qui tient compte de la conception de l'offre à sa commercialisation
- ressources régionales et filière bois en particulier : de la récolte ou de l'extraction à la transformation des ressources naturelles et des produits agricoles, en passant par le transport et la promotion des produits
- économie génératrice d'innovation notamment dans les secteurs des sciences de la vie et de l'environnement, qui prend en considération les conditions cadres de la recherche et le développement à la commercialisation.

Le schéma ci-après illustre l'approche intégrée du développement régional dans le district de Nyon, qui s'appuie sur les stratégies de l'environnement, de la mobilité, de la culture et du sport.



La complémentarité de la stratégie de développement régional avec les stratégies sectorielles facilite la recherche de synergies, notamment la mise en commun de ressources. Pour une lecture d'ensemble de cette complémentarité, l'analyse de l'objectif de chacune des stratégies de l'environnement, de la mobilité, de la culture et des sports est représentée en annexe suivant le même schéma synthétique que la stratégie de développement régional.

Méthode de travail

Les pages suivantes posent les éléments de bilan de la stratégie passée, ses perspectives d'évolution par l'analyse des forces, faiblesses, opportunités et risques (*swot*) des domaines d'activité représentatifs du tissu socioéconomique régional. A l'issue de ce bilan général, la nouvelle stratégie est déclinée par :

- analyse de l'objectif majeur et moyens pour l'atteindre : conditions cadres et filières d'activité
- modèle d'efficacité de la stratégie
- processus de suivi de l'atteinte de l'objectif
- complémentarité des stratégies régionales et des moyens transversaux engagés
- indicateurs du territoire et de projets.

L'élaboration de la stratégie de développement régional 2019-2023 s'appuie sur les éléments de référence, dont les liens sont fournis en annexe, tels que :

- bilan de la stratégie 2011-2016 (développé ci-après)
- bilan de législature 2011-2016³
- programme de législature 2016-2021⁴
- plan directeur régional (PDRn) 2010-2025.

³ Le bilan du programme de législature 2011-2016 a permis de dresser un certain nombre de constats généraux, dont certains constituent des défis majeurs qui perdurent.

⁴ Il vise à inciter, soutenir, développer et valoriser les zones industrielles et artisanales, les ressources naturelles, la mobilité, les sports de nature et la vie culturelle qui font le tourisme régional.

Bilan de la stratégie 2011-2016

Le bilan de la stratégie de développement régional 2011-2016 permet de faire ressortir un nombre conséquent de réalisations qui ont pu aboutir ou qui se poursuivent encore. Ces concrétisations illustrent l'efficacité de l'association régionale dans l'accompagnement de projets et sa capacité à engager des partenariats publics et privés. Bien évidemment, un certain nombre d'objectifs n'ont pas été atteints. Ils attestent des limites et des enjeux à venir. Dans l'ensemble, ces enseignements permettent de poser les perspectives de la stratégie 2019-2023.

Principales réalisations

Ces réalisations sont illustrées ci-après suivant l'ordre des trois axes d'action de la stratégie de développement régional 2011-2016 (1. Centres régionaux ; 2. Centres secondaires ; 3. Villages et zones agricoles, sylvicoles), qui avaient été établis sur la typologie proposée dans le plan directeur régional du district de Nyon.

Centres régionaux

La vocation des centres régionaux a été définie vers des positionnements distincts au regard du tissu économique et des emplois (pôles de développement). Un positionnement a notamment été défini autour des sciences de la vie en lien à l'Agroscope, centre de recherche fédéral.

Réalisations :

- engagement par voie de convention pluriannuelle (2013-2018) des huit communes, de la Région de Nyon et de l'Etat de Vaud en faveur du développement urbain de l'agglomération nyonnaise (RDU)
- requalification et développement urbain dans le périmètre de la gare à Rolle
- engagements d'entreprises dans des plans de mobilité interentreprises (mutualisation de mesures) ainsi que dans de leur plan individuel
- développement de partenariats publics-privés dans le financement de mesures de mobilité, qui ont permis d'implémenter un réseau de vélos en libre-service (VLS) sur différents sites d'activités et de diversifier l'offre alternative au transport motorisé (TIM)
- engagements de la direction de l'Agroscope pour le développement d'un site de compétences qui favorise la recherche et l'innovation ; négociations foncières complexes avec l'Agroscope et l'Office fédéral des constructions (OFCL) en vue de renforcer la fonction du centre de compétences agronomiques dans la région
- démonstration du potentiel de développement d'un tourisme culturel : analyse des retombées économiques d'institutions d'intérêt actives dans le domaine des arts de la scène et visuels ; état des lieux et identification de pistes de valorisation du patrimoine issu de la période des Lumières et leur tournant (env. 1700-1815)
- accompagnement de porteurs de projets dans la réalisation d'équipements et de mesures qui contribuent au positionnement économique (Village du Réel, UICN)
- 19 mesures co-financées par la Confédération dans le cadre du projet d'agglomération (PA1, PA2, PA3) qui contribuent à affirmer la vocation urbaine des centres régionaux ; 29 communes sont signataires d'un protocole d'accord (PA1 et PA2)

- création d'une société d'acquisition foncière régionale (Sofren SA), dont la direction est assurée par la Région de Nyon : négociations d'acquisitions foncières en vue du développement urbain et économique (p. ex. nouvelle plateforme de transfert rail-route et éco-pôle bois industriel)
- mise en place du fonds à l'innovation, qui permet de constater l'émergence d'entreprises type *start-up* et *post start-up* : l'augmentation du nombre de dossiers reçus chaque année atteste pour partie le développement d'activités innovantes dans le district.

Centres secondaires

La vitalité des centres secondaires et des villages est en complémentarité avec les activités de proximité, la valorisation et la transformation des ressources naturelles. Réalisations :

- évaluation économique du transport de marchandises et des ressources primaires par le rail (grumes, gravier, céréales et betteraves, etc.)
- soutien à la réalisation du transport du gravier par le rail et engagement des acteurs économiques
- engagement d'un partenariat public et privé quadriennal en faveur de la filière bois dans l'Ouest vaudois ; renforcement du partenariat public et privé avec l'arrivée de la Fédération vaudoise des entrepreneurs et l'intégration du Nord vaudois en 2018 ; nouvelle convention partenariale pour la période 2018-2022
- engagement d'un partenariat public et privé avec une entreprise totale en faveur du développement d'un éco-pôle industriel dédié au bois (pôle bois), étude de marché conjointe ; négociation foncière par la Sofren SA
- établissement d'un concept tourisme de nature et engagement de partenaires publics et privés dans une convention quadriennale (2017-2022)
- accompagnement de porteurs de projets dans la réalisation d'équipements et mesures qui contribuent au positionnement économique et touristique (Zoo de la Garenne, Fondation du Bois de Chênes, Musée du Léman) ; élaboration du concept d'aménagement de la Givrine, lancement des travaux (parking, passage sous-voie)
- accompagnement à la création de trois zones d'activités intercommunales à vocation artisanale (ZAI) situées dans trois localités différentes et qui fédèrent 23 communes
- aménagement des pistes de la Dôle et élaboration du concept de la zone d'accueil des Dappes pour le domaine skiable
- reprise par la Région de Nyon de 86% du capital-actions et réorganisation de la société d'équipement touristique Télé-Dôle SA
- négociation d'un partenariat transfrontalier entre la société Télé-Dôle SA et la Société de gestion de la station des Rousses (Sogestar).

Villages et zones agricoles, sylvicoles

La Région a œuvré à la dynamisation des systèmes de production agricole :

- accompagnement à la mise en œuvre ainsi qu'engagement financier en faveur de quatre réseaux agro-écologiques (représentant plus du 70% des surfaces agricoles utiles, SAU) qui apportent une valeur ajoutée aux agriculteurs et à l'écosystème
- accompagnement au montage du Projet de développement régional (PDRA) de l'Ouest vaudois, ainsi que d'une mesure commune aux quatre projets partiels

- accompagnement à la mise en œuvre et engagement financier en faveur du projet de la Maison des Vins de la Côte, inscrit comme projet partiel PDRA Ouest vaudois
- accompagnement à la mise en œuvre et engagement financier en faveur du projet d'abattoir régional, inscrit comme projet partiel PDRA Ouest vaudois
- renforcement de la coordination avec le Parc naturel régional ; engagement d'une convention pluripartite en 2016, qui associe le Parc Jura vaudois et les quatre associations régionales de la Vallée de Joux (ADAEV), des districts de Nyon (Région de Nyon), de Morges (ARCAM) et du Nord vaudois (ADNV)
- dans le cadre du projet d'agglomération du Grand Genève, réalisation de mesures de corridors biologiques et à faunes (convention 2011-2014).

Limites et enseignements

Durant la période 2011-2016 de la stratégie régionale, les réalisations ont été nombreuses. Elles couvrent par ailleurs des domaines diversifiés de l'économie. Ces résultats démontrent que la dynamique régionale repose autant sur le potentiel des ressources naturelles et touristiques que sur la création de valeur par l'innovation.

Cette période a permis de mettre en évidence la place et le rôle du secteur primaire dans le territoire en faveur tant des loisirs que de l'environnement, outre ses fonctions premières. Un certain nombre de projets ont émergé notamment en réponse aux enjeux de première transformation des ressources primaires (scierie, abattoir, fromagerie, etc.) en vue d'une seconde transformation, voire de valorisation des sous-produits (énergie). Ces développements peuvent être d'importants générateurs de valeur ajoutée endogène. Il est à relever néanmoins que le montage de ces projets est fragile, car leurs porteurs sont fréquemment mal outillés et disposent de peu de ressources humaines et financières pour l'accompagnement de ce type de travaux complexes, qui s'inscrivent souvent sur une décennie.

Parallèlement, la concrétisation de projets rend d'autant plus aigu l'intérêt d'un positionnement clair de la région. Une image forte bénéficie à leur visibilité ainsi qu'à leur reconnaissance par les publics. Cet aspect soulève le besoin de coordination entre le développement et la promotion touristique. La réalisation de projets d'intérêt, comme le Zoo de la Garenne et la Dôle, leur faible inscription au sein de produits touristiques et de la promotion génère des attentes de la part d'acteurs issus des collectivités publiques et des milieux professionnels. De même, les projets en cours comme le Musée du Léman, la Maison des vins ou la Givrine devraient d'ores et déjà être pris en compte dans la conception des produits touristiques en fonction des marchés envisagés.

A cet égard, le district de Nyon dispose de quatre offices du tourisme gérés par l'association Nyon région tourisme. Celle-ci a pour mission le marketing touristique du district de Nyon. Une convention la lie à la Région de Nyon, les communes de Nyon, Coppet, Saint-Cergue et Rolle, qui la subventionnent ensemble à plus de 80% de son fonctionnement. Les enseignements tirés de cette période 2011-2016 font ressortir des résultats mitigés et soulèvent la nécessité de renforcer la coordination entre les deux entités afin d'améliorer le positionnement touristique sur les marchés ciblés, l'élaboration de produits, leur promotion et d'initier la commercialisation. Dès lors, les collectivités doivent s'assurer que les actions du marketing touristiques sont efficaces et les objectifs identifiés atteints.

En termes de création de valeur et d'innovation, la stratégie prévoyait de développer des synergies entre l'Institut fédéral de recherche agronomique et le tissu économique régional. De telles opportunités n'ont pas pu être mises à profit. L'année 2018 a été marquée par d'importantes négociations avec la Confédération pour le maintien des activités de l'Agroscope dans le district. La pérennisation de ses activités sur le site de Changins pourrait augurer de

démarches visant le transfert de compétences de la recherche vers les entreprises actives dans les sciences de la vie et de l'environnement.

En ce qui concerne l'évolution du tissu socioéconomique, le district accueille un nombre croissant d'entreprises qui développent leurs activités, certes dans les centres, mais aussi dans leurs périphéries (Ruagg et Hublot à la Vuarpillière, GSK à Prangins, Merck, Quotient ou BD Medical Technology sur le site de Terre Bonne à Eysins). Le plus fréquemment, de par leur localisation, ces sites manquent de services (restauration, services financiers, commerces, etc.) Leur accessibilité est principalement liée au déplacement par transport routier. Depuis 2009 environ, la Région de Nyon accompagne les collectivités à la réalisation de mesures nécessaires à l'intégration des entreprises dans leur site : de l'amélioration des aménagements et des dessertes en transports publics en passant par les services collectifs. Une crèche a ainsi été réalisée à Eysins en collaboration avec la Ville de Nyon. L'intérêt d'un tel accompagnement est avéré. Il demeure par ailleurs nécessaire sur le long terme.

Cette dynamique contrastée démontre l'intérêt d'inscrire les démarches et leurs projets au sein d'une stratégie de développement régional. Une telle stratégie donne cohérence et légitimité aux actions. Néanmoins, ces dix dernières années une place prégnante a été conférée au Plan directeur régional et aux schémas directeurs intercommunaux. Les questions d'aménagement du territoire ont fortement mobilisé le débat politique, avec pour corollaire un manque d'appropriation des élus de la question du développement régional et de leurs activités. La notion de développement touristique est par exemple souvent confondue avec celle de la promotion. De même, des incompréhensions résident pour des élus sur la différence entre les actions du Parc Jura vaudois et de la Région de Nyon.

Ces enseignements permettent d'analyser les objectifs qui ont été fixés pour la période 2011-2016. Ils contribueront à identifier les perspectives qui orienteront la stratégie pour la période suivante.

Évaluation des objectifs 2011-2016

Globalement, l'atteinte des objectifs prioritaires qui furent posés pour la période 2011-2016 s'inscrit sur du long terme.

Objectifs prioritaires	Atteinte des objectifs	Freins et obstacles à l'atteinte des objectifs
Adapter les équipements aux besoins du développement (du logement d'utilité publique aux équipements culturels et sportifs) ⁵	Concrétisation de plusieurs projets dédiés à la nature ou à la culture qui contribuent au développement touristique.	Les décideurs ont exprimé ne pas souhaiter d'approche régionale pour favoriser la production de logement d'utilité publique (2010, 2015).
Encourager une localisation adéquate des activités sur le territoire	Engagement des communes dans la mise en œuvre du Plan directeur régional. La création de la Sofren SA aide à la négociation et facilite l'acquisition foncière de parcelles, en vue du développement d'activités. Valeur régionale et crédibilité des projets accompagnés par la Région : localisation de l'abattoir à Aubonne, développement de la scierie de la Rippe. Formalisation de zones de transbordements de marchandises	Complexité des procédures. Résistances à la densification. Processus s'inscrivant dans le long terme. Difficulté d'accompagner le développement de certaines zones d'activités situées aux limites de communes (Terre-Bonne à Eysins, Prangins-Nyon) : la répartition des responsabilités est souvent floue. La gouvernance constituée de plusieurs communes de certains projets a pour incidence une conduite hétérogène avec des orientations parfois divergentes (cas

⁵ Centres culturels, équipements sportifs, scolaires et parascolaires, logement d'utilité publique, etc.

	(sites de la Ballastière à Gland, les Délices à Bière pour le gravier).	de la RDU) qui peuvent conduire au <i>stand-by</i> .
Améliorer la capacité des projets/actions à s'inscrire dans un développement durable (mesures éco, environnementales et sociales)	Les plans de mobilité interentreprises offrent un potentiel important de sensibilisation des actifs aux questions environnementales et contribue à la responsabilité sociétale des entreprises. L'adhésion des communes au programme tourisme de nature, qui allie la sensibilisation à l'environnement aux activités de loisirs contribue à orienter les projets vers un développement durable.	Manque d'expérience de certains porteurs de projet pour faire face aux exigences posées par les instruments fédéraux ou cantonaux. Manque de ressources professionnelles et financières (compétences spécialisées, moyens marketing).
Mise en réseaux des activités et des publics cibles afin de régionaliser leur champ d'actions	Réalisations de différents partenariats publics et privés. Dynamique des acteurs culturels qui développent collaborations et mettent en place des démarches innovantes. Des résultats qui donnent une visibilité accrue de la région sur l'arc lémanique. La Région de Nyon a su mobiliser les transporteurs, des CFF aux Transports publics de la région nyonnaise (TPN), pour une promotion coordonnée de l'offre régionale.	Les acteurs du tourisme peinent à mettre en commun leurs offres et actions au sein de produits touristiques Le manque de coordination entre la Région de Nyon et Nyon région tourisme. La Région de Nyon doit encore affirmer son rôle d'intermédiaire et de mobilisateur entre les partenaires du Grand Genève et les acteurs basés dans le district de Nyon.
Inciter les processus participatifs et informatifs	Le processus de dialogue lié au PDL de Coppet a permis d'engager une approche qualitative qui tienne compte des spécificités du bourg patrimonial. Différents espaces de dialogue ont été instaurés entre les milieux culturels et politiques. Ils ont permis de partager un niveau de connaissance et contribuer à l'élaboration de la politique culturelle régionale. L'organisation des Assises européennes de la transition énergétique en 2018 a mobilisé de nombreux acteurs publics et privés avec pour résultat une meilleure prise en compte de ces enjeux dans le territoire.	Selon la nature des dossiers, la concertation avec ses processus participatifs et de dialogue nécessitent un engagement régulier de leurs organisateurs. A cet égard, le renouvellement régulier d'élus dans les communes et par conséquent au sein des délégués intercommunaux de l'association régionale fait apparaître la nécessité de mobiliser ces acteurs pour assurer une continuité du niveau de connaissance et de compréhension des enjeux. Enfin, la croissance des sollicitations a pour conséquence le manque de disponibilité des collaborateurs et des ressources pour assurer une régularité des démarches de concertation.

Perspectives d'évolution des domaines d'action 2011-2016

L'analyse classique des forces faiblesses, opportunités, menaces (SWOT) est effectuée par domaine d'activités représentatif du tissu socioéconomique régional. Ces domaines d'activités sont issus des positionnements différenciés identifiés dans la stratégie 2011-2016.

Domaines d'action	Forces	Faiblesses	Opportunités	Risques (menaces)
Positionnement régional : développement durable qui favorise l'échelle	Attractivité du district largement démontrée par la croissance régulière des emplois et des habitants.	Pression induite par l'urbanisation. Manque d'équipements d'intérêt public/collectif.	Renforcement des partenariats inter-régions (transport du gravier, filière bois, Parc Jura vaudois,	Perte de diversité du tissu socioéconomique induit par la gentrification, prix élevés de l'immobilier et du foncier.

transfrontalière et l'inter-régionalité	<p>Collaborations contractualisées avec les régions voisines (VD, GE) et frontalières.</p> <p>Résultats positifs de la réorganisation des transports publics.</p> <p>La région de Nyon reconnue pour ses festivals et sa qualité de vie.</p>	<p>Décideurs aux attentes très différentes.</p> <p>Région la plus motorisée du canton de Vaud, offre en transports publics et itinéraires modes doux encore insuffisants, même si d'importants résultats sont déjà obtenus.</p>	<p>domaine autour de la Dôle, etc.)</p> <p>Mise en place de projets et d'actions promouvant la multi-modalité (plans de mobilité, guichet mobile, vélos en libre-service, etc.) en particulier auprès des entreprises et de leurs collaborateurs.</p> <p>Bassin de clientèle important lié aux croissances de la population et des emplois.</p>	<p>Compétences métiers mises à disposition des projets variables. Dépendance de ressources externes.</p> <p>Régions voisines aux fonctionnements, moyens et ressources différents.</p> <p>Solidarité intercommunale fragile et à consolider.</p> <p>Repli de communes qui remettent en question l'intérêt régional.</p>
Défense des intérêts de la région : centralité lémanique à promouvoir	<p>Organisation politique dédiée au développement régional.</p>	<p>Sentiment d'être en marge des décisions cantonales (la région valdo-genevoise des vaudois).</p>	<p>Politique des points forts qui s'appuie sur les principaux atouts du district.</p>	<p>Orientations politiques divergentes.</p> <p>District connoté par les autres régions vaudoises de « chic et cher ».</p>
Coordination transversale et inter-régionale	<p>Plan directeur régional stratégique approuvé par les organes délibérants.</p> <p>Organisation démocratique et participative.</p> <p>Équipe de professionnels au service des projets régionaux.</p>	<p>Complexité des strates de la gouvernance territoriale, sentiment de perte d'autonomie des communes.</p>	<p>Coordination de la Région de Nyon au sein du Grand Genève génère des résultats.</p>	<p>Non-affirmation du rôle régional dans la gestion de projets avec pour incidence le manque de visibilité de ses résultats.</p>
Économie touristique : développement et promotion	<p>Attractivité entretenue par les festivals, la croissance des emplois, entre autres.</p> <p>Atouts géographiques (Jura, lac, campagne agri-viticole et produits liés) et patrimoniaux.</p> <p>Localisation et accessibilité stratégique (aéroport, débarcadères, gares, etc.)</p>	<p>Faible adéquation et coordination entre le développement et la promotion.</p> <p>Manque de fiabilité des données statistiques. En tous les cas le faible taux d'occupation hôtelière.</p> <p>Appellation « La Côte » pour la promotion touristique contestée par les partenaires, notamment du district de Morges.</p> <p>Manque de visibilité de l'offre para-hôtelière, la fermeture d'équipements hôteliers et de restauration.</p> <p>Offre diffuse et faiblement intégrée au sein de produits.</p>	<p>Gestion des taxes de séjour qui pourrait être facilitée par la mise en place d'un outil de gestion web partagé entre la Région et les communes.</p> <p>Contrat de prestations touristiques lié à des objectifs et des exigences de résultats.</p>	<p>Manque de professionnalisme des acteurs de la filière.</p>

<p>Économie touristique-culturelle du patrimoine du tournant des lumières (1700-1815)</p>	<p>Période charnière qui singularise le district et fédère plusieurs communes de Rolle à Coppet.</p> <p>Compétences professionnelles à disposition (Musée national, musées de Nyon).</p>	<p>Moyens inégaux entre institutions et communes.</p> <p>Site stratégique de Coppet d'intérêt cantonal en <i>stand-by</i>. Approche qui n'inclut pas le patrimoine du bourg et du Château comme clé du développement économique.</p> <p>Un cadre légal et des moyens de valorisation méconnus ou insuffisants en faveur des monuments historiques, telle la Bibliothèque historique de Rolle ou le Château de Coppet</p>	<p>326 objets d'intérêt national répartis entre 21 communes.</p> <p>Ancrage des institutions liées à la pensée européenne ainsi que dans le domaine des arts.</p> <p>Fondations à forts potentiels basées en Suisse à attirer.</p> <p>Cadre cantonal à développer (LPMI).</p>	<p>Coûts importants de certaines mesures, insuffisante mobilisation politique.</p> <p>Dévalorisation d'un capital symbolique et immatériel par la migration d'institutions vers d'autres lieux centraux.</p>
<p>Économie touristique-culturelle des arts de la scène et visuels</p>	<p>14 millions annuels de retombées économiques (hors Paléo).</p> <p>Activités qui contribuent à la dynamique économique des centres villageois et urbains (310 jours/an).</p>	<p>Prépondérance des activités au centre de Nyon peut fragiliser la solidarité régionale.</p>	<p>Contribution des activités artistiques à la renommée de la région « phare des arts vivants ».</p> <p>Entrée en vigueur de la LVCA engage la solidarité régionale et entraîne le soutien cantonal (SERAC).</p> <p>Réalisation de la nouvelle Usine à Gaz pourra fortement contribuer à la visibilité et attractivité de la région nyonnaise dans l'arc lémanique.</p>	<p>Manque d'équipements adéquats dans le district a pour conséquence la délocalisation d'institutions phares.</p>
<p>Économie touristique et de loisirs : sensibilisation à l'environnement et sports de nature</p>	<p>Réorganisation de Télé-Dôle SA en société d'équipement touristique.</p> <p>Convention quinquennale pluri-partite en faveur du tourisme de nature et l'internalisation de compétences métiers.</p> <p>Priorité donnée au développement du site naturel de la Givrine (PPA en force en 2009) par les communes.</p>	<p>Axe de développement reliant plusieurs communes qui mènent des actions dispersées.</p> <p>Offres ponctuelles (forfait ski-fondue), répétitives et peu diversifiées.</p> <p>Publics-cibles insuffisamment définis.</p>	<p>Projets structurants identifiés et à mettre en réseau : Garenne, Bois de Chênes, Parc naturel régional, Musée du Léman, Maison de la Nature.</p> <p>Complémentarité entre sports de nature et la sensibilisation à l'environnement.</p> <p>Saint-Cergue reconnu comme un centre régional (PDC-PDRN). Repositionnement à construire.</p> <p>Clarification des missions du Parc Jura vaudois et resp. de la Région de Nyon auprès des communes.</p> <p>Poser un modèle de gouvernance transfrontalier qui garantit la viabilité des investissements.</p>	<p>Offre en transports publics limitant les possibilités de développer un réseau d'activités Jura-lac attractif.</p> <p>Valorisation marginale de refuges et autres hébergements collectifs, qui constituent aujourd'hui des lits froids.</p> <p>Faible culture de la collaboration entre les acteurs clés du tourisme.</p>

Ressources régionales : circuits courts	Plus de 86% du territoire est occupé par des zones agricoles et sylvicoles.	Perception souvent émotionnelle du grand public comme des édiiles sur les fonctions agricoles, sylvicoles, sans oublier les questions énergétiques et de matériaux de construction.	Atout paysager. Espace de sensibilisation à promouvoir. Espace de pratiques sportives accessible au plus grand nombre à canaliser.	Difficulté de lever des financements tiers. Blocage de projets structurants dû aux réalités territoriales et foncières (LATC, coût du foncier, etc.)
Ressources régionales : filière bois régionale	44% du territoire est forestier, 78% en propriétés publiques. Prépondérance du résineux-sapin blanc. Quatre régions vaudoises solidaires, qui représentent plus de 50% de la couverture forestière vaudoise. Partenariat conclu avec Losinger-Marazzi.	Gestion patrimoniale de la ressource : une ressource qui coûte plus qu'elle ne rapporte. Filière divisée : difficulté de fédérer. Conditions cadres faisant défaut pour la 2 ^e et 3 ^e transformation.	Ouverture du programme à l'échelle vaudoise. Collaboration renforcée avec Lignum dès l'été 2017. FVE devient partenaire du programme. Collaborations avec Innovaud.	Processus de très long terme : risque d'essoufflement des partenaires. Messages contradictoires de la presse, du WWF avec le label FSC. Intérêt pour le bois énergie.
Ressources régionales : produits agricoles et primaires	Projet d'abattoir régional fédérateur. Fromagerie d'alpage avec production AOP. Agriculteurs engagés avec les Laiteries réunies.	Faible valeur ajoutée. Rapport coût/efficacité de certains projets (cas de la Maison des vins).	Produits du terroir : un choix diversifié (lacustre + alpage) et de qualité aux consommateurs résidents.	Contraintes et lourdeurs de la démarche PDRA au projet de Maison des vins de la Côte. Perception négative de la population, d'élus sur le milieu agricole (antispécistes).
Ressources régionales : gravier	Mobilisation des milieux économiques. Projets réalisés.	Concurrence du transport par la route (carence de la législation). Importation de graviers. Inadéquation de la législation relative aux conditions d'exploitation (concessions).		Perception négative (graviophobe).
Économie et innovation	Tertiarisation continue : +9000 emplois (EPT) entre 2005 et 2013. Part dédiée aux activités innovantes, de la recherche et des nouvelles technologies : +800 emplois (EPT) entre 2005 et 2013.	Spéculation foncière et faible maîtrise par les collectivités. PME qui peinent à se développer, voire quittent le territoire en raison de ces coûts.	Arrivée de nouvelles entreprises internationales qui s'impliquent dans les projets locaux. Partenariats publics privés orientés responsabilité sociale et environnementale (RSE) : mobilité, structures d'accueil des enfants et autres services d'intérêt collectif. Projets de quartiers d'Eysins, Nyon à Prangins. Usages différents de l'occupation des	Volatilité et <i>turn-over</i> des entreprises (Lloyds, Shire, Kraft, WebLoyalty, etc.) Faible capacité des collectivités publiques de disposer et de développer des conditions cadres tant à l'accueil de <i>start-up</i> qu'à leur croissance.

			espaces de travail (<i>co-working</i> , etc.)	
Sciences de la vie et de l'environnement	Présence de l'Agroscope et d'organisations spécialisées (IUCN, RAMSAR, WWF, MAVIA, etc.) Terreau d'entreprises engagées dans leur responsabilité sociétale (RSE).	Décentralisation des décisions du centre de recherche fédéral. Inexistence de structures d'incubation pour favoriser la recherche et l'innovation dans le territoire. Faible appréhension des décideurs pour construire une démarche commune et collective.	Partenariats potentiels avec les hautes écoles, les organisations spécialisées et entreprises de la place. Sensibilités entrepreneuriales.	Concurrence entre territoires en Suisse romande, Sierre avec l'ARK, etc.
Savoir-faire	Histoire liée aux savoir-faire (Schenk, Nidecker), qui mue en l'implantation d'entreprises actives dans le secteur des technologies.		20 communes se coordonnent avec la Région pour développer des zones d'activités intercommunales (ZAI).	Industrie et des artisans au savoir-faire reconnu, mais dont la viabilité est en question. Migration des activités traditionnelles et industrielles à l'extérieur du district. Risque de manquer de compétences et/ou de savoir-faire localement.

Enjeu complémentaire: des collaborations adaptées aux périmètres d'action

Selon la nature des enjeux, des cadres réglementaires, des projets ou des activités concernées, le développement régional évolue au sein de périmètres différenciés. Plusieurs démarches initiées par des porteurs de projet ont permis de mettre en évidence qu'un projet n'a pas de frontière stricte, mais évolue le plus souvent au sein de bassins de production et/ou des marchés variables. Cette flexibilité constitue un facteur de mobilisation des acteurs, qui peut générer une dynamique tant économique, écologique que sociale. Cet aspect représente un enjeu à prendre en considération : la viabilité d'un projet ou d'un programme dépend de la qualité des partenariats, le plus souvent publics et privés, engagés au sein de périmètres adéquats.

Durant la période 2011-2017, l'accompagnement régional a ainsi contribué au renforcement de liens, notamment à l'échelle de l'Ouest vaudois. C'est le cas pour le programme de promotion de la filière bois, qui par ailleurs revêt une dimension vaudoise dès 2017. Les collaborations se sont renforcées en ce qui concerne la valorisation des produits agricoles. Elles se concrétisent par le soutien à des projets comme la Maison des vins de la Côte, l'Abattoir régional de Rolle et Aubonne. Dans ce cadre aussi, les démarches complexes de Projet de développement régional agricole (PDRA) se circonscrivent à l'échelle de l'Ouest vaudois. Il en est de même en matière de tourisme, où la coordination s'est formalisée par convention avec le Parc Jura vaudois et les quatre associations de développement régional des districts de Morges (ARCAM) et de Nyon (Région de Nyon), de la Vallée de Joux (ADAEV) et du Nord vaudois (ADNV).

Les relations partenariales au sein de périmètres transfrontaliers ont été renforcées notamment pour le développement des remontées mécaniques. Par l'intermédiaire de Télé-Dôle SA, la Région de Nyon a négocié le contrat de gestion pour 27 années des remontées mécaniques de la

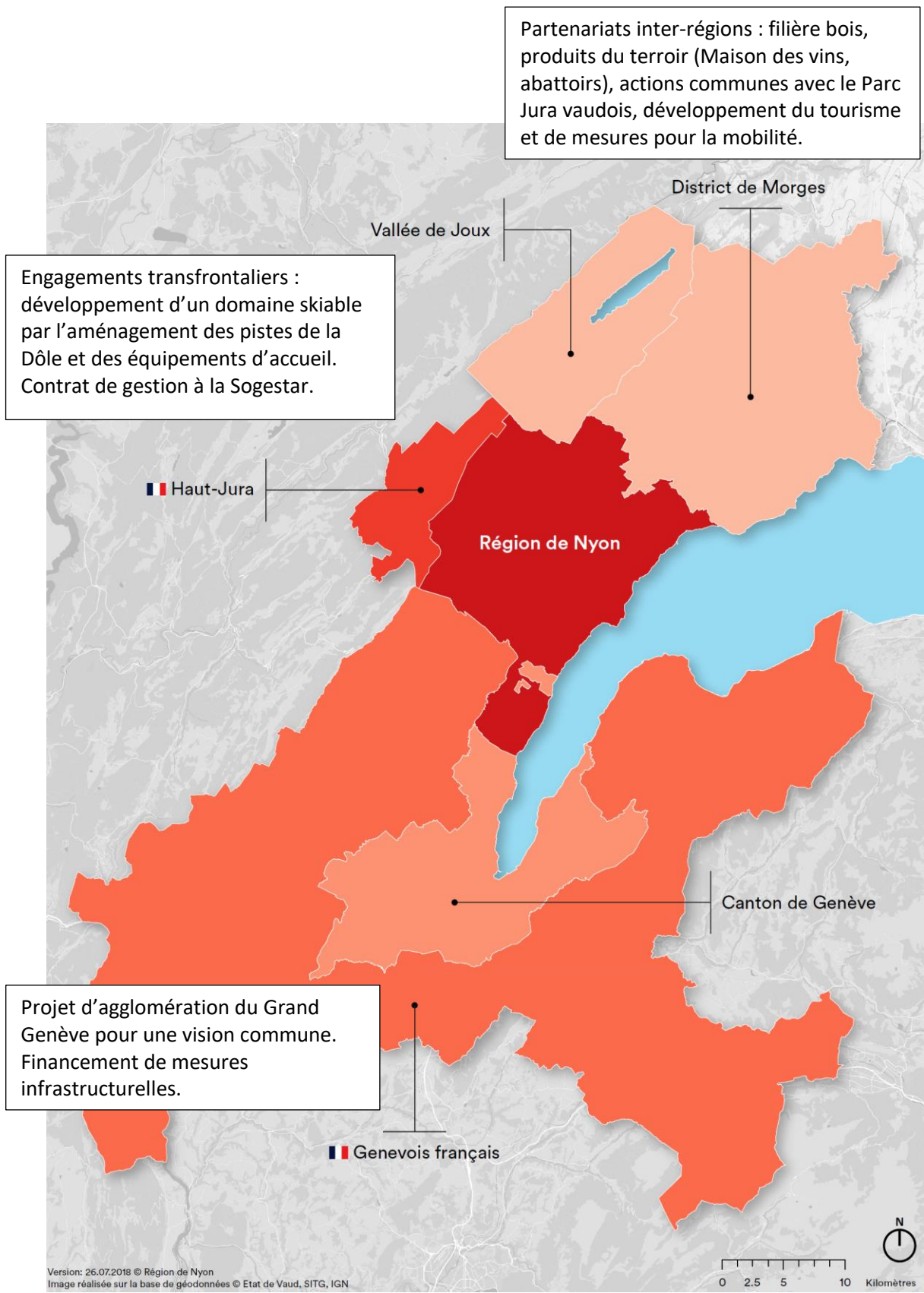
Dôle avec la Société de gestion de la station des Rousses (Sogestar). Dans le cas d'espèce, les modalités contractuelles tiennent compte d'importants enjeux commerciaux.

Les enseignements tirés de la période précédente démontrent l'intérêt d'accompagner les projets en ouvrant autant que possible les collaborations aux partenaires clés. Ces collaborations prennent du sens et de la valeur lorsqu'elles sont formalisées. En l'occurrence, elles se concrétisent le plus souvent par voie de conventions, qui définissent les objectifs communs, précisent les modes de collaboration, les responsabilités et engagements des parties.

Flexibilité des formes partenariales

Ces engagements partenariaux se traduisent le plus fréquemment par la constitution d'une organisation pluripartite, qui réunit acteurs de l'économie et institutions publiques autour d'un objectif commun de développement. A titre d'exemple, le programme de la filière bois régionale réunit plus d'une dizaine de partenaires publics et privés. Il n'a pas nécessité la création d'une entité juridique. Cette absence pourrait faire présupposer la faible légitimité d'un programme ou d'un projet. Mais cette configuration offre un avantage indéniable pour les organisations partenaires, qui ne souhaitent pas créer d'organisation complémentaire dans une filière où le nombre d'organisations faitières est déjà important. Au contraire, le but recherché de ce type de projets réside dans la mise en commun d'actions et de ressources.

Différents engagements lient donc le district de Nyon à d'autres régions lorsque des démarches communes se concrétisent autour de programmes, de projets. La mise en œuvre de la stratégie de développement régional repose notamment sur la capacité régionale à générer ce type de collaborations pour assurer la dynamique des actions engagées, leur viabilité et durabilité.



Contexte 2017-2019

Depuis 2011, la dynamique démographique et économique du district de Nyon a profondément évolué. Si la croissance semble particulièrement visible durant cette période, cette tendance est bien antérieure. En termes économiques, elle se décline tant par la concentration d'organisations internationales qui s'implantent de Rolle à Mies, que par l'émergence d'entreprises issues de la recherche et du développement des hautes écoles. Elle s'observe aussi par la diversification marquée de l'offre culturelle et des services dans le district de Nyon, qui participe à ce développement et contribue au positionnement de la région.

Ce dynamisme est néanmoins rattaché à un territoire dont les activités liées aux zones agri-viticoles et sylvicoles ne suivent pas cette progression. Les normes et cadres réglementaires influent particulièrement sur les conditions de marché et environnementales. Le contexte introduit ci-après sert de référentiel à la stratégie de développement régional.

Une croissance continue des emplois

Le district de Nyon a atteint le cap des 100'000 habitants en 2018. Il représente ainsi le plus grand district vaudois après Lausanne. Les 47 communes qui le composent vivent un développement sans précédent.

Depuis les années 1980, indexé comme territoire résidentiel où la croissance démographique n'était pas associée à une telle dynamique dans la création d'emploi, le district de Nyon a réussi à inverser la tendance. Entre 2011 et 2015, la population a augmenté de 1,5% et l'emploi de 2,2%. Le district héberge quelque 43'000 emplois, dont une part importante est aujourd'hui occupée par les pendulaires. Le district de Nyon retrouve une dynamique économique qui a marqué son histoire et reprend ainsi sa place au centre des échanges culturels, socioéconomiques et de mobilité de l'arc lémanique.

La région peut s'affirmer aujourd'hui comme une centralité économique de l'arc lémanique. Elle est par ailleurs reconnue comme un pôle urbain parmi les quatre pôles qui structurent le projet d'agglomération du Grand Genève. Le district dispose d'avantages comparatifs non négligeables vis-à-vis de Lausanne et de Genève, les deux principaux centres économiques du périmètre lémanique : une proximité aux axes de transport nationaux, des services aux entreprises qui se développent, un cadre de vie péri-urbain de qualité et la possibilité d'aménager le domicile à proximité du lieu de travail. Ces avantages présentent aussi un certain nombre de risques. L'attractivité génère des effets directs sur la montée des prix du foncier et de l'immobilier en général, limitant ainsi l'accès au sol pour des activités à moindre valeur ajoutée. Parmi ces effets directs se mesure la pénurie de l'offre en logement accessible (dit d'utilité publique). Une région qui est haut de gamme pour certains, mais dont les incidences sont la délocalisation de certaines activités vers d'autres régions, réduisant ainsi la diversité des activités.

Par ailleurs, il est à relever que la plupart de ces activités sont concentrées sur une surface d'habitat et d'infrastructures d'environ 13,8% du territoire, alors que la part prépondérante est occupée à parts égales entre les surfaces forestières et agricoles. Par conséquent, cette formidable croissance peut être d'autant mieux intégrée dans le territoire et de manière durable si les conditions cadres sont réunies pour maintenir et valoriser les qualités de cet environnement.

Un cadre agricole et sylvicole fragile

Délimités entre le Jura et le Lac, les espaces agri-viticoles, forêts et pâturages, occupent plus de 86% du territoire. Cette diversité contribue à la qualité paysagère, à la création de produits de proximité qui répondent aux besoins des habitants et de l'économie régionale. Ces espaces offrent aussi les principaux lieux de loisirs et touristiques, quelle que soit la saison, des domaines skiables aux itinéraires de randonnée. Paradoxalement, la création d'emplois dans l'agriculture tend à diminuer. Le programme régional devenu cantonal en faveur de la filière bois a largement démontré les faiblesses et opportunités de ces activités.

Les risques sont prégnants que le développement de ces activités soit péjoré si les conditions cadres ne sont pas réunies. Des tensions entre ces activités à moindre valeur ajoutée, qui sont nécessaires au cadre de vie, avec les activités résidentielles et du secteur tertiaire sont latentes. Un contexte de laisser-faire, qui laisserait la part belle à l'accueil d'entreprises du secteur tertiaire, en particulier internationales, irait au détriment de la diversité du tissu économique.

Dans les faits, les habitants ont des besoins différenciés. Pour les satisfaire, ils circulent quotidiennement au sein du bassin lémanique. De même, les échanges économiques : les flux pendulaires augmentent au rythme de la croissance. Les besoins en équipement, infrastructures et services d'intérêt collectif évoluent en conséquence. L'ensemble de ces éléments jouent un rôle prépondérant dans l'organisation du territoire, ils influencent l'équilibre socioéconomique et environnemental.

Stratégie 2019-2023

Enjeu de cohésion régionale

Les éléments de bilan de la stratégie 2011-2016, les perspectives et le contexte qui a été posé, montrent qu'il existe un développement à deux vitesses dans la région : une tertiarisation inéluctable qui contraste avec les activités primaires et secondaires qui peinent à se diversifier, alors qu'elles recouvrent plus de 86% du territoire. Ces espaces agricoles, sylvicoles, jurassiens et lacustres qui façonnent le paysage permettent d'accueillir bon nombre d'activités de loisirs.

L'attractivité d'une région et sa qualité de vie dépendent notamment de ce cadre paysager et de ce qu'il offre, mais aussi de la diversité des activités qui s'y développent, de la complémentarité des emplois et du profil sociodémographique de la population. L'enjeu est donc bien de maintenir et de renforcer la cohésion régionale, de l'Est à l'Ouest, du Jura au lac. La cohésion régionale peut constituer une force par laquelle les élus, les habitants, les entreprises et milieux associatifs adhèrent et participent de façon complémentaire aux activités du territoire.

Objectif régional de diversification des activités

La diversification du tissu socioéconomique contribue à garantir l'équilibre des activités et des emplois. Dans un contexte de développement régional, l'objectif qui répond le plus complètement à cet enjeu de cohésion se traduit par la diversification du tissu socioéconomique, avec pour corollaire la complémentarité des activités des secteurs primaire, secondaire et tertiaire. Elle se décline par conséquent dans les emplois et peut apporter un certain équilibre dans le tissu sociodémographique régional.

Comment contribuer à la diversification ? Pour assurer la viabilité et la durabilité de leur modèle économique, les entreprises doivent générer de la création et de l'innovation dans le territoire. De même, les entreprises des secteurs primaires et secondaires ont intérêt à diversifier leur production en mettant en commun des moyens pour assurer leur durabilité et entretenir les spécificités de ces espaces. Elles peuvent y parvenir si les conditions foncières, financières et entrepreneuriales sont réunies.

Plus précisément, l'émergence puis le déploiement d'activités innovantes dans le territoire résulte le plus souvent de la mise en place de conditions cadres favorables à l'accueil et au développement de jeunes entreprises. Le cas de la banque Swissquote basée à Gland, illustre avec succès les moyens d'une politique publique, qui a permis à l'entreprise à peine créée d'accéder à du foncier pour inscrire dans le territoire une stratégie d'entreprise et les emplois qui en découlent dans le long terme. Ces dernières années, le discret essaimage d'entreprises issues de la recherche et du développement des hautes écoles constitue un potentiel important de diversification pour le district, qu'il s'agit d'accompagner pour en assurer le développement.

La mise en œuvre de la stratégie de développement régional peut donc être déclinée en mesures qui visent d'une part à encourager la capacité d'innovation des acteurs économiques et d'autre part à faciliter les conditions de transformation des ressources primaires, au sein de circuits de proximité notamment. Au vu des caractéristiques du territoire présentées précédemment, les axes du développement se concentrent autour de filières complémentaires liées au tourisme, à la valorisation des ressources naturelles et à la filière recherche et

développement, qui génèrent l'innovation nécessaire au renouvellement du tissu socioéconomique.

Analyse de l'objectif régional

Les moyens réunis pour atteindre l'objectif régional sont organisés en deux axes complémentaires : un axe relatif aux conditions cadres et à la gouvernance d'une part, un axe relatif au développement par filière d'activités d'autre part.

L'atteinte de l'objectif régional dépend de la capacité du territoire à se doter d'une **gouvernance** efficiente et à déployer les stratégies sectorielles qui contribue à la qualité du développement, comme la mobilité, l'environnement, le sport et la culture. Dans le cas de la Région de Nyon, ces quatre domaines font partie des rôles statutaires de l'association, en complémentarité du développement socioéconomique et touristique.

La réalisation de l'objectif régional dépend donc, pour partie, de ces **conditions cadres**. Dans le cas d'espèce, il s'agit de l'organisation régionale et de ses moyens pour assurer le développement (organisation politique et distribution des compétences, finances, ressources humaines, etc.), la coordination des politiques publiques, la qualité des espaces de dialogue et de participation des acteurs clés, publics comme privés. Les instruments fonciers (comme la société régionale d'acquisition foncière Sofren SA) et les instruments d'aménagement (comme le plan directeur régional et les plans directeurs intercommunaux) peuvent faciliter la réalisation des objectifs, de même que les outils d'évaluation permettent d'apprécier l'état des actions.

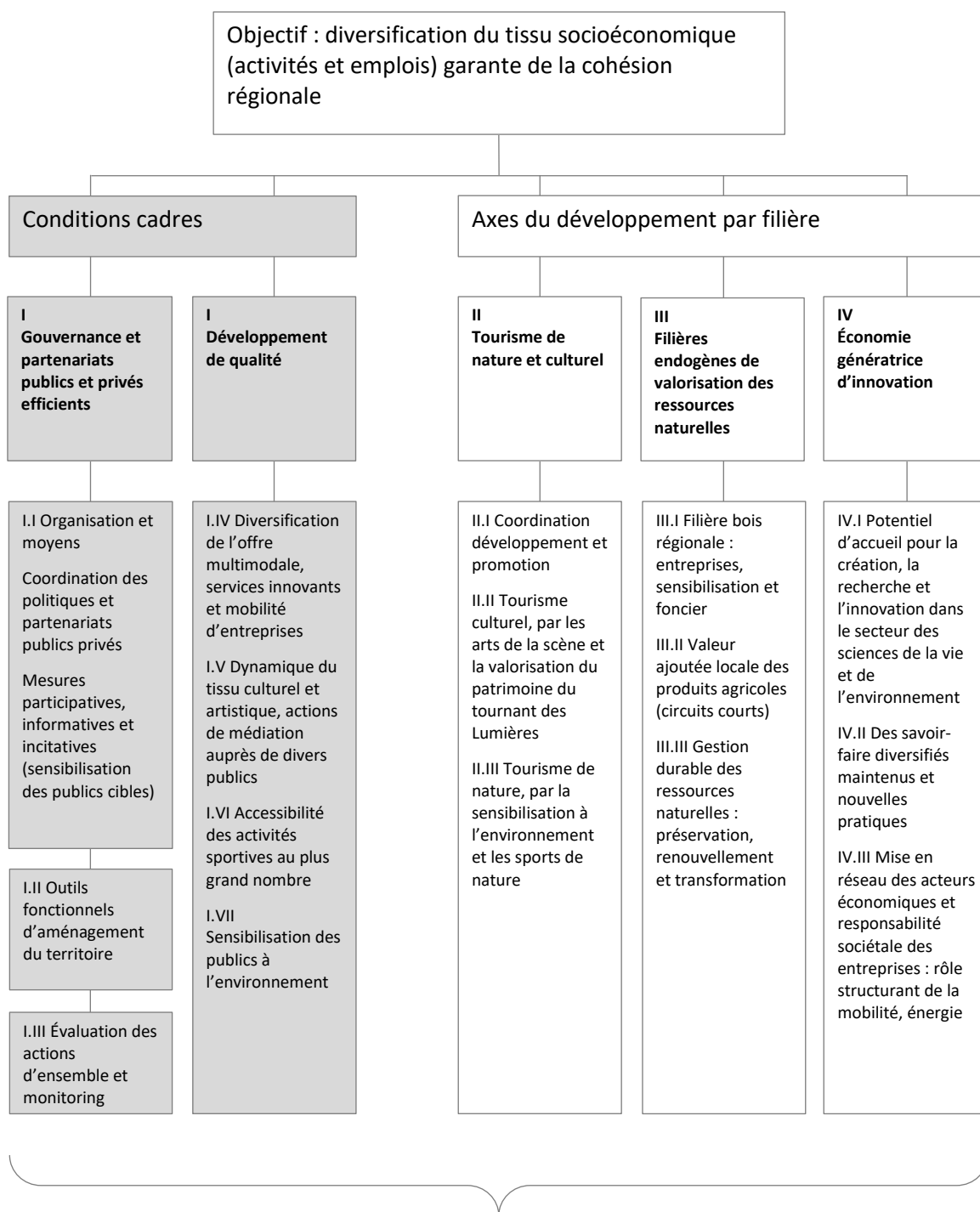
L'efficacité de la gouvernance est une donnée nécessaire au déploiement raisonné de projets et de programmes dédiés au **développement** régional. Qu'il s'agisse d'une filière du tourisme ou d'une filière dédiée aux sciences de la vie, les possibilités de développement sont facilitées lorsque les conditions cadres sont réunies. De même, la réalisation des stratégies sectorielles (mobilité ou culture, par exemple) contribue à renforcer la dynamique des filières économiques. Sans développement des infrastructures et de l'offre de mobilité, la politique d'accueil d'entreprises serait fortement pénalisée.

En cohérence avec le plan directeur régional et la stratégie de développement socioéconomique 2011-2016, la Région de Nyon propose une stratégie de développement régional pour la période 2019-2023 qui tient compte des résultats positifs comme négatifs obtenus et des besoins identifiés. Moyens complémentaires, les planifications territoriales permettent d'orienter et de contenir cette croissance urbaine continue tandis que la politique de développement régional permet de dynamiser les activités et soutenir l'optimisation des équipements qui occupent ce territoire.

En continuité de la précédente stratégie, trois principaux axes sont ainsi identifiés. Ils se structurent en filière économique aux valeurs transversales que sont :

- le tourisme de nature et culturel
- des filières endogènes des ressources naturelles
- une économie génératrice d'innovation

Représentation synthétique



Quelques indicateurs d'évaluation de l'action régionale

- Nombre de projets en partenariats
- Nombre de groupes organisationnels (public, privé, mixte)
- Nombre de partenaires
- Nombre de projets financés par la Région de Nyon
- Nombre de projets cofinancés par des tiers publics, privés
- Montants engagés

Conditions cadres et gouvernance

I. Gouvernance et partenariats publics et privés efficaces

Les communes ainsi que les milieux économiques et associatifs du district de Nyon disposent de l'association de droit public qu'est la Région de Nyon pour accompagner le développement. A cet effet et afin de répondre aux besoins d'une population et d'un tissu socioéconomique diversifié, la Région de Nyon priorise les actions en matière de mobilité, d'environnement, d'économie, de ressources régionales, de tourisme, de culture et de sport.

Quelle que soit la nature d'un projet ou d'un programme de mesures, le mode de fonctionnement collaboratif est une clé pour permettre de résoudre les problématiques énoncées précédemment. Il passe par l'intégration des parties prenantes et la mise en commun des ressources transversales dans les processus. Par exemple :

- Renforcer la coordination à des fins de synergies entre les activités du développement régional avec les outils fonciers et d'aménagement du territoire
- Organiser sur une base régulière la concertation des communes et des organisations impactées par le développement régional, par le biais de projets ou de thématiques
- Intégrer dans le développement régional les actions et projets des stratégies de mobilité, environnementale, culturelle et sportive qui contribuent à répondre aux besoins et à atteindre les objectifs de la stratégie
- Renforcer les collaborations inter-régionales, les partenariats public-privé pour assurer l'inscription des projets d'intérêt au sein de l'échelle la plus pertinente.

Le tableau ci-après résume les domaines d'action de l'axe « gouvernance » avec les stratégies régionales qui lui sont liées, ainsi que quelques exemples d'instruments qui en découlent.

	Domaines d'action	Stratégies régionales liées	Exemples d'instruments
I.I	Organisation et moyens Coordination des politiques publiques Mesures participatives, informatives et incitatives	Statuts de l'association (mission, valeur) Programme de législature Stratégie de développement régional Stratégie de communication	Dispositif d'investissement solidaire de la région nyonnaise (DISREN) Sofren SA, société régionale pour l'acquisition foncière Télé-Dôle SA, société régionale d'investissement en faveur d'équipements touristiques
I.II	Outils fonctionnels d'aménagement du territoire	Stratégie pour le territoire Charte d'engagement du projet de territoire Grand Genève 2016-2030	Plan directeur régional (PDRn) Système de gestion des zones d'activités conformes au PDCn et sa directive Projet d'agglomération, 3 ^e génération (PA3) du Grand Genève
I.III	Évaluation des actions d'ensemble et monitoring	Système de gestion des données	Objectifs et indicateurs d'évaluation fixés dans les conventions partenariales

I. Développement de qualité

Les stratégies de mobilité, de l'environnement, de la culture et du sport favorisent la dynamique du développement socioéconomique. Sans développement de la mobilité, l'attractivité de la région serait fortement pénalisée et par conséquent le potentiel de développement des filières d'activités autant limité. Il en est de même pour le développement de l'offre culturelle, qui contribue au positionnement touristique d'une région et à son attractivité. Les activités dérivées de ces stratégies offrent des services aux entreprises comme à la population et contribuent directement à la diversification des emplois.

Dans le cadre de ses missions, la Région de Nyon veille à la cohésion régionale par l'accompagnement à la mise en place des conditions cadres adéquates. Elle passe donc par la diversification de l'offre en services et en équipements qui répondent aux besoins différenciés des entreprises et des habitants pour la mobilité, la culture, le sport et l'environnement.

Le tableau ci-après résume les domaines d'action de l'axe « développement de qualité » avec les stratégies régionales qui lui sont liées, ainsi que quelques exemples à titre illustratif.

	Domaines d'action	Stratégies régionales liées	Exemples de projets ou d'instruments
I.IV	Diversification de l'offre multimodale, services innovants et mobilité d'entreprises	Stratégie de mobilité Stratégie de développement des plans de mobilité interentreprises	Réorganisation des transports publics, réseau de vélos en libre-service Programme de prestations et d'évaluation des plans de mobilité interentreprises
I.V	Dynamique du tissu culturel, artistique et des actions de médiation auprès des publics	Stratégie pour la culture	Renforcement de la capacité d'accueil et professionnalisation des structures (far°, Visions du Réel, Théâtre de Rolle, Usine à Gaz) Valorisation à fins touristiques des sites historiques, renforcement des actions de médiation (Patrimoine tournant des Lumières)
I.VI	Accessibilité des activités sportives au plus grand nombre	Stratégie pour le sport	Développement d'itinéraires et de pratiques sportives de nature, mise en réseaux à fins touristiques
I.VII	Sensibilisation des publics à l'environnement	Stratégie pour l'environnement	Renforcement des équipements dédiés (ferme du Bois de Chênes, Garenne) de portée touristique Mutualisation d'actions de sensibilisation entre des institutions phares comme la Garenne et le Musée du Léman

Axes du développement par filière

II. Tourisme de nature et culturel

La Région de Nyon encourage un développement touristique intégré qui promeut les atouts naturels et culturels régionaux. A cet égard un certain nombre de mesures doivent être développées pour en ressortir des gains potentiels en faveur de l'économie touristique régionale. Notamment :

- Consolider l'articulation entre le développement touristique et la promotion. La Région de Nyon a été précurseur dans la régionalisation du mécanisme de prélèvement de la taxe de séjour. Il s'agit ces prochaines années de renforcer la coordination entre l'association de communes et l'office du tourisme (La Côte Nyon région tourisme) dans le but d'assurer la création et le renouvellement de produits touristiques adaptés au besoin de la clientèle ciblée.
- Favoriser la relation Jura-lac par le développement de produits combinés, positionnés sur deux orientations suivantes : les sports de nature et la sensibilisation à l'environnement, la dynamique artistique et le patrimoine culturel.
- Développer les collaborations interprofessionnelles dans le but de favoriser la création de tels produits touristiques. Ces acteurs pourraient être mieux intégrés dans la mise en réseau touristique pour générer un plus grand nombre de séjours et par conséquent de nuitées.
- Renforcer l'intégration des produits du terroir dans la conception de produits touristiques.

- Approche clientèle : explorer les potentiels de la clientèle des milieux culturels et sportifs. Revoir les potentiels du tourisme d'affaires.

Le tableau ci-après résume les domaines d'action de l'axe de développement « tourisme » avec les stratégies régionales qui lui sont liées ainsi que quelques exemples à titre illustratif.

	Domaines d'action	Stratégies régionales liées	Exemples de projets ou d'instruments
II.I	Coordination entre le développement et la promotion touristique	Stratégie de développement touristique	Gestion du règlement des taxes de séjour et des résidences secondaires Contrat de prestations pour la promotion touristique Schéma directeur signalétique
II.II	Tourisme culturel par les arts de la scène et la valorisation du patrimoine du tournant des Lumières	Stratégie pour la culture Stratégie pour la valorisation du patrimoine	Théâtre de Rolle, far°, Visions du Réel, Usine à Gaz, festival de flûte, Biennale de céramique, Variations musicales Programme de valorisation du patrimoine
II.III	Tourisme de nature par la sensibilisation à l'environnement et les sports de nature	Stratégie pour le sport Stratégie pour l'environnement	Programme tourisme de nature 2017-2022. Projets : Musée du Léman, La Givrine, Dôle, La St George, Bois de Chênes, centre de St-Cergue

III. Filières endogènes de valorisation des ressources naturelles

Entre Jura et lac, les ressources naturelles et agri-viticoles remplissent des fonctions tant écologiques, économiques que de loisirs accessibles au plus grand nombre. L'enjeu réside dans l'équilibre de ces fonctions, qui dépendent de facteurs tant climatiques que légaux et réglementaires. Dans la poursuite de la stratégie 2011-2016, le développement régional approfondit ces trois domaines :

- III.I La filière bois. Le programme apporte appui aux entreprises, promeut la construction en bois suisse et sensibilise en particulier les maîtres de l'ouvrage, il soutient les projets d'aménagement spécialisés.
- III.II L'agri-viticulture. La diversification, la transformation et la promotion des produits (viande, fromage, vin, etc.) et leurs sous-produits.
- III.III La préservation, le renouvellement et la transformation des ressources naturelles.

Pour ces trois domaines d'actions, une série de mesures devraient pouvoir être développées :

- Renforcer la relation Jura-Lac par le développement de produits de proximité issus de ressources naturelles, qui valorisent les savoir-faire et préserve l'environnement.
- Développer les collaborations entre les professionnels issus des secteurs de la production à la transformation en vue de générer une valeur ajoutée qui bénéficie au plus grand nombre d'acteurs locaux. La valorisation de sous-produits revêt un potentiel d'innovation à prendre en considération (énergie pour le bois, cuir et carcasse pour la viande, etc.)
- Veiller à la cohérence des politiques publiques, notamment dans la capacité d'accueil des zones d'activités et des zones de transbordement aux filières bois, agri-viticoles, des ressources naturelles dont les matériaux de construction ou déchets sont issus.
- Approche clientèle: explorer les potentiels de consommation des milieux économiques et touristiques, scolaires et des ménages. Sensibiliser les publics cibles à privilégier les ressources naturelles et primaires dans leurs activités régulières.

Le tableau ci-après résume les domaines d'action de l'axe de développement par filière des « ressources naturelles » avec les stratégies régionales qui lui sont liées ainsi que quelques exemples à titre illustratif.

	Domaines d'action	Stratégies régionales liées	Exemples de projets
III.I	Filière bois régionale : entreprises, sensibilisation et foncier	Plan directeur régional Stratégie pour l'environnement	Programme de promotion de la filière bois régionale 2017-2021 Eco-pôle bois industriel Scierie de la Rippe
III.II	Valeur ajoutée locale des produits agricoles (circuits courts)	Plan directeur régional Stratégie pour l'environnement Synergies avec la filière tourisme	Programme et mesures communes PDRA Ouest vaudois Abattoir régional, Maison des vins de la Côte, Fromagerie de la Givrine
III.III	Gestion durable des ressources naturelles : préservation, renouvellement et transformation	Plan directeur régional Stratégie pour l'environnement	Réalisation d'aménagements (Ballastière, plantations d'espèces locales) Accompagnement des acteurs vers la transition énergétique

IV. Économie génératrice d'innovation

En moins de dix années, la création d'emplois a connu une progression annuelle de 2,2% dont 86% sont concentrés dans le secteur tertiaire. Comme constaté précédemment, le district de Nyon est attractif pour les entreprises tant internationales que les jeunes pousses issues de la recherche et du développement.

Outre le secteur de la santé, qui génère la croissance d'emplois la plus importante, les activités spécialisées et scientifiques progressent considérablement. Le district de Nyon accueille donc la vague d'entreprises en croissance, qui n'ont plus besoin des services des parcs scientifiques. Cette progression est aussi l'expression de l'urbanisation continue constatée entre Genève et Lausanne.

L'implantation de jeunes pousses qui entrent dans leur phase de croissance (*post start-up*) constitue une opportunité. Des synergies peuvent aussi être recherchées avec les organisations spécialisées dans les sciences de la vie et de l'environnement, comme l'Agroscope (centre de compétences de la Confédération pour la recherche agricole), l'IUCN, le WWF et plus de dix autres organismes internationaux basés dans le district.

Les enjeux sont donc ici d'assurer la capacité d'accueil, l'ancrage et le déploiement de ce type d'activités. Les mesures sont ici de trois natures :

- Apporter ou relayer les prestations de l'écosystème cantonal d'appui aux entreprises en faveur du développement d'activités tant des filières des sciences de la vie que manufacturières.
- Favoriser la mise en place d'équipements mutualisés, qui peuvent accueillir à des conditions avantageuses des jeunes entreprises, et qui génèrent des synergies avec les organisations spécialisées dans les sciences de la vie et de l'environnement citées précédemment.
- Favoriser l'ancrage des entreprises par leur responsabilité sociale, notamment par les plans de mobilité, organiser la mise en réseaux des milieux économiques et politiques, encourager les collaborations publiques et privées.

Le tableau ci-après résume les domaines d'action de l'axe de développement « innovation » avec les stratégies régionales qui lui sont liées ainsi que quelques exemples à titre illustratif.

	Domaines d'action	Stratégies régionales liées	Exemples de projets ou instruments
IV.I	Sciences de la vie et de l'environnement	Plan directeur régional et Schéma directeur de l'agglomération nyonnaise	Équipements aux services mutualisés, centre de compétences
IV.II	Des savoir-faire diversifiés	Stratégie pour la filière bois Stratégie pour l'environnement	Programme de promotion de la filière bois Projet de développement régional agricole de l'Ouest vaudois ZAI En Vernay, Schenk, centres urbains
IV.III	Mise en réseau des acteurs économiques	Stratégie pour les plans de mobilité interentreprises	Solutions de mobilité interentreprises Fonds à l'innovation. Soutien à la formation (AppApp)

Mesure d'efficacité et processus de suivi

L'analyse qui précède a permis de circonscrire les conditions cadres ainsi que les filières complémentaires qui contribuent à atteindre l'objectif de la stratégie régionale. Ce cadre est ensuite décliné en actions et projets référencés dans un tableau de mesure d'efficacité. Ce tableau de bord contient pour chaque action les moyens engagés ou à engager, les effets sur les groupes cibles et les conséquences (résultats).

Structure de la mesure

Sur la base du modèle proposé, le modèle d'efficacité analyse les mesures, actions et projets engagés ou à entreprendre par condition cadre et par filière de la stratégie en fonction des :

- ressources et moyens engagés (*input*)
- prestations et produits réalisés (*output*)
- effets sur les groupes cibles (*outcome*)
- conséquences à moyen et long terme dans le territoire (*impact*)
- indicateurs d'évaluation par filière ou par grappe d'actions ou de mesures (*monitoring*)

Exemple pour la filière « tourisme » :

Action/mesure	Input	Output	Outcome	Impact
Programme tourisme de nature	Chargé de projet tourisme de nature	Études de projets, financements VD, Région, communes	Aménagement de la Maison de la nature	Offre promue par les OT, site de la Givrine (espace nordique, Maison de la nature), canalisation des flux, diversification des offres para-hôtelières, etc.

Processus de suivi

Selon la convention qui lie la Région de Nyon au Département de l'économie (DEIS), deux rapports complémentaires sont transmis au Service cantonal compétent (SPEI) sur une base régulière. Un premier reporting d'activités est transmis chaque année, alors qu'un deuxième rapport d'activités de la stratégie est établi sur une base biennale.

A l'instar de chaque association de développement régional, le reporting annuel rend compte des activités de conseils et d'accompagnement d'entreprises, des projets régionaux, ainsi que de la collaboration avec les partenaires régionaux notamment.

Le rapport biennal se conforme au tableau de mesure d'efficacité. Il permet de faire l'analyse périodique de la stratégie de développement régional et fait l'état de l'évolution des différentes actions engagées. Il les évalue au regard des indicateurs posés.

Dans la mesure du possible, cette évaluation s'appuiera sur les indicateurs identifiés. Si l'état d'avancement de certains projets ne permet pas cette analyse par indicateur, il sera fait une évaluation qualitative des effets (*output*) et des impacts (*outcome*).

En ce qui concerne les indicateurs identifiés, les porteurs de projet seront amenés à transmettre sur une base régulière les données utiles ou résultats atteints pour permettre le processus de suivi par la Région. Les résultats qualitatifs et quantitatifs pourront être mis en comparaison à certaines données clés.

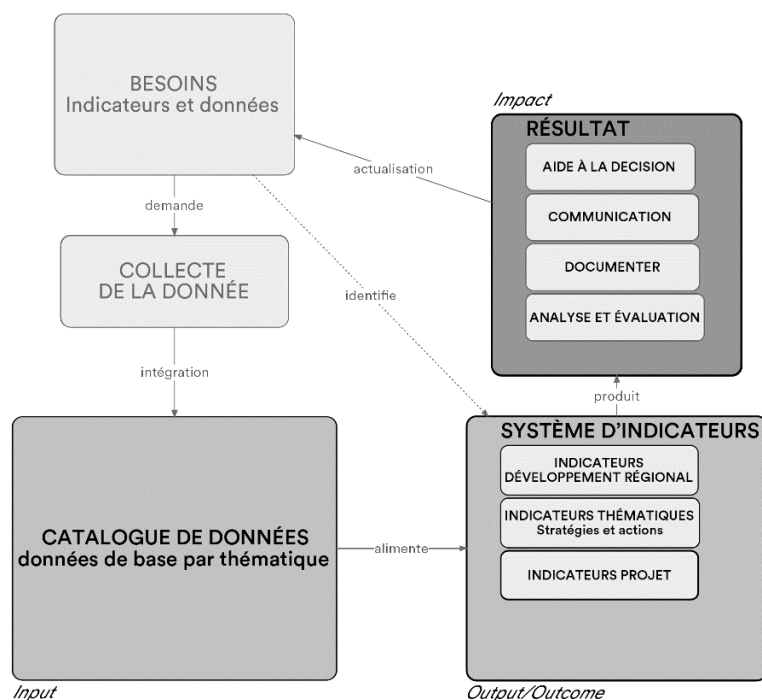
Indicateurs d'évaluation

Un certain nombre d'indicateurs ont été identifiés pour permettre l'évaluation des prestations réalisées (*output*) et des effets sur les groupes cibles (*outcome*). Afin de faciliter la gestion d'ensemble, un certain nombre d'indicateurs ont été déclinés de façon homogène entre les filières et leurs domaines d'action. Ils constituent ainsi un tronc commun, qui facilite la gestion du suivi. Parallèlement, des indicateurs spécifiques ont été identifiés en fonction des spécificités d'actions, mesures ou programmes.

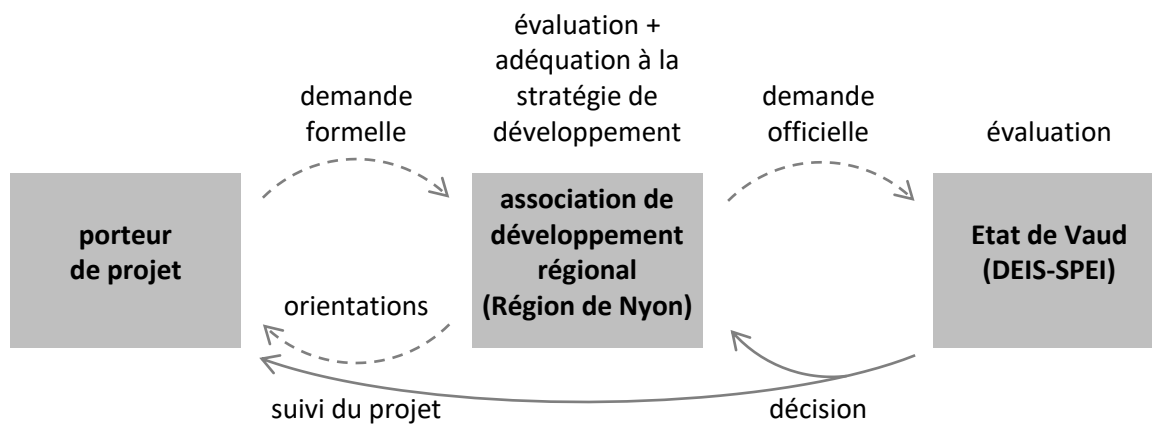
Cette procédure nécessite d'une part la création d'un certain nombre d'indicateurs, d'autre part, elle peut intégrer des indicateurs existants issus d'actions ou de programmes dont les données sont gérées soit en interne soit par des partenaires. C'est le cas par exemple de la fréquentation des transports publics, des emplois ou des nuitées touristiques.

La mise en œuvre du processus d'évaluation fait l'objet d'un suivi particulier. Il permet de disposer des données qualitatives comme quantitatives utiles à l'analyse de l'évolution des actions, programmes et projets. Ce processus confirme par ailleurs l'intérêt de coordonner les différentes stratégies entre elles pour optimiser le dispositif de suivi, comme l'illustre le schéma de la page 5.

Monitoring : dispositif de suivi et d'évaluation des résultats



Éligibilité des projets



Références et abréviations

LADE	Loi vaudoise sur l'appui au développement économique
PADE	Politique vaudoise d'appui au développement économique
SPEI	Service de la promotion de l'économie et de l'innovation
DEIS	Département de l'économie, de l'innovation et du sport
CODEV	réunion des 10 associations vaudoises pour le développement régional
ARCAM	Association régionale Cossonay, Aubonne et Morges
ADAEV	Association du développement économique de la Vallée de Joux
ADNV	Association de développement du Nord vaudois