

Politique d'appui au développement économique (PADE) du Canton de Vaud

2020-2025

Table des matières

1) Glossaire	4
2) Avant-propos	6
3) Cadre général de la PADE	7
3.1) Champ d'application	7
3.2) Méthodologie	7
3.3) Cadre légal	8
3.3.1) Principes généraux.....	8
3.3.2) Loi fédérale sur la politique régionale (LPR)	9
3.3.3) Loi cantonale sur l'appui au développement économique (LADE)	9
3.3.4) Décrets spécifiques	11
3.4) Cadre financier	16
3.4.1) Enveloppe budgétaire LADE	16
3.4.2) Enveloppes budgétaires extraordinaires.....	17
3.5) Coopération intercantonale et interrégionale.....	18
3.6) Contexte socio-économique.....	19
3.6.1) Au niveau international	20
3.6.2) Au niveau national	21
3.6.3) Au niveau cantonal.....	22
4) PADE 2012-2017	25
4.1) Contexte	25
4.2) Contenu	25
4.3) Bilan et rapport d'évaluation.....	26
4.3.1) Procédure d'évaluation externe	26
4.3.2) Méthodologie.....	27
4.3.3) Résultats	28
4.3.4) Pistes d'amélioration	28
5) PADE 2020-2025	32
5.1) Futures orientations de la politique économique	32
5.1.1) Programme de législature 2017-2022.....	32
5.1.2) Message du Conseil fédéral sur la promotion économique 2020-2023.....	33
5.1.3) Programme cantonal, intercantonal de la CDEP-SO et de l'Arc jurassien de mise en œuvre 2020-2023.....	35

5.2) Analyse SWOT	36
5.3) Vision cantonale	39
5.3.1) Vision	39
5.3.2) Enjeux	39
5.4) Politiques sectorielles	46
5.4.1) Entreprises	46
5.4.2) Economie des régions	55
5.4.3) Promotion	60
5.5) Indicateurs	66
6) Annexes	68

1) Glossaire

ACI	Administration cantonale des impôts – Etat de Vaud
ACV	Administration cantonale vaudoise
ADAEV	Association pour le développement des activités économiques de la Vallée de Joux
ADNV	Association pour le Développement du Nord Vaudois
ARCAM	Association de la Région Cossonay – Aubonne – Morges
BNS	Banque nationale suisse
CDEP-SO	Conférence des Départements de l'économie publique de Suisse occidentale
CODEV	Coordination du développement économique vaudois
Coreb	Communauté régionale de la Broye
CP	Centre patronal
Créa	Institut d'économie appliquée d'HEC Lausanne
CVC	Coopérative vaudoise de promotion du cautionnement
CVCI	Chambre vaudoise du commerce et de l'industrie
DEIS	Département de l'économie, de l'innovation et du sport
DEV	Développement économique – Canton de Vaud
DGAV	Direction générale de l'agriculture, de la viticulture et des affaires vétérinaires – Etat de Vaud
FIT	Fondation pour l'innovation technologique
FMI	Fonds monétaire international
FVE	Fédération vaudoise des entrepreneurs
GGBa	Greater Geneva Bern area
OFS	Office fédéral de la statistique
OMC	Organisation mondiale du commerce
ONU	Organisation des Nations unies
OTV	Office du tourisme du canton de Vaud

PME	Petites et moyennes entreprises
PIB	Produit intérieur brut
PPDE	Politique des pôles de développement économique
Promove	Promotion économique de la région Riviera-Lavaux
RIS-SO	Système d'innovation de la Suisse occidentale
SDT	Service du développement territorial – Etat de Vaud
SECO	Secrétariat d'Etat à l'économie
SEPS	Service de l'éducation physique et du sport – Etat de Vaud
S-GE	Switzerland Global Enterprise
SGZA	Système de gestion des zones d'activités
SIP-West EPFL	Switzerland Innovation Park West EPFL
SPEI	Service de la promotion de l'économie et de l'innovation – Etat de Vaud
STAT-VD	Statistiques Vaud – Etat de Vaud
UDD	Unité de développement durable – Etat de Vaud

2) Avant-propos

En 2012, le Conseil d'Etat vaudois remettait au Grand Conseil son rapport sur la politique d'appui au développement économique (PADE) pour les cinq années à venir. Premier exercice du genre, la PADE 2012-2017 nouait la gerbe des divers plans d'action et mesures conduits jusqu'alors au titre du soutien au développement du tissu économique vaudois pour en faire un ensemble cohérent, une stratégie gouvernementale globale pour toute la durée de la législature qui débutait alors.

Fort de cette première expérience, le Conseil d'Etat entend tirer parti des résultats tirés de la PADE 2012-2017 et de son évaluation externe conduite en 2018 pour établir une nouvelle PADE 2020-2025 s'inscrivant dans la continuité de la précédente, en assurant la pérennité de ses points forts et en s'efforçant de combler ses manques.

Cette exigence de continuité et la volonté de ne pas créer de rupture dans la politique qu'il mène a également conduit le Conseil d'Etat à concevoir cette nouvelle PADE en tenant compte des enjeux socio-économiques et environnementaux s'annonçant comme prioritaires au niveau national comme à l'extérieur de nos frontières, ainsi qu'à prendre en considération les options stratégiques prises par l'exécutif cantonal et fédéral au cours des dernières années au travers de décrets, lois et plans d'action.

Complétés par une analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces propres à l'économie vaudoise, ces éléments ont amenés le gouvernement à définir six enjeux prioritaires pour l'appui au développement au cours des années 2020 à 2025 et à affirmer sa vision pour la promotion économique qu'il compte mener lors de la période visée, *soit assurer la prospérité de la population vaudoise, fondée sur l'attractivité, la compétitivité, la durabilité et le rayonnement d'une économie qui favorise la création de nouveaux emplois et la vitalité du tissu existant.*

Fort de ce fil rouge qu'il devra suivre pour appuyer l'écosystème vaudois dans sa réponse et son adaptation aux enjeux-clés de ces cinq prochaines années, le Conseil d'Etat entend décliner son action en trois politiques sectorielles : le soutien aux entreprises ; l'appui de l'économie des régions ; la promotion du territoire cantonal et de ses atouts. Enjeux transversaux majeurs, la transition de l'économie vaudoise vers une durabilité accrue et une innovation encore davantage stimulée doit également faire l'objet d'une priorisation et de mesures ciblées qui devront être conduites dans chacune des politiques sectorielles précitées.

En effet, au travers du programme de législature 2017-2022, le Conseil d'Etat réitère 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. Cette nouvelle dimension est intégrée de manière transverse dans la nouvelle PADE 2020-2025.

3) Cadre général de la PADE

3.1) Champ d'application

La PADE découle de l'obligation légale du Conseil d'Etat d'élaborer une politique publique d'appui au développement économique, au sens du chapitre I, section III de la LADE. De ce fait, elle constitue avant tout l'outil d'application de la LADE, permettant au gouvernement vaudois de définir les axes stratégiques et programmes d'actions prioritaires par lesquels il entend soutenir le tissu économique cantonal.

Il serait cependant réducteur de conférer à la PADE cette seule dimension. En effet, la défense et l'amélioration des conditions-cadres favorables à la prospérité, la compétitivité et la durabilité du canton s'exerce aussi au travers d'outils complémentaires et connexes à la LADE.

Ainsi, la PADE ne se contente pas de préciser les contours de l'utilisation des budgets liés à sa loi-cadre, mais les inscrit dans la continuité de stratégies et mesures liées qui poursuivent les mêmes buts d'appui à l'écosystème vaudois. Le présent document vise donc à expliciter, en un ensemble cohérent composé des moyens ordinaires prévus par la LADE et de décrets et enveloppes budgétaires additionnels, l'arsenal légal et financier que compte mobiliser le Conseil d'Etat pour atteindre les buts économiques qu'il se fixe.

Il convient toutefois de relever que la PADE, bien qu'embrassant un champ très large de l'action publique, ne saurait englober l'intégralité des politiques à incidence sur le tissu économique vaudois. Ainsi, qu'il s'agisse du niveau fédéral ou cantonal, les mesures prises au titre de l'aménagement du territoire, de la formation, de la politique énergétique, de la politique agricole ou de la fiscalité –pour n'en citer qu'une partie– sont autant d'éléments qui exercent une influence avérée sur l'économie cantonale qui ne peut être synthétisée par la PADE.

3.2) Méthodologie

La loi prévoit que la PADE doit contenir *«notamment les constats et les enjeux, les résultats des évaluations, les axes stratégiques de développement et un programme d'actions»* (art. 8 al. 4 LADE).

Par ailleurs, la LADE impose aux organismes et associations économiques régionales reconnues d'établir une stratégie 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»* (art. 12 al. 1 let. c et art. 16 al. 1 let. c LADE).

Ainsi, la PADE a été établie dans le respect des mêmes principes directeurs, en veillant à rester aussi proche que possible des buts fixés par la LADE.

En outre, le Conseil d'Etat s'est attaché à suivre les recommandations méthodologiques émises par le rapport d'évaluation externe de la précédente PADE (voir 4.3.4) Pistes

d'amélioration) et par le rapport n°30 de la Cour des comptes du Canton de Vaud du 25 février 2015.

Les axes prioritaires d'intervention du Conseil d'Etat pour les années 2020 à 2025 au titre du soutien au tissu économique vaudois ont donc été définis à l'aide des outils conceptuels suivants :

- Conduite de plusieurs workshops afin de récolter les besoins et attentes des entreprises vaudoises des secteurs des industries de précision, des sciences de la vie, des technologies de l'information et de la communication et des cleantech ;
- Coordination régulière avec les associations économiques régionales, notamment dans le cadre de l'élaboration du programme de mise en œuvre de la loi fédérale sur la politique régionale (LPR ; RS 901.0) ;
- Création d'une plateforme d'échange avec les milieux économiques vaudois, dédiée à l'économie durable, afin d'identifier les besoins du terrain et de valider les constats de base ;
- Analyse du contexte socio-économique et environnemental ainsi que des évolutions récentes et orientations futures des politiques publiques fédérales et cantonales de promotion économique ;
- Analyse SWOT¹ de l'écosystème cantonal, consistant en un double diagnostic : l'un externe, visant à identifier les opportunités et menaces présentes dans l'environnement dans lequel évolue le tissu économique vaudois, l'autre interne, afin de relever les forces et faiblesses de cet écosystème.
- Etablissement de modèles d'efficacité pour chacune des politiques sectorielles composant la PADE, qui permettent d'orienter et évaluer les programmes et projets en établissant un lien plus étroit entre objectifs, actions et effets.

3.3) Cadre légal

3.3.1) Principes généraux

L'intervention de l'Etat dans le champ économique au moyen de la PADE et des outils qui la constituent doit se faire dans un cadre légal clairement défini aux niveaux fédéral et cantonal. Celui-ci est explicité de manière détaillée dans la PADE 2012-2017, dont le Conseil d'Etat a souhaité faire la base de référence des principes légaux pour les exercices suivants.

Il sied toutefois de rappeler que le gouvernement vaudois veille à conduire sa politique d'appui au développement économique dans le strict respect des principes suivants :

- liberté économique – articles 27 et 94 de la Constitution fédérale (Cst-CH ; RS 101) et article 26 de la Constitution du Canton de Vaud (Cst-VD ; BLV 101.01) ;
- non distorsion de concurrence – art. 9 al. 4 Cst-CH ;
- proportionnalité de l'action étatique – art. 5 al. 2 Cst-CH ;
- subsidiarité de l'action étatique – art. 5a Cst-CH.

¹ *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

3.3.2) Loi fédérale sur la politique régionale (LPR)

La loi fédérale du 6 octobre 2006 sur la politique régionale (LPR ; RS 901.0) « *vise à améliorer la compétitivité de certaines régions et à y générer de la valeur ajoutée, contribuant ainsi à la création et à la sauvegarde d'emplois dans ces régions, à l'occupation décentralisée du territoire et à l'élimination des inégalités régionales*» (art. 1 LPR).

La loi prévoit six types de mesures :

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

Dans ce cadre, la Confédération définit ses priorités d'action au moyen d'un programme pluriannuel s'étalant sur huit ans² (*voir 5.1.2) Message du Conseil fédéral sur la promotion économique 2020-2023*).

En outre, tous les quatre ans, les cantons sont tenus de présenter à la Confédération un programme de mise en œuvre (PMO) qui précise les priorités cantonales et le cadre financier de leur réalisation³. Ce document sert de référence à la signature d'une convention-programme entre les parties et l'octroi de contributions financières fédérales sous forme d'aides à fonds perdu et de prêts. Le canton dispose ensuite de la capacité décisionnelle pour le cofinancement de projets économiques concrets, sous réserve d'une participation financière équivalente à celle de la Confédération et du respect du droit fédéral (*voir 5.1.3) Programme cantonal, intercantonal de la CDEP-SO et de l'Arc jurassien de mise en œuvre 2020-2023*).

3.3.3) Loi cantonale sur l'appui au développement économique (LADE)

La loi cantonale du 12 juin 2007 sur l'appui au développement économique (LADE ; BLV 900.05) «*a pour but de soutenir la promotion et le développement économique du canton et des régions propres à maintenir ou créer de la valeur ajoutée*» (art. 1 LADE).

² Arrêté fédéral relatif à l'établissement du programme pluriannuel de la Confédération 2016 à 2023 concernant la mise en œuvre de la Nouvelle politique régionale (FF 2014 2225)

³ Les programmes cantonal vaudois, intercantonal de la Suisse occidentale et intercantonal de l'arc jurassien de mise en œuvre de la LPR ont été adoptés par le Conseil d'Etat le 3 juillet 2019 et déposés au Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO). Sur cette base, la Confédération proposera un projet de convention-programme et une contribution financière cantonale à quatre ans, qui sera à son tour soumis au Conseil d'Etat pour adoption au début de l'année 2020.

La LADE constitue également la base légale cantonale d'application de la LPR, complétée à ce titre par des dispositifs spécifiques dédiés aux allègements fiscaux fédéraux et aux mesures transfrontalières, qui sont de la compétence du Département des finances et des relations extérieures (DFIRE).

À son article 2, la LADE prévoit que, pour mener à bien les tâches précitées, l'Etat :

- a. s'assure que les principes du développement durable sont respectés ;
- b. privilégie un développement économique équilibré en veillant à réduire les disparités ;
- c. contribue à renforcer la vitalité et la compétitivité économique ;
- d. favorise la diversité des activités, la préservation et la création d'emplois ;
- e. favorise la collaboration, la coordination et l'échange d'expérience entre les milieux privés et publics au niveau régional, cantonal et supracantonal ;
- f. respecte les principes de subsidiarité et de proportionnalité ;
- g. veille à ne pas créer de distorsion de concurrence.

La LADE autorise l'Etat à prendre des mesures dans trois domaines :

- la promotion économique et touristique du canton : par la reconnaissance et le soutien d'organismes de promotion supracantonaux ou cantonaux à qui certaines tâches sont déléguées, ainsi que par le cofinancement d'actions ponctuelles de promotion de portée nationale ou internationale ;
- la valorisation des potentiels humains, économiques et territoriaux du canton et des régions : par un soutien financier à des projets économiques et touristiques créant de la valeur ajoutée et des emplois dans les agglomérations, les régions périurbaines, rurales et de montagne, et qui s'inscrivent dans les stratégies élaborées par les organismes régionaux reconnus ;
- l'encouragement à l'innovation ou à la diversification de l'économie privée : par l'octroi d'aides à fonds perdus et de cautionnements sur des crédits bancaires destinés à des petites et moyennes entreprises (PME) actives dans des secteurs industriels ou technologiques et visant spécifiquement des projets d'innovation (dépôts de brevets, développements de nouveaux produits, certifications/homologations, etc.), d'internationalisation (études de marchés, participations à des événements à l'étranger, etc.) ou de développement des moyens de production.

Le règlement du 3 février 2016 d'application de la loi du 12 juin 2007 sur l'appui au développement économique pour les subventions aux projets régionaux (RLADEPR ; BLV 900.05.1) *«régit les modalités d'octroi, de contrôle et de suivi des subventions aux projets régionaux au sens des articles 20 à 26 de la LADE»* (art. 1 RLADEPR).

Le règlement du 3 février 2016 d'application de la loi du 12 juin 2007 sur l'appui au développement économique pour les prestations de services et les subventions aux projets d'entreprises (RLADEPE ; BLV 900.05.2) *«régit les modalités d'octroi, de calcul et de suivi de subventions pour les prestations de services au sens de l'article 30 de la LADE et pour les projets d'entreprises au sens des articles 31 à 34 LADE»* (art. 1 RLADEPE).

3.3.4) Décrets spécifiques

Outre la LADE, le Grand Conseil vaudois a adopté plusieurs décrets instituant des mesures de soutien supplémentaires à l'économie vaudoise. Par ailleurs, le Conseil d'Etat élabore actuellement des programmes d'action complémentaires amenés à se déployer au cours des années 2020 à 2025.

Plateforme Innovaud (2012)

Le Grand Conseil a adopté le 6 novembre 2012 l'exposé des motifs et projet de décret n°500 *«autorisant le Conseil d'Etat à engager un montant de CHF 25 millions pour soutenir la mise en œuvre de la plateforme Innovaud»*.

Le Conseil d'Etat, convaincu que le dynamisme économique du canton et les emplois de demain se préparent aujourd'hui grâce aux efforts d'innovation, proposait cette mesure afin d'augmenter le nombre et la qualité des projets innovants, d'accélérer le développement des sociétés soutenues et de renforcer l'attachement de ces entreprises au canton.

Dotée d'un montant de CHF 25 millions sur 10 ans (2012), Innovaud a pour objectif de favoriser la valorisation économique de l'innovation issue des recherches menées dans les Hautes écoles vaudoises, les centres de recherche ou les entreprises elles-mêmes, qui se traduit par la création d'emplois à caractère industriel et technologique.

Ainsi, la plateforme agit à trois niveaux :

1. offre d'accompagnement et de promotion/valorisation des entreprises innovantes (notamment sous la forme de conseils et de coaching en stratégie, organisation et financement),
2. offre d'hébergement grâce aux parcs d'innovation et incubateurs qui font partie intégrante de la plateforme Innovaud
3. offre de financement destiné aux start-up en phase de démarrage au travers de la Fondation pour l'innovation technologique (FIT) qui fait également partie intégrante de la plateforme.

Concept de promotion œnotouristique (2014-2018)

Adopté le 1^{er} avril 2014 par le Grand Conseil, l'exposé des motifs et projet de décret n°117 *«accordant une aide à fonds perdu unique et non renouvelable de CHF 2,5 millions en faveur d'un concept de promotion œnotouristique sur 5 ans»* traduisait dans les faits la volonté du Conseil d'Etat de faire du canton de Vaud une région d'excellence en matière d'accueil de touristes œnophiles, gastronomes et épicuriens afin qu'il acquière une reconnaissance nationale, puis internationale pour son tourisme «œnophile» et sa production de vins de qualité.

La contribution étatique, unique et non renouvelable, de CHF 2,5 millions sur une période de cinq ans au maximum a permis à un comité de pilotage regroupant les acteurs concernés (Etat de Vaud, Office des Vins vaudois, Office du Tourisme du Canton de Vaud, Prométerre, Association Romande des Hôteliers, Gastrovaud, Fédération des Produits du Terroir vaudois, Art de Vivre et Lavaux Patrimoine mondial) de soutenir et développer des projets innovants. À ce titre ont notamment été mis en place une formation spécialisée, une

certification des prestataires, une charte commune, des balades œnotouristiques et des événements dédiés. Un état des lieux détaillé des diverses actions menées fait partie intégrante de la réponse du Conseil d'Etat à l'interpellation Patrick Simonin et consorts – *«Concept vaudois de développement de l'œnotourisme : quelles constatations et quelles concrétisations ? Pour quel avenir ?»* (17_INT_055). Cette démarche a surtout permis de fédérer tous les acteurs de la filière autour d'actions communes, qui sont en cours de pérennisation par les acteurs privés.

Fonds de soutien à l'industrie (2015)

Dans son programme de législature 2012-2017, le Conseil d'Etat, par la mesure 4.5, annonçait vouloir *«renforcer et diversifier l'économie vaudoise : consolider la place industrielle, mettre en œuvre une politique industrielle cantonale, adapter le secteur primaire aux défis de la future politique agricole et accompagner la mutation du tourisme»*. L'une des actions prévues dans ce cadre était la *«consolidation de la place industrielle vaudoise par les outils légaux de promotion économique, la mise à disposition de terrains équipés, la localisation d'implantations d'entreprises facilitée et la participation à un fonds de soutien au secteur industriel»*.

Dans le sillage de la récession économique mondiale de 2008-2009 et de la crise de la dette dans la zone Euro –principal marché de destination des exportations vaudoises (65%)–, la position concurrentielle des entreprises manufacturières du canton connaissait en effet un net affaiblissement. L'abolition par la Banque nationale suisse (BNS) du taux plancher du franc suisse face à l'euro le 15 janvier 2015 est venue s'ajouter à ce contexte déjà difficile.

Afin de lutter contre la diminution du nombres d'entreprises et d'emplois dans le secteur industriel vaudois, le Conseil d'Etat a élaboré un projet de fonds de soutien dédié, doté de CHF 17,5 millions et destiné à appuyer financièrement des projets d'innovation ou frais de recherche et développement, des investissements dans l'outil de production ou les ressources humaines, le développement de nouveaux marchés, ainsi qu'à surmonter des difficultés de trésorerie passagères.

Le Grand Conseil a adopté le 30 juin 2015 l'exposé des motifs et projet de décret n°225 *«accordant au Conseil d'Etat un crédit de CHF 17,5 millions pour la création d'un fonds de soutien à l'industrie vaudoise»*. Ce fonds est toujours actif et demeure accessible à toute PME industrielle de type C «Industrie manufacturière» selon la classification NOGA⁴ dont l'outil de production est basé dans le canton de Vaud, sans distinction de taille ou de forme juridique.

Crédit-cadre renforçant le soutien de l'Etat à la maîtrise foncière des collectivités publiques en zones industrielles (2016-2019 / 2020-2023)

Dans un contexte de concurrence accrue entre l'ensemble des places économiques –à l'échelle nationale et internationale– désireuses d'attirer des entreprises industrielles, le prix du foncier revêt un caractère déterminant dans le choix de développement ou d'implantation de ce type d'acteurs. Or, compte tenu de l'exiguïté de son territoire et de la pression à la délocalisation des zones industrielles historiques induite par la mise en œuvre de la

⁴ Nomenclature générale des activités économiques de l'Office fédéral de la statistique (OFS)

densification des centres –au cœur de la loi fédérale sur l'aménagement du territoire (LAT ; RS 700) et du Plan directeur cantonal (PDCn)–, le canton de Vaud voit sa compétitivité péjorée sur ce point.

Ainsi, au printemps 2016, en accord avec la mesure 4.5 de son programme de législature 2012-2017 explicité ci-avant, le Conseil d'Etat soumettait au Grand Conseil une nouvelle mesure visant à permettre aux collectivités publiques de mettre à disposition des entreprises du foncier industriel à coût compétitif.

En acceptant le 6 septembre 2016 d'insérer dans la LADE un nouvel article 24a, le Grand Conseil permettait qu' *«exceptionnellement, compte-tenu des possibilités financières des communes ou des entités constituées par elles et de l'importance du projet pour l'économie régionale, des aides à fonds perdu à hauteur de 10 pour cent maximum du coût engendré par l'accomplissement efficace et économe du projet peuvent leur être octroyées pour la vente ou la location de terrains destinés à des entreprises industrielles, pour autant qu'elles fournissent un effort financier équivalent»*.

Intégré au projet de budget 2017 de l'Etat de Vaud, l'exposé des motifs et projet de décret *«accordant au Conseil d'Etat un crédit-cadre de CHF 9 millions pour la période 2016-2019, visant à renforcer le soutien de l'Etat à la maîtrise foncière des collectivités publiques en zones industrielles»* permettait d'alimenter financièrement cet outil novateur.

À ce jour, tout en soulignant le caractère irrégulier et le nombre relativement modeste des demandes, notamment en lien avec la problématique des plafonds d'endettement pour ce qui concerne les acquisitions communales, le Conseil d'Etat confirme la pertinence des mesures mises en place lors de la période 2016-2019.

Constatant que la disponibilité foncière et le prix pratiqué revêtent toujours, et de plus en plus, un caractère déterminant dans le choix final des entreprises industrielles, le gouvernement vaudois entend prolonger pour la période 2020-2023 le soutien étatique dans les étapes d'acquisition et de vente. Ainsi, il soumettra prochainement au Grand Conseil un nouvel exposé des motifs et projet de décret en vue d'accorder à cet effet un nouveau crédit-cadre de quelque CHF 8 millions.

Il semble également opportun d'élargir son usage à tous les projets éligibles à l'art. 24 al. 2 LADE, pour l'heure financés par le budget ordinaire du SPEI et impactant ce dernier de manière irrégulière compte tenu de leur caractère stratégique et de leur gestion budgétaire spécifique.

Soutien économique aux Alpes vaudoises (2016-2023)

Le 13 avril 2011, le Conseil d'Etat décrétait un moratoire sur les infrastructures de remontées mécaniques et d'enneigement artificiel, dont la levée était conditionnée à la présentation d'un masterplan en la matière. Ce faisant, le gouvernement donnait mandat aux acteurs des Alpes vaudoises de présenter un rapport stratégique afin de définir une vision et actualiser les modalités devant permettre de garantir la vitalité future du tourisme dans cette région.

À l'été 2014, après avoir pris connaissance en profondeur du rapport «Alpes vaudoises 2020», le Conseil d'Etat affirmait la nécessité d'une priorisation des projets avancés, qui

représentaient plus d'un demi-milliard de francs d'investissements potentiels et dont la rentabilité de certains ne paraissait pas assurée. Il s'agissait d'extraire les priorités infrastructurelles, et dès lors financières, en lien avec les besoins de transport attestés dans la région, avec la pérennisation des équipements de sports d'hiver ainsi qu'avec les impératifs de la candidature valdo-lausannoise aux Jeux olympiques de la jeunesse de 2020 (JOJ).

Le Conseil d'Etat a livré au printemps 2015 sa stratégie de soutien aux Alpes vaudoises, se fondant sur une transition entre un tourisme encore principalement hivernal vers un tourisme 4 saisons. Outre des actions pour l'hébergement, le développement des activités hors ski, la mobilité et les transports publics ainsi que des mesures environnementales compensatoires, une subvention cantonale d'aides à fonds perdus de CHF 46 millions pour la période 2016-2023 était alors annoncée pour près de 21 projets relatifs aux remontées mécaniques et à l'enneigement potentiellement concernés.

Après un soutien spécifique à l'hôtellerie de montagne, sous la forme d'aides à fonds perdu de l'ordre de 10% des coûts d'investissement et de prêts sans intérêts autour de 20% basés sur la LADE, trois paquets de mesures en matière de rationalisation dans l'aménagement des domaines skiables ont d'ores et déjà été adoptés par le Grand Conseil en mars 2016 (EMPD n°293), en mai 2017 (EMPD n°373) et en juin 2017 (EMPD n°388), pour un total de quelque CHF 27,5 millions. Un quatrième crédit-cadre sera prochainement soumis au Grand Conseil par le Conseil d'Etat. Ce dernier bouclera l'enveloppe dédiée de CHF 46 millions aux Alpes vaudoises pour la période 2016-2023.

Fonds de soutien à l'innovation (2020)

L'innovation est l'une des forces du paysage économique de la Suisse, qui figure depuis de nombreuses années en tête des divers classements y relatifs. En effets, notre pays présente un certain nombre de conditions-cadre favorables qui expliquent ces bonnes performances : importance de la recherche et développement, système de formation, nombre de brevets déposés ou encore étroite collaboration entre monde académique et entreprises.

Partageant un bon nombre des qualités précitées, le canton de Vaud dispose d'ores et déjà d'un écosystème d'innovation dense et performant, qui profite notamment d'une importante capacité en termes de compétences scientifiques au travers de ses Hautes écoles et centres de recherche.

Conscient de la nécessité de renforcer la politique d'innovation dans le canton et d'en accroître la dimension stratégique, le Conseil d'Etat en a fait l'un des enjeux centraux de son Programme de législature 2017-2022 (voir 5.1.1) *Programme de législature 2017-2022*). Après avoir consulté de manière large les principaux partenaires concernés au sein de l'écosystème, le gouvernement vaudois a proposé le 23 mai 2019 deux mesures concrètes : la création d'une nouvelle entité en charge de la promotion de l'innovation, issu de la fusion du DEV (agence de promotion des investissements étrangers) et d'Innovaud (agence actuelle de promotion de l'innovation) et la création d'un Fonds de soutien à l'innovation.

Un exposé des motifs et projet de décret relatif à cette dernière mesure sera prochainement soumis au Grand Conseil afin de préciser la gouvernance, les compétences décisionnelles ainsi que les missions et tâches des instances concernées.

Ce futur fonds devrait s'articuler autour de cinq axes de soutien prioritaires : l'innovation collaborative, la transition numérique (digitalisation du tissu économique), le financement des start-up et scale-up – notamment pour l'industrialisation et la commercialisation de nouvelles technologies dans le canton –, les parcs d'innovation et incubateurs, ainsi que la promotion internationale – en particulier pour renforcer la visibilité de l'écosystème vaudois d'innovation –, de même que les réseaux d'affaires des PME et start-up innovantes.

Fonds de soutien à l'immunothérapie oncologique (2020)

En Juillet 2015, le Ludwig Institute for Cancer Research (LICR), l'Université de Lausanne (UNIL), le Centre Hospitalier Universitaire Vaudois (CHUV) et le Canton de Vaud ont conclu un accord de collaboration, avec pour objectif commun le positionnement de Lausanne comme centre d'excellence et d'innovation scientifique et clinique dans le domaine de l'oncologie. Selon les termes de cet accord, le LICR a établi sa branche lausannoise au sein du Département d'oncologie UNIL-CHUV, dans le but de conduire une recherche de pointe dans le domaine du cancer au niveau mondial, avec un focus particulier sur l'immunothérapie et un transfert rapide des avancées de la recherche au chevet du patient.

L'un des termes de cet accord prévoyait la mise à disposition par le Canton de Vaud d'un budget annuel de 7.5 millions CHF pour financer les essais cliniques en immunothérapies cellulaires oncologiques, non pris en charge par l'assurance obligatoire de soins. Les premiers résultats de ces essais sont très prometteurs mais le coût du traitement par patient a été sous-évalué.

Fort de ce constat, le Conseil d'Etat a retenu en janvier 2019 une solution de financement pour mener à bien ce programme ambitieux. Celle-ci consiste en une contribution supplémentaire unique respectivement du LICR et du Canton de Vaud, à hauteur de 30 millions CHF chacun, qui permettrait de couvrir le financement supplémentaire nécessaire pour une période de transition allant de 2019 à 2025. Dans ce cadre, le LICR a reçu l'engagement d'un don privé pour un montant total à hauteur de 30 millions CHF, échelonné entre décembre 2019 et décembre 2024. Le LICR s'engage à investir ce montant, sous réserve que le Canton de Vaud contribue à hauteur d'un montant total équivalent. Une annexe à la Convention CHUV-UNIL-Ludwig-Etat de Vaud du 1er juillet 2015 a été signée dans cette optique le 28 février 2019, sous réserve des décisions à prendre par le Conseil d'Etat et le Grand Conseil sur un préfinancement de CHF 30 millions au bouclage des comptes 2018. Un exposé des motifs et projet de décret sera prochainement soumis au Grand Conseil en ce sens.

Il est à relever que si cette mesure figure dans le présent document du fait de son lien étroit avec le développement économique cantonal, elle ne sera pas pilotée par le DEIS, mais par le DSAS.

Fonds de soutien à l'économie durable (2020)

Dans le cadre de l'adoption des comptes 2017 de l'Etat de Vaud, le Conseil d'Etat a réservé une enveloppe de préfinancements de CHF 75 millions afin de financer des mesures supplémentaires de soutien à l'innovation, à la diversification économique et à l'économie durable.

Une partie de ce montant est prévue pour la création du nouveau fonds de soutien à l'innovation (CHF 50 millions), présenté ci-dessus. Le Conseil d'Etat proposera l'affectation des moyens restants (CHF 25 millions) à des mesures spécifiques de soutien à l'économie durable.

En effet, compte tenu de l'importance des changements climatiques et plus généralement des enjeux environnementaux pour les années à venir (*voir 3.6) Contexte socio-économique*), de la volonté exprimée par le Conseil fédéral de faire de la durabilité un principe directeur transversal de la politique économique suisse (*voir 5.1.2) Message du Conseil fédéral sur la promotion économique 2020-2023*) et des engagements pris par le Conseil d'Etat dans le cadre de l'Agenda 2030 (*voir 5.1.1) Programme de législature 2017-2022*), il est aujourd'hui primordial de compléter les mesures ordinaires de la LADE par de nouveaux outils ciblant spécifiquement l'accompagnement du tissu économique vaudois dans sa transition vers une durabilité accrue.

De nombreux programmes de soutiens régionaux, nationaux, privés ou en partenariat public-privé ont été mis en place et renforcent les programmes classiques de soutien au développement économique et à l'innovation. La durabilité y est toutefois intégrée de façon peu coordonnée et partiellement transversale. Dans le cas du canton de Vaud, il manque à ce jour un programme d'actions qui cible la transition de l'économie vers la durabilité.

Dans ce contexte, la stratégie de soutien à l'économie durable proposée dans la PADE 2020-2025 vise à renforcer les politiques sectorielles déjà conduites sous l'angle spécifique et complémentaire de la durabilité. Elle a pour but de renforcer et d'accélérer le positionnement du canton de Vaud comme leader sur les thématiques clés de la durabilité en Suisse. Cette stratégie concrétise encore davantage l'art. 2 let. a LADE, qui prescrit le respect des principes du développement durable

Une stratégie et un plan de mesures concrètes seront établis par les services de l'Etat concernés, qui feront l'objet d'un EMPD devant être soumis au Conseil d'Etat dans le courant de l'année 2020, avant d'être présenté au Grand Conseil pour adoption.

3.4) Cadre financier

3.4.1) Enveloppe budgétaire LADE

Conformément à la LADE (*voir 3.3.3) Loi sur l'appui au développement économique*), l'Etat soutient le tissu économique vaudois au travers de trois types d'aides :

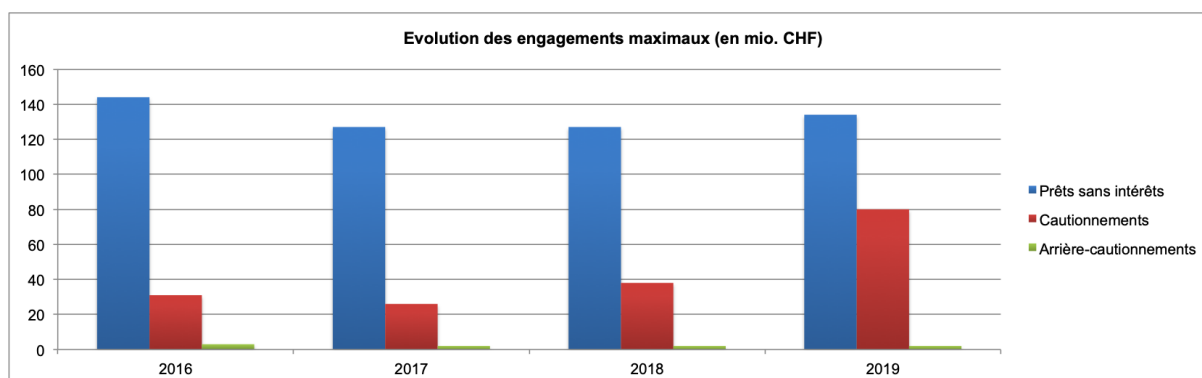
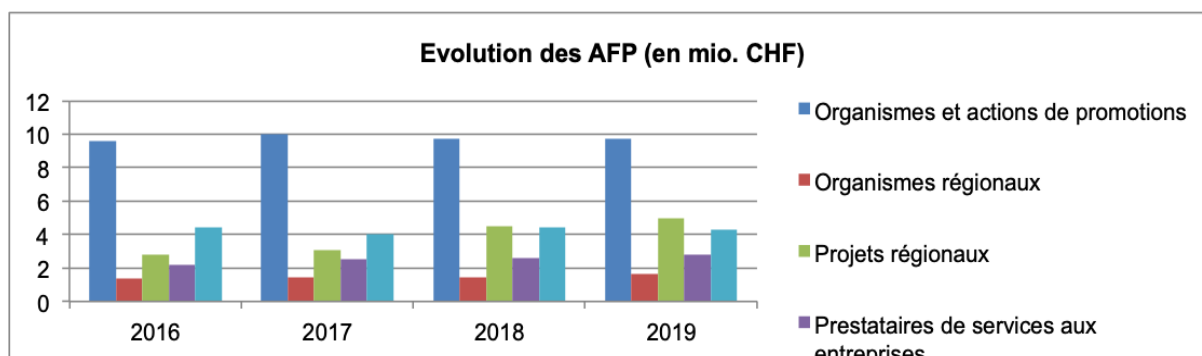
- aides à fonds perdu (AFP) ;
- prêts sans intérêts ;

- cautionnements et arrière-cautionnements.

Les AFP représentent la plus grande partie du budget de fonctionnement du SPEI. Elles se répartissent en cinq catégories :

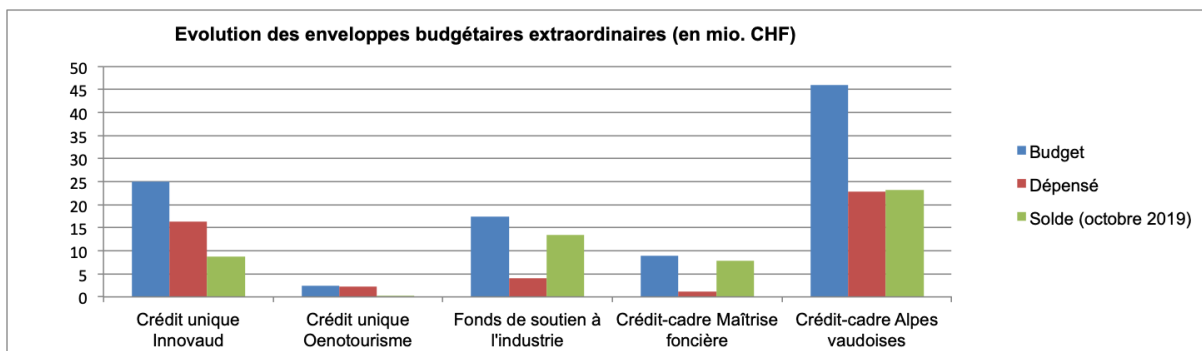
- organismes de promotion (cantonaux, intercantonaux et fédéraux) et actions de promotion ;
- organismes régionaux ;
- projets régionaux ;
- prestataires de services aux entreprises ;
- projets d'entreprises.

Les tableaux suivants présentent l'évolution des trois types d'aides au cours des dernières années :



3.4.2) Enveloppes budgétaires extraordinaires

Outre les mesures financées au travers de la part du budget de fonctionnement du SPEI consacrée à la LADE s'ajoutent les moyens extraordinaires alloués par le Grand Conseil (voir 3.3.4) *Décrets spécifiques*).



Si le renouvellement du crédit-cadre «maîtrise foncière», le nouveau fonds de soutien à l'innovation et l'utilisation des préfinancements dédiés au soutien à l'économie durable devaient être acceptés par le Grand Conseil, des moyens supplémentaires viendraient s'ajouter aux enveloppes présentées ci-avant.

3.5) Coopération intercantonale et interrégionale

Il convient de rappeler brièvement que le Conseil d'Etat – s'il définit au travers du présent document la stratégie d'appui au développement économique qu'il entend déployer sur le territoire cantonal – participe également à des démarches collaboratives impliquant des niveaux supérieurs.

À l'échelle intercantonale, à l'instar des PMO cités auparavant (*voir 3.3.2) Loi fédérale sur la politique régionale (LPR)*), le Canton de Vaud est ainsi impliqué dans de nombreux projets, qu'il s'agisse du soutien aux entreprises, de l'appui à l'économie régionale ou de la promotion.

À cet égard, il convient de citer notamment :

- *Greater Geneva Bern area (GGBa)* : créée le 1^{er} janvier 2010, l'association Greater Geneva Bern area résulte d'un partenariat entre les Cantons de Berne, Fribourg, Vaud, Valais, Neuchâtel et Genève. Sa mission consiste à prospecter et à attirer durablement des entreprises étrangères dans le but de générer des emplois à haute valeur ajoutée pour l'ensemble de la région de Suisse occidentale.
- *Switzerland Innovation Park Network West EPFL (SIP-West)* : L'EPFL et les cantons de Fribourg, de Genève, de Neuchâtel, de Vaud et du Valais ont uni leurs forces à travers cette plateforme de promotion, qui permet de positionner la Suisse occidentale en tant que Hub de l'innovation à l'échelle nationale et internationale. En fédérant ses six principaux parcs d'innovation autour de plus de 13 institutions académiques de renommée internationale, cette initiative crée donc un lien unique entre les mondes académique et industriel et couvre tous les domaines d'innovation. Des talents très qualifiés et des laboratoires hautement équipés assurent une offre d'hébergement flexible et focalisée sur les besoins des entreprises qui souhaitent étendre leurs activités de R&D dans notre région. Cette initiative s'inscrit dans le cadre de la plateforme nationale "Switzerland Innovation" qui a vu le jour en 2015 sous l'impulsion de la Confédération, des Cantons et de grandes entreprises suisses.

Pour le Canton de Vaud, L'EPFL Innovation Park et Biopôle ont été reconnus en tant que parcs d'innovation affiliés au réseau inter-cantonal ainsi qu'à la plateforme nationale. Le SIP Network West EPFL collabore activement à la mise sur pied d'événements de promotion au niveau international. Grâce à ses deux sites membres (EPFL Innovation Park et Biopôle) en pleine expansion et la présence d'institutions académiques de renommée dont l'EPFL, l'UNIL, le CHUV ou encore la HEIG-VD, le Canton de Vaud est très actif au sein de la plateforme SIP Network West EPFL.

- *Système d'innovation de la Suisse occidentale (RIS-SO)* : dans le cadre de la LPR et avec le soutien de la Confédération, les cantons de Suisse occidentale ont mis en place différents programmes visant à promouvoir l'innovation au niveau régional et à favoriser le changement structurel du tourisme. Le canton de Vaud est partie prenante de deux conventions-programmes à l'échelle inter-cantonale, l'une avec l'Arc jurassien et l'autre avec la Conférence des départements de l'économie publique de Suisse occidentale (CDEP-SO) concernant spécifiquement la mise en place d'un système régional d'innovation qui vise à offrir un appui efficient aux PME & start-up et à profiler la région comme pôle d'excellence dans des secteurs clés. Ce réseau d'acteurs coordonné s'appuie sur les compétences de plusieurs partenaires pour offrir un éventail de prestations complet dédié au soutien à l'innovation. Quatre plateformes de promotion sectorielle : sciences de la vie (BioAlps), technologies de l'information et communication (Alp-ICT), micro- & nanotechnologies (Micronarc) et technologies propres (CleantechAlps) favorisent des partenariats pour développer les réseaux d'affaires et le rayonnement. Deux organismes de coaching (Alliance et platinn) offrent un appui dans trois domaines : l'accès aux compétences technologiques et au montage de projets de recherche et développement en lien avec les Hautes écoles ; le renforcement de la capacité d'innovation au niveau de l'organisation d'entreprise, du développement des affaires et de la coopération inter-entreprises ; la recherche de financement ainsi que la mise en relation avec des investisseurs. Finalement, sept antennes cantonales assurent une fonction de porte d'entrée au réseau, d'analyse des besoins et d'aiguillage vers les intervenants adéquats. Pour le Canton de Vaud, c'est l'Association Innovaud qui assure ce rôle d'antenne.

Outre ces démarches intercantionales, le Canton de Vaud est également partie prenante à certains projets régionaux, de portée géographique moindre. Ainsi, en collaboration avec le Canton de Berne et les communes du Pays-d'Enhaut et du Saanenland, il a notamment œuvré à la mise sur pied de la «Convention Sarine», partenariat régional signé en 2018 et qui a déjà donné lieu à des mesures en faveur du développement des activités touristiques hivernales (gratuité des transports publics, campagnes promotionnelles, développement de produits communs, ...). Le Canton de Vaud a également pris part à une convention signée en 2011 avec le Canton de Valais et relative à la coopération dans le Chablais.

3.6) Contexte socio-économique

Particulièrement ouverte au monde, l'économie vaudoise –comme celle de la Suisse– est sous l'influence des facteurs géopolitiques et macroéconomiques globaux. Afin d'inscrire

l'action étatique en faveur du tissu cantonal dans un contexte plus large, il semble ainsi nécessaire d'esquisser un état des lieux sommaire des récentes évolutions socio-économiques et environnementales.

3.6.1) Au niveau international

De prime abord, la croissance économique mondiale de ces dernières années démontre des gages de solidité et de relative stabilité. En effet, force est de constater que celle-ci s'est accélérée dans plus de la moitié des pays. Les rapports de l'Organisation des Nations Unies⁵ et du Fonds monétaire international⁶ (FMI) datant de début 2019 relevaient qu'au cours des années 2017 et 2018, les pays développés avaient connu une progression régulière de leur économie, autour de 2,2%, et nombre d'entre eux avaient connu des taux de chômage historiquement bas. Les pays du Sud et de l'Est asiatique maintenaient quant à eux une croissance soutenue, entre 5,8 et 5,6%.

Ces résultats réjouissant masquaient toutefois d'importants risques conjoncturels, qui se sont révélés dans le courant de l'année 2019 et ont ralenti la croissance dans plus de 70% de l'économie mondiale.

Le système multilatéral en place depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale connaît depuis plusieurs années une crise, dont l'ampleur grandissante s'est fait jour notamment dans le domaine du commerce international. L'Organisation mondiale du commerce (OMC) a connu une forte hausse du nombre de différends à traiter et les mesures protectionnistes se sont multipliées dans de nombreux pays, au premier rang desquels les Etats-Unis, engagés depuis le début de la présidence de Donald Trump dans une véritable guerre commerciale avec la Chine. Si ces tensions devaient encore s'accroître et se prolonger, elles représenteraient un risque majeur pour les perspectives commerciales internationales, en particulier si elles venaient à se traduire par une montée en flèche de l'imposition de nouveaux droits de douane entre les grandes économies mondiales.

Outre de multiples foyers de risques géopolitiques répartis sur le globe, la croissance économique globale s'est vue impactée par l'évolution du marché pétrolier, l'augmentation des niveaux de dettes publiques et privées et les fortes perturbations macroéconomiques qu'ont traversées certains pays, tels que l'Argentine ou la Turquie. Plus près de nous, les soubresauts politiques au sein de l'Union européenne, marquée par de profonds clivages menaçant son unité, ont contribué à la frilosité des investisseurs. Dans ce contexte, la perspective d'un Brexit sans accord pèse lourdement sur la poursuite des relations économiques transnationales.

Si les experts entrevoient un rebond de l'économie mondiale pour 2020, prédisant une hausse à 3,6%, principalement sous l'effet de l'évolution de la Chine et de l'Inde, les éléments précités sont autant de facteurs de risque à court et moyen terme.

Sur le plus long terme, l'accentuation des risques climatiques et plus généralement des enjeux environnementaux (biodiversité, ressources naturelles, en particulier énergétiques)

⁵ ONU, 2019, «Situations et perspectives de l'économie mondiale 2019»

⁶ FMI, 2019, «Perspectives de l'économie mondiale»

représente un enjeu majeur et transversal, qui pourrait impacter l'ensemble des activités humaines. Au niveau mondial, les aléas climatiques (sécheresses, inondations, cyclones, élévation du niveau de la mer, températures extrêmes, etc.) ont d'ores et déjà une incidence considérable sur le développement socioéconomique et sont amenés à gagner en ampleur, en fréquence et en durée au cours des années à venir.

En décembre 2019, l'Union européenne a annoncé la mise en place d'un pacte vert pour l'Europe⁷ par l'intermédiaire de sa présidente, Ursula von der Leyen, ce programme ambitieux *« vise à transformer l'UE en une société juste et prospère, dotée d'une économie moderne, efficace dans l'utilisation des ressources et compétitive, caractérisée par l'absence d'émission nette de gaz à effet de serre d'ici 2050 et dans laquelle la croissance économique sera dissociée de l'utilisation des ressources. (...) Le pacte vert fait partie intégrante de la stratégie de cette Commission visant à mettre en œuvre le programme des Nations unies à l'horizon 2030 et ses objectifs de développement durable »*.

Nouvelle législation européenne sur le climat, tarification du carbone, stratégie industrielle, plan d'action en faveur de l'économie circulaire, politique de produits durables, vague de rénovation ou encore stratégie en faveur de la biodiversité, voilà quelques exemples de ce qui attend l'UE, qui place ce thème au cœur de sa stratégie. Dès lors que celle-ci demeure de loin le premier partenaire commercial de la Suisse, il y a fort à parier que ce pacte vert aura des répercussions importantes sur l'économie helvète, par le biais des mécanismes commerciaux ou au travers d'accords bilatéraux.

3.6.2) Au niveau national

L'économie suisse a profité de la conjoncture mondiale globalement favorable en 2018, avec une progression de 2,8% du PIB (contre 1,6% en 2017). La Suisse demeure l'un des pays les plus compétitifs au monde, selon plusieurs classements internationaux⁸. Les raisons expliquant ces bonnes performances sont nombreuses : bon positionnement des produits à haute valeur ajoutée, faible niveau d'endettement privé et public, disponibilité des capitaux, stabilité juridique et politique, centralité géographique au sein du continent européen, multiplication des accords bilatéraux, performance du système d'éducation et de formation continue ou encore démographie soutenue.

Les récentes prévisions du Groupe d'experts de la Confédération⁹ annoncent toutefois une croissance du PIB helvète en baisse, de 0,8% pour 2019 et de 1,7% en 2020. Conséquence des fluctuations conjoncturelles internationales précitées, la hausse du franc –qui demeure une valeur refuge– pénalise les exportations suisses. L'accroissement de la concurrence internationale oblige les entreprises –au premier rang desquelles les PME, épine dorsale de l'économie suisse– à innover et revoir leurs coûts à la baisse. L'hypothèse de l'échec de la formalisation d'un accord entre la Suisse et l'Union européenne pèse également lourd dans la balance, dès lors que cette dernière représente de loin son premier partenaire commercial (60% du total des volumes d'échanges en 2018).

⁷ https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en

⁸ 2019 Global Talent Competitiveness Index (1^{er}) ; IMD World Competitiveness Rankings 2019 (4^{ème}) ; 2018 Global Competitiveness Index 4.0 (4^{ème})

⁹ SECO, 2019, «Tendances conjoncturelles» (publié trimestriellement)

Sur le plan intérieur, l'économie suisse est sujette à de profondes mutations. Celle-ci est toujours plus fondée sur le savoir, connaissant une hausse du secteur tertiaire au détriment du primaire. Le phénomène d'urbanisation s'accroît, ne laissant qu'une faible valeur ajoutée et une croissance économique en berne dans les zones rurales et les régions de montagne. L'innovation se place en enjeu incontournable, comportant son lot d'opportunités et de risques, parmi lesquels le bouleversement de certains secteurs par l'apparition de nouveaux modèles d'affaires basés sur l'économie du partage et les plateformes collaboratives.

À l'heure du renouvellement des Chambres fédérales et de l'apparition d'un équilibre politique neuf, nombreux sont les dossiers qui animeront le paysage économique suisse : accord-cadre avec l'Union européenne, réforme de l'imposition des entreprises (projet PF 17), stratégie énergétique 2050, emploi, logement, taux négatifs ou technologie 5G, notamment.

Le rapport national suisse 2018 sur la mise en œuvre de l'Agenda 2030¹⁰ présenté à l'ONU annonce des évolutions encourageantes, à l'exception de l'objectif 12 «Consommation et production durable» dont l'évaluation est négative. Dans la même veine, le rapport indépendant «*Sustainable Development Report 2019*» de la fondation Bertelsmann¹¹ présente une péjoration de ce même objectif pour la Suisse. Parmi les 17 objectifs de l'Agenda 2030, il s'agit clairement de celui présentant la plus faible performance et sur lequel un effort particulier est nécessaire en Suisse. Le Conseil fédéral a réagi en lançant un programme national de recherche (PNR) sur l'économie durable (PNR 73) qui part du constat qu'*«en Suisse comme ailleurs, la consommation et la production ne sont pas durables»*.

Au niveau suisse, le Conseil fédéral adapte progressivement des conditions cadres (Plan d'action Économie verte en 2013 et son plan de mesures en 2016, Plan d'action concernant la responsabilité des entreprises à l'égard de la société et de l'environnement en 2015, Plan d'action national pour la mise en œuvre des Principes directeurs de l'ONU relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme en 2016). Désormais, outre les objectifs de croissance, la politique économique du Conseil fédéral vise à atténuer les effets externes négatifs des activités économiques suisses. De plus, dans son Message sur la promotion économique pour les années 2020-2023, le Conseil fédéral intègre de manière transversale les questions de durabilité (voir 5.1.2) *Message du Conseil fédéral sur la promotion économique 2020-2023*). Plusieurs démarches sectorielles (stratégie énergétique 2050, stratégie biodiversité, politique agricole, loi CO₂) adaptent les conditions cadres en référence à la durabilité.

3.6.3) Au niveau cantonal

Fort des mêmes atouts que ceux présentés pour la Suisse ci-avant et auxquels s'ajoutent une fiscalité relativement légère, l'accès à un aéroport international, un cadre de vie agréable, une croissance démographique supérieure à la moyenne nationale ainsi qu'une

¹⁰

https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/20227Rapport_National_Suisse_2018_web.pdf

¹¹ <https://www.sdgindex.org/reports/sustainable-development-report-2019/>

forte densité d'Hautes écoles et écoles internationales de renom, le canton de Vaud a bien résisté aux divers fléchissements de la croissance mondiale de ces dernières années.

Le dernier rapport d'experts vaudois¹², datant d'octobre 2019, indique que la croissance annuelle moyenne du PIB cantonal s'est élevée à 2,3% entre 2008 et 2018, contre 1,5% pour la Suisse durant la même période. Avec 1,2% de hausse attendue pour 2019 et 1,4% en 2020, le PIB vaudois devrait rester positif et proche de la moyenne nationale.

Si le domaine tertiaire domine largement l'économie vaudoise (79% de la valeur ajoutée du canton contre 20% pour le secondaire et 1% pour le primaire), on ne constate pas de désindustrialisation, les branches de la construction et de l'industrie montrant une croissance annuelle de 2,3% au cours des dix dernières années.

Le poids du canton de Vaud en Suisse se situe entre 8% et 9%¹³, ce qui le place, avec Berne et Genève, parmi les grands cantons du pays derrière Zurich. En comparaison de ces derniers, Vaud profite d'une structure économique plus diversifiée, le rendant moins sensible aux évolutions conjoncturelles que s'il était dominé par une branche sectorielle telle que la finance ou l'horlogerie.

L'économie vaudoise est en grande partie tournée vers l'exportation, d'où une dépendance très forte au contexte mondial présenté ci-avant, en particulier avec l'Union européenne (58% des exportations et 71% des importations). Ainsi, l'avenir des relations entre l'Europe des 28 et la Suisse revêt un caractère crucial pour les entreprises vaudoises. Si elles représentent une moindre part de l'ensemble, les exportations vers les Etats-Unis (14%) et la Chine (5%) ne doivent pas être sous-estimées et leur évolution dépendra grandement de la tournure que prendront les tensions commerciales entre ces deux puissances.

Le canton de Vaud possède un écosystème très intéressant (EPFL, HES, structure de l'économie, Innovaud, régions) pour mener à bien des projets ambitieux en matière de durabilité. Plusieurs initiatives ont été menées ces dernières années, dont on peut tirer de précieux enseignements :

- Programme 100 millions pour les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique, qui a permis de renforcer certains secteurs économiques, grâce à des programmes comme le programme bâtiment ;
- Un pôle dédié aux cleantechs (TecOrbe), encore relativement peu développé ;
- Tripôle d'Yverdon-les-Bains : centre de compétences créé en 2015 dédiés à la sensibilisation, à l'innovation, et à la valorisation dans le domaine des déchets. Incubateur pour les start-ups actives, le pôle de compétences se veut également être un centre de réflexions et d'échanges. Des synergies sont ainsi attendues, notamment avec TecOrbe, HEIG-VD, et le Centre professionnel du Nord vaudois ;
- UNIL : Centre de durabilité de Lausanne, récemment créé, réunissant 140 chercheurs, enseignants et étudiants des domaines des sciences de la vie, des

¹² «Conjoncture» (réalisé par Créa et régulièrement publié par la BCV, l'Etat de Vaud et la CVCI)

¹³ Selon les indicateurs du PIB, de l'emploi et de la population

sciences naturelles et des sciences humaines et sociales. Ouverture de trois nouvelles chaires en 2020 dans les domaines du climat et de l'environnement ;

- Développement et évolution de divers outils cantonaux qui intègrent de façon transversale les principes de durabilité (PADE, FIT, Innovaud), mais souvent de manière superficielle.

Le canton de Vaud dispose d'atouts et d'une bonne expérience en matière de durabilité qu'il s'agit maintenant de valoriser. Les programmes en vigueur et aides actuellement disponibles pour les entreprises et autres porteurs de projets gagneront à être renforcés pour accélérer la transition vers une économie durable.

4) PADE 2012-2017

4.1) Contexte

En adoptant la PADE 2012-2017 le 8 juin 2011, le Conseil d'Etat vaudois établissait pour la première fois une politique publique globale fixant l'ensemble des orientations qu'il entendait donner à sa politique économique pour la législature qui débutait alors.

Il serait néanmoins faux de penser qu'il n'existait pas auparavant de stratégie gouvernementale pour le développement et la promotion de l'économie vaudoise.

La première PADE est avant tout une formalisation des nombreuses mesures et politiques préexistantes en la matière, telles que –par exemple– la politique des pôles de développement, la politique touristique, les interrelations avec les hautes écoles ou encore les mandats confiés aux organismes régionaux reconnus. Celles-ci se sont vues confirmées et actualisées par la PADE.

Ainsi, la PADE 2012-2017 codifiait – en un ensemble cohérent– les pratiques existantes en matière de politique économique, répondant ainsi aux exigences de clarification, de coordination et de simplification de l'action étatique posées par le législateur au travers de la LADE.

4.2) Contenu

La PADE 2012-2017 comprenait trois enjeux transversaux :

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

Ceux-ci étaient complétés par huit enjeux thématiques :

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

Ces enjeux étaient ensuite déclinés en axes prioritaires et buts opérationnels, assignés à l'administration cantonale et aux organismes partenaires.

Outre la capitalisation des mesures existantes, la PADE 2012-2017 comprenait également des mesures nouvelles, qui peuvent être résumées comme suit :

- Redéfinition des secteurs économiques et types d'activités prioritaires pour la promotion économique
- Renforcement d'une politique globale de l'innovation en faveur des industries du canton
- Renforcement du rayonnement cantonal par une promotion intégrée
- Augmentation de l'efficacité et l'efficacité de la gouvernance à l'interne de l'administration et envers les partenaires
- Intégration de la dimension territoriale dans les mesures de promotion économique

4.3) Bilan et rapport d'évaluation

4.3.1) Procédure d'évaluation externe

L'article 8 alinéa 3 LADE dispose que le Conseil d'Etat *«fait procéder régulièrement, par un organisme indépendant, et sur la base d'indicateurs macro-économiques pertinents, à l'évaluation des effets et de l'efficacité des mesures prises au titre de la présente loi et de la politique d'appui au développement économique (PADE)»*.

Les alinéas 4 et 5 du même article prévoient que le Conseil d'Etat, *«au moins une fois par législature, présente un rapport sur cette politique au Grand Conseil qui en prend acte»* et que *«ce rapport contient les constats et les enjeux, les résultats des évaluations, les axes stratégiques de développement et un programme d'actions»*.

Compte tenu des obligations légales précitées, le SPEI –à l'issue de la période de déploiement de la PADE 2012-2017– a confié le mandat d'établir un rapport d'évaluation de celle-ci aux sociétés Ecoplan¹⁴ et Sofies¹⁵.

L'objectif central défini pour la conduite de cette évaluation était celui d'évaluer les effets de la PADE, ainsi que sa conception et mise en œuvre pour la période 2012-2017, et d'émettre des recommandations pour la future PADE.

Ainsi, outre un contrôle *ex post* de l'atteinte des objectifs et de l'efficacité de la PADE 2012-2017 –tel que l'exige la LADE–, le SPEI a souhaité obtenir une analyse formative et prospective quant à la conception même de cette politique publique et sa mise en œuvre, afin d'identifier d'éventuels axes d'amélioration pour la reconduction de l'exercice au cours de la législature suivante.

¹⁴ ECOPLAN AG, Economic Research & Policy Consultancy, Berne (<https://www.ecoplan.ch>)

¹⁵ Sofies Group, Genève (<https://sofiesgroup.com>)

4.3.2) Méthodologie

Afin de circonscrire le cadre de leur travail, les évaluateurs mandatés ont commencé par définir des questions générales d'évaluation pour chacune des dimensions examinées :

Conception de la PADE (concept/input)	
Q.1	Dans quelle mesure la méthodologie retenue (processus d'élaboration et structure) a-t-elle permis de poser des enjeux répondant aux besoins de l'économie vaudoise et aux buts et principes de la loi ?
Q.2	Les enjeux et leur découpage en 11 thématiques sont-ils pertinents, clairs et explicites ?
Mise en œuvre de la PADE (réalisation)	
Q.3	Le dispositif mis en place est-il pertinent par rapport aux constats dressés lors de la conception ? Quelle est l'efficacité de l'articulation entre les niveaux fédéraux, cantonaux et régionaux ?
Q.4	Dans quelle mesure le dispositif contribue-t-il à une mise en œuvre efficace de la PADE ? Répond-il aux principes de simplification, clarification et coordination de la gouvernance identifiés lors de la création de la LADE ? Quels sont les potentiels d'amélioration ?
Décisions prises et actions déployées (outputs)	
Q.5	L'ensemble des projets cofinancés et des actions menées sont-ils cohérents ? (Analyse de la cohérence entre le nombre et la nature des décisions prises et actions menées, les enjeux PADE et l'art. 2 LADE)
Q.6	Parmi les projets non-retenus, la PADE mène-t-elle parfois à une exclusion dommageable de certains projets, au vu de l'évolution du contexte économique vaudois/des enjeux ? Quelles sont les actions qui n'ont pas pu être déployées en raison de la PADE ?
Effets sur les groupes cibles (outcomes)	
Q.7	Dans quelle mesure les décisions prises et les actions menées ont contribué à modifier le comportement des groupes cibles ? Ces changements sont-ils cohérents avec les enjeux fixés dans la PADE ?
Q.8	Y a-t-il des effets non-anticipés positifs ou négatifs ?
Effets sur le tissu économique vaudois (impact)	
Q.9	Dans quelle mesure les projets cofinancés ou les actions du canton ont-ils contribué à faire évoluer les SWOT (renforcer les forces, diminuer les faiblesses, répondre aux menaces ou saisir les opportunités) ? Quels sont les résultats attribuables à la PADE ?
Q.10	Quels sont les indicateurs pertinents pour mesurer les impacts de la PADE ?
Q.11	Quels sont les facteurs de succès, respectivement les blocages identifiés ?

Pour répondre aux questions ci-avant, les examinateurs ont employé une combinaison de méthodes qualitatives et quantitatives selon les phases de la procédure d'évaluation, qui peuvent être résumées comme suit¹⁶ :



Il est intéressant de relever que les évaluateurs, après une période de prise de connaissance de la politique vaudoise d'appui au développement économique, ont commencé par définir trois modèles d'efficacité, un pour chacun des axes spécifiques de la PADE et des groupes-cibles y relatifs : *soutien à la création et au développement d'entreprises* ; *soutien au développement des régions et de leurs projets* ; *promotion du canton et de ses atouts économiques et touristiques*.

En procédant de la sorte, les évaluateurs ont pu recenser les différents types de mesures et les replacer dans le modèle d'efficacité concerné. Ainsi, la politique globale d'appui s'est trouvée décomposée en trois politiques sectorielles, ce qui a permis d'affiner la grille d'analyse en déclinant les questions générales d'évaluation citées ci-avant en sous-questions pour chacun de ces trois axes stratégiques.

Il s'agit de tenir compte de ceci dans une perspective d'amélioration de la conception de la PADE 2020-2025.

4.3.3) Résultats

Le rapport d'évaluation de la PADE 2012-2017 a été publié le 19 avril 2018.

Une synthèse des résultats obtenus est annexée au présent document (*Annexe n°2 – Synthèse des résultats de l'évaluation de la PADE 2012-2017*).

4.3.4) Pistes d'amélioration

Plusieurs recommandations ayant été émises par les évaluateurs de la PADE 2012-2017 sont à mettre en exergue en vue de l'élaboration d'une future PADE tenant compte de l'expérience passée.

¹⁶ ECOPLAN/Sofies, 2018, «Evaluation de la politique d'appui au développement économique 2012-2017 du canton de Vaud», p. 12

Méthodologie

Le Conseil d'Etat a bien pris en compte la nécessité et l'utilité de concevoir une stratégie aussi proche que possible des buts et principes fixés par la LADE. Ce point avait déjà été au cœur de la démarche d'élaboration de la PADE 2012-2017, ce qui avait été salué par les évaluateurs. La PADE 2020-2025 répond à la même exigence, tant dans la définition des objectifs visés que dans la mise en place d'indicateurs d'atteinte de ceux-ci.

L'analyse SWOT, ayant été considérée comme un outil approprié pour la construction de la PADE 2012-2017, demeure le fondement méthodologique de la PADE 2020-2025.

Une meilleure intégration des groupes-cibles de la PADE (acteurs régionaux, entreprises, organismes reconnus, ...) était recommandée par les évaluateurs, de manière à répondre de manière aussi précise que possible aux besoins de l'économie vaudoise. Dans cet objectif, des workshops ont été menés avec les partenaires concernés lors de l'élaboration de la PADE 2020-2025.

Outils de suivi et d'évaluation

Les évaluateurs relevaient l'inexistence d'un système complet de veille et d'observation de l'évolution du tissu économique conforme à la PADE, tout en questionnant la réelle nécessité d'un tel outil, dont la mise en place nécessiterait un effort important et ne fournirait que peu d'information sur l'impact de la PADE.

Le Conseil d'Etat rejoint les conclusions du rapport d'évaluation sur ce point, dès lors qu'il semble extrêmement difficile d'isoler l'effet de la PADE dans un environnement économique global dépendant de facteurs multiples, parfois diffus, dont l'impact relatif n'est guère quantifiable.

En revanche, au cours de la période 2020-2025, le Conseil d'Etat souhaite mettre la priorité sur le développement d'indicateurs communs et utiles avec les régions et les offices du tourisme régionaux, comme le recommandent aussi les évaluateurs de la PADE 2012-2017. S'il existe aujourd'hui un reporting conséquent de la part de ces partenaires, une marge de progression importante demeure dans l'utilisation de ces informations par l'administration cantonale afin d'effectuer un monitoring précis du suivi des grands objectifs fixés par la PADE et la LADE.

Enjeux et axes stratégiques

Si les évaluateurs approuvaient la structure claire des enjeux, axes stratégiques et buts opérationnels contenue dans la PADE 2012-2017, ils relevaient également un besoin d'amélioration de la lisibilité de cette politique technique et complexe. Ainsi, la PADE 2020-2025 a été conçue dans le souci de réduire le nombre d'axes stratégiques et opérationnels et de les mettre en lien plus direct avec les mesures définies par la LADE.

Par ailleurs, des modèles d'efficacité ont été élaborés pour chacune des politiques sectorielles, de manière à en faire une synthèse claire.

Enfin, conformément aux recommandations du rapport d'évaluation, des indicateurs de résultat ont été définis pour offrir une base de mesure d'atteinte des objectifs en vue de l'exercice suivant.

Pertinence du dispositif d'acteurs de réalisation

Le dispositif mis en place pour la réalisation de la PADE avait été salué par les évaluateurs dès lors que, malgré un grand nombre d'acteurs impliqués, quasiment aucun doublon n'avait été constaté. Cependant, il avait été relevé que les synergies entre les acteurs impliqués dans la promotion économique (DEV, Innovaud et SPEI) pourraient encore être renforcées et les ressources y relatives consolidées. À cet égard, il convient de rappeler que le Conseil d'Etat va soumettre au Grand Conseil une série de mesures visant à renforcer la politique d'innovation dans le canton, en créant notamment un Fonds de soutien à l'innovation à hauteur de CHF 50 millions et en donnant naissance à une nouvelle entité issue de la fusion du DEV et d'Innovaud (voir 3.3.4) *Décrets spécifiques*).

En outre, l'effort de coordination et de simplification du dispositif qu'a permis la PADE 2012-2017 en réduisant le nombre de prestataires du domaine du tourisme a été considéré comme important et bénéfique par les évaluateurs. Les travaux menés par le SPEI et l'OTV dans le cadre du développement de la marque territoriale VAUD+, nouvelle dimension de la PADE 2020-2025, s'inscrivent dans la suite logique de cette simplification de la gouvernance touristique.

Articulation entre les niveaux fédéral, cantonal et régional

Les évaluateurs notaient que la PADE 2012-2017 avait servi d'impulsion pour le développement des compétences des régions en matière de gouvernance et de suivi de projets. Cependant, une marge de progression demeure, de même qu'une certaine disparité entre les différentes régions sur ce point.

Le Conseil d'Etat est conscient de la nécessité de poursuivre encore les efforts en vue de faire monter en puissance les régions, qui demeurent au cœur du dispositif de mise en œuvre de la PADE 2020-2025. Cependant, il relève aussi que des différences interrégionales subsisteront, dès lors que celles-ci connaissent des contextes très différents à plusieurs points de vue. Un fort potentiel d'amélioration semble offert par l'évolution de la CODEV, dont les compétences grandissantes pourront venir en appui des régions qui ne disposeraient pas de fortes structures permanentes.

Mesure 1 : Soutien à la création et au développement d'entreprises

Conformément aux recommandations, le Conseil d'Etat compte maintenir son soutien LADE aux mêmes secteurs que la PADE 2012-2017, sans en ajouter de nouveau. Pour la PADE 2020-2025, les liens entre secteurs, activités et domaines d'innovation ciblés ont été décrit de manière plus cohérente (voir point 5.5.1). De la même manière, le domaine des cleantech a été défini avec plus de précision que dans la PADE 2012-2017.

Les évaluateurs recommandaient également d'employer la classification NOGA (Nomenclature générale des activités économiques), introduite par l'Office fédéral de la statistique (OFS) en 2008. Cependant, l'emploi d'une telle classification induirait un manque

de précision dans les domaines soutenus selon la liste arrêtée par le Conseil d'Etat. Par exemple, les aides vaudoises prévues pour les entreprises actives dans le domaine des drones seraient regroupées dans le vaste ensemble «innovation» de la classification NOGA. Compte tenu du risque d'introduire une délimitation trop floue quant aux secteurs d'activités soutenues au titre de la LADE, le Conseil d'Etat renonce donc à employer la classification NOGA pour la PADE 2020-2025.

Enfin, les évaluateurs considéraient comme cruciale l'intégration de la numérisation parmi les enjeux prioritaires de la prochaine PADE, dès lors que celle-ci touche potentiellement tous les secteurs et types d'entreprises. Le Conseil d'Etat en est parfaitement conscient et en a fait un enjeu stratégique transversal.

Mesure 2 : Soutien au développement des régions et de leurs projets

Le rapport d'évaluation recommande de veiller à la pérennisation des nouveaux produits touristiques créés, à laquelle contribueront d'une part la nouvelle marque VAUD+ par une promotion centrée sur les «highlights» et d'autre part une réflexion globale sur l'amélioration de l'intégration des produits dans une chaîne de valeur ajoutée régionale (lien avec l'offre de mobilité, d'hébergement, de restauration, etc.).

S'agissant du renforcement de la maîtrise foncière aux niveaux communal, régional et cantonal, les évaluateurs évoquaient la possibilité de créer une entité cantonale pour la mise en œuvre d'une telle politique active. Les discussions actuellement menées par le Canton et vouées à se poursuivre dans le cadre du déploiement de la PADE 2020-2025 vont dans ce sens, avec la mise en place de structures aux niveaux régional et communal et la piste d'une collaboration avec la Société vaudoise pour le logement (SVL) au niveau cantonal.

Enfin, les résultats rencontrés par le programme de la filière bois sont relevés par le rapport d'évaluation, qui encourage son extension à l'échelle cantonale, voir nationale. Les travaux se poursuivent en ce sens et devraient être encore renforcés par la PADE 2020-2025 – notamment via les soutiens à l'économie durable– ainsi que dans le cadre du futur Plan climat vaudois.

Mesure 3 : Promotion du canton et de ses atouts économiques et touristiques

Comme cité ci-avant, les évaluateurs saluaient l'effort de coordination et de simplification du dispositif qu'a permis la PADE 2012-2017 en réduisant le nombre de prestataires du domaine du tourisme. Cette simplification de la gouvernance touristique est amenée à se poursuivre et se renforcer dans la PADE 2020-2025, dans le cadre du déploiement de la nouvelle marque territoriale VAUD+ et de l'association chargée de la gérer.

Dans le même sens, le rapport d'évaluation recommande également de renforcer la collaboration entre les offices de tourisme régionaux et l'OTV, afin de permettre le développement de synergies et d'économies d'échelle qui bénéficieraient à une promotion touristique plus efficace et cohérente. La même logique est de mise pour les principaux prestataires de services touristiques, qui ont régulièrement les mêmes publics cibles prioritaires, en particulier le marché national et certains marchés plus éloignés. Là aussi, le développement de la marque VAUD+ et les réflexions qui y sont associées dans le cadre de la mise en œuvre de la PADE 2020-2025 devront permettre d'aller dans le sens des potentiels d'amélioration identifiés par les évaluateurs de la PADE 2012-2017.

5) PADE 2020-2025

5.1) Futures orientations de la politique économique

Comme cela avait été le cas lors de l'exercice 2012-2017, la nouvelle PADE vaudoise ne saurait consister en une rupture totale avec les pratiques précédentes. Ainsi, si elle apporte des éléments novateurs pour les cinq années à venir, elle s'inscrit dans la continuité des actions menées et des bonnes pratiques identifiées.

Par ailleurs, une politique vaudoise de promotion économique ne peut se concevoir comme une stratégie isolée, dès lors qu'elle s'insère dans un cadre supra-cantonal et fédéral complexe dont on ne peut faire abstraction.

Dès lors, il est nécessaire de tenir compte des récentes évolutions stratégiques cantonales et nationales susceptibles d'orienter ou contraindre la politique économique vaudoise.

5.1.1) Programme de législature 2017-2022

Dans son programme, le Conseil d'Etat place le rayonnement, l'attractivité et la compétitivité du canton parmi les trois axes prioritaires de sa législature 2017-2022.

Pour y parvenir, plusieurs mesures sont mises en avant :

2.2 Contribuer à dynamiser et diversifier l'économie vaudoise par des conditions-cadres favorisant l'attractivité économique du canton, la compétitivité des entreprises ainsi que l'écosystème de l'innovation dans la perspective de créer durablement des activités et des emplois dans le canton de Vaud et la Suisse occidentale.

- Dans le cadre d'un programme de renforcement de la diversification du tissu économique, créer une Fondation vaudoise de l'innovation, ayant comme mission d'animer et de développer l'écosystème vaudois de l'innovation afin d'assurer la naissance, la croissance et l'ancrage dans la région de projets entrepreneuriaux, autour des atouts existants (Plateforme Innovaud, hautes écoles, industries, PME, technoparcs et incubateurs, investisseurs) ; faciliter la mise à disposition de compétences en matière de gestion pour les start-up et accroître la présence de structures de financement (capital-risque).
- Développer le secteur porteur des cleantech, en particulier dans le domaine énergétique.
- Déployer la politique industrielle notamment via le fonds de soutien en faveur des PME, ainsi que les outils de maîtrise foncière par les collectivités publiques en zones industrielles ; déployer la politique d'aide aux start-up et aux PME innovantes via la plateforme Innovaud.
- Soutenir l'activité touristique quatre saisons dans les régions de montagne.

2.3 Dans le cadre de son soutien à l'innovation, l'Etat veille en particulier à accompagner la transition numérique et le développement de la sécurité économique numérique.

- Soutenir les secteurs prometteurs dans le domaine numérique.

- Créer une plateforme d'échange avec les entreprises afin de renforcer les compétences en matière de lutte contre la cybercriminalité.
- Par le dialogue avec les entreprises, réfléchir aux conditions-cadres permettant de soutenir l'innovation numérique, de veiller à ses effets et d'activer les gisements d'emplois qu'elle recèle.

2.7 Contribuer à consolider et à diversifier l'agriculture. Déployer une marque territoriale et consolider la stratégie œnotouristique.

- Créer, promouvoir et organiser une identité vaudoise associée à une marque vaudoise d'excellence ; valoriser cette marque dans la restauration collective du secteur public et parapublic ; fédérer les acteurs économiques (tous secteurs confondus) ainsi que les régions autour de cette marque ; la lier aussi au développement de l'œnotourisme.

2.10 Contribuer à l'attractivité et à l'essor économique du canton par une meilleure mise en valeur et un renforcement de l'écosystème sportif vaudois.

- Renforcer l'action de l'État dans la promotion et le développement économique du canton dans le domaine du sport ; accroître les liens et la cohérence des actions conduites par les organismes actifs dans le secteur du sport (en particulier le service des sports et ThinkSport).

Par ailleurs, le Conseil d'Etat affirme 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 2030¹⁷*». Dès lors, toute politique publique menée par le gouvernement vaudois doit s'inscrire dans le respect des principes de développement durable et contribuer autant que possible aux objectifs établis par l'Agenda 2030.

5.1.2) Message du Conseil fédéral sur la promotion économique 2020-2023

Le Conseil fédéral a adopté le 20 février 2019 son message sur la promotion économique pour les années 2020 à 2023, en soumettant au Parlement cinq projets d'arrêts financiers, pour un total de CHF 373,1 millions, en vue de reconduire et développer ses instruments de promotion économique.

La vision que défend le Conseil fédéral est formulée comme suit : «*la place économique doit rester attrayante et performante, l'économie du pays, dominée par les PME, doit rester compétitive et offrir, grâce à une valeur ajoutée élevée, des emplois d'avenir*».

En outre, la nécessité d'inscrire la politique fédérale de promotion et d'appui au développement dans une perspective de croissance soutenable et tenant compte des externalités négatives des activités économiques suisses apparaît clairement ; la durabilité constitue un principe directeur et transversal de la politique du Conseil fédéral en la matière.

¹⁷ Agenda 2030 : accord international adopté à l'unanimité des 193 membres de l'ONU le 25 septembre 2015, identifiant les défis globaux majeurs et fixant les lignes directrices et actions prioritaires en matière de développement durable à l'horizon 2030 au travers de 17 objectifs

Ainsi, le message sur la promotion économique 2020-2023 s'inscrit dans la continuité des actions déjà entreprises par la Confédération pour adapter ses politiques économiques aux enjeux climatiques actuels et à venir. À ce titre, il s'agit de rappeler notamment le Plan d'action «Economie verte» de 2013 et son développement pour la période 2016-2019 ainsi que le Plan d'action concernant la responsabilité sociétale des entreprises de 2015.

Le Conseil fédéral place la numérisation au rang d'objectif supérieur et transversal de la promotion économique suisse. Afin de saisir les opportunités que présente ce phénomène impactant tous les pans du système, plusieurs champs d'action sont définis :

- Soutien financier à la numérisation dans certains domaines de l'économie.
- Définition de normes et standards applicables aux activités commerciales numériques.
- Numérisation des prestations administratives.
- Transmission des connaissances et réseautage sur les thèmes du numérique.

Par ailleurs, le Conseil fédéral confie à l'administration quatre axes d'actions stratégiques, assortis d'instruments destinés à les atteindre :

AXES STRATEGIQUES	MESURES
Améliorer les conditions-cadre des PME	• Allègement administratif (par le recours accru à la cyberadministration) • Cyberadministration (Portail PME, guichet unique en ligne EasyGov.swiss) • Financement des entreprises (adaptation du cadre réglementaire pour anticiper les développements dus à la numérisation (p. ex. fintech), introduire une solution informatique commune à tous les organismes de cautionnement)
Accroître la performance des agents économiques	• Promotion des exportations (personnalisation de l'encadrement pour les exportateurs et les investisseurs étrangers, renforcement de la collaboration avec les tiers, flexibilisation de l'offre foires et salons à l'attention des PME) • Assurance contre les risques à l'exportation • Innotour • Société suisse de crédit hôtelier • Cautionnement en faveur des PME
Stimuler la compétitivité régionale	• Politique régionale (numérisation, axes prioritaires industrie et tourisme, programme d'encouragement spécifique destiné aux régions de montagne) • Allègements fiscaux en application de la politique régionale
Affiner le profil de la place économique suisse et renforcer sa présence sur le marché	• Promotion de la place économique (homogénéisation de l'image véhiculée par les différents acteurs) • Suisse Tourisme (améliorer les conditions-cadres (davantage de coordination et coopération, champ réglementaire favorable au tourisme), promouvoir l'entrepreneuriat, utiliser les opportunités du numérique (numérisation des processus et des modèles d'affaires, ainsi que de la prospection des marchés), renforcer l'attrait de l'offre et la présence sur le marché)

5.1.3) Programme cantonal, intercantional de la CDEP-SO et de l'Arc jurassien de mise en œuvre 2020-2023

Comme le prévoit la loi (voir 3.3.2) *Loi fédérale sur la politique régionale (LPR)*), le Conseil d'Etat a adopté le 3 juillet 2019 les programmes cantonal vaudois, intercantional de la Suisse occidentale et intercantional de l'arc jurassien de mise en œuvre (PMO) de la LPR pour les années 2020 à 2023. Sur cette base, la Confédération proposera un projet de convention-programme et une contribution financière cantonale à quatre ans, qui seront à leur tour soumis au Conseil d'Etat pour adoption au début de l'année 2020.

Compte tenu des priorités fixées par la Conseil fédéral et explicités ci-avant, le Conseil d'Etat a élaboré comme suit sa stratégie cantonale, en étroite collaboration avec les organismes économiques régionaux :

AXES STRATEGIQUES	MESURES
Système de valeur ajoutée tourisme	• Accompagner les changements • Encourager et soutenir les démarches de coopération et de mise en réseau des acteurs • Soutenir les démarches de requalification ou de création de prestations et offres touristiques
Système de valeur ajoutée industrie	• Accompagner de nouvelles formes d'hébergement d'entreprises, d'activités et d'emplois favorisant l'innovation • Soutenir les coopérations et mises en réseau des entreprises • Assurer la qualité et la disponibilité de l'offre de terrains et de locaux adaptés aux besoins des PME industrielles
Objectif synergies	• Disposer d'organismes régionaux ancrés dans le tissu économique de leur territoire • Assurer la collaboration suprarégionale (niveau suprarégional) • Soutenir de nouvelles collaborations ou synergies (niveaux suprarégional et cantonal)

En outre, le Canton de Vaud dispose depuis 2012 d'un programme commun à l'échelle de l'Arc jurassien, qu'il partage avec les Cantons de Berne, de Neuchâtel et du Jura. Afin de pallier les désavantages compétitifs de cet espace économique homogène, cette stratégie partagée consiste pour les trois années à venir à cofinancer des projets similaires à ceux du PMO cantonal (axe industriel et axe touristique), mais portés à l'échelle intercantionale par des partenaires d'au moins deux cantons.

Enfin, un programme de la CDEP-SO rassemble depuis 2008 les Cantons de Vaud, de Fribourg, de Genève, du Jura, de Neuchâtel, du Valais et de Berne. Il offre des prestations de coaching et de mise en réseau des PME vaudoises en étroite complémentarité avec les prestations de la plateforme Innovaud.

Du fait du bilan positif de ce programme pour la période 2016-2019, le Conseil d'Etat a décidé de maintenir la participation vaudoise pour les années 2020 à 2023. Deux axes principaux ont été identifiés : la promotion sectorielle dans les domaines des sciences de la vie (BioAlps), des technologies de l'information et de la communication (Alp ICT), des micro- et nanotechnologies (Micronarc) et des technologies environnementales (Cleantech ALPS) ; des prestations de services aux entreprises à travers le coaching pour les PME, par le biais d'Alliance (réseau de conseillers intervenant en entreprises pour assurer la liaison avec les

instituts de recherche en innovations technologiques) et de Platinn (réseau de coachs et d'experts appuyant les entrepreneurs).

5.2) Analyse SWOT

Afin de mettre en œuvre une politique publique à même de contribuer à la préservation et au développement du système économique vaudois, le Conseil d'Etat se doit de saisir les enjeux primordiaux pour les cinq ans à venir. Définir précisément le cadre d'intervention des pouvoirs publics par la fixation d'axes prioritaires relève non seulement d'une nécessité –du fait de moyens financiers, humains et légaux limités–, mais contribue aussi à conduire des mesures dont on sait que l'impact est essentiel et positif pour atteindre les buts visés par la LADE.

Parce qu'une connaissance fine de l'écosystème économique cantonal est une condition sine qua non à la définition d'outils adaptés aux besoins, une analyse SWOT¹⁸ a été menée. Celle-ci consiste en un double diagnostic : l'un interne, afin de relever les forces et faiblesses du tissu économique vaudois, l'autre externe, visant à identifier les opportunités et menaces présentes dans l'environnement dans lequel évolue cet écosystème.

Forces	Faiblesses
Tissu économique diversifié et performant	Valorisation encore insuffisante de la recherche et du transfert de technologies (R&D) dans la création d'entreprises et d'emplois industriels
Système éducatif performant ; bassin de personnel formé (talents) ; liens forts avec les hautes écoles et universités	Difficulté pour les start-up de capter les fonds privés nécessaires à certains stades de leur évolution
Pertinence et efficacité du système de soutien et d'encouragement au développement économique ; coopérations bien établies entre administration cantonale, régions économiques et organismes reconnus ; plus-value apportée par les associations économiques régionales en termes de proximité avec les acteurs locaux et de connaissance du terrain	Base de fonds propres souvent insuffisante au sein des PME et difficultés de lever des capitaux, notamment pour développer des activités présentant un profil de risque conséquent
Hub mondial en matière de recherche et de technologies (en comparaison à la taille de la population)	Trop grande diversité des acteurs actifs dans le développement et la promotion économique ; faible lisibilité du système pour les acteurs privés
Présence d'un réseau fort, composé notamment de clusters à haute valeur ajoutée ; capacité à fédérer une diversité d'acteurs publics et privés autour de certains secteurs ou industries de pointe clés pour le canton	Secteurs primaire et secondaire en perte de vitesse, engendrant un marché de l'emploi de plus en plus orienté vers les services

¹⁸ *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

Clarification et stabilisation d'un environnement fiscal attractif pour les entreprises	Absence de certains profils techniques ou hautement qualifiés au sein du bassin de recrutement local
Infrastructures performantes, situées au centre du réseau européen	Cherté du coût de la vie et des coûts de production ; force du Franc suisse
Rayonnement international, notamment dans les domaines de la santé, des sciences de la vie, du sport, de la formation et de la recherche ; forte densité d'entreprises et organisations internationales ; pôles industriels technologiques avec capacité d'exportation sur les marchés internationaux	Promotion de l'image du canton et de ses atouts insuffisamment intégrée et coordonnée ; dilution des messages et des moyens alloués par une sectorialisation trop prononcée de la promotion
Offre culturelle et touristique diversifiée et qualitative ; atout des régions touristiques (nature et paysages, culture, patrimoine et traditions, activités hivernales, art de vivre)	Gouvernance trop éclatée et complexe pour un territoire de taille restreinte ; manque d'actions coordonnées ; ressources limitées des associations économiques régionales en regard du nombre et de la diversité des sollicitations
	Absence de politique coordonnée en matière d'encouragement et d'accompagnement de l'économie durable/de la transition énergétique de l'économie
	Fiscalité des personnes physiques (entrepreneurs, fondateurs, stock options)
	Tourisme : offre insuffisante et faible lisibilité de produits intégrés commercialisables, difficulté d'exploitation de certaines infrastructures en montagne (rentabilité, qualité des services offerts), faible intégration des chaînes de valeur ajoutée tourisme-industrie-agriculture dans certaines régions, faible coordination à l'échelle supra-régionale
	Innovation et digitalisation : absence de certaines compétences numériques dont l'importance croît
	Manque de terrains effectivement disponibles et légalisés, en particulier pour les activités manufacturières et logistiques. Manque de locaux à vocation industrielle et/ou manufacturière.
	Mobilité pendulaire localement encore fortement dépendante des TIM

Opportunités	Menaces
Développement de nouveaux outils d'accompagnement et de coaching, notamment mentoring et conseil par les	Innovation et digitalisation : risque de disparition de certaines catégories d'emplois, perte de compétitivité de certains

pairs ; amélioration du partage d'expérience	modèles d'affaires, évolution des modes de consommation
Développement d'une marque de promotion territoriale multisectorielle, amélioration de la coordination entre acteurs, simplification des structures, accroissement de la visibilité des atouts du canton	Changements climatiques impactant certains domaines d'activité (p. ex. remontées mécaniques) ; exposition croissante aux changements climatiques
Favoriser l'émergence de projets collaboratifs entre start-up/PME, institutions et écoles ; croissance des partenariats public-privé	Etroitesse du marché intérieur, dépendance à l'exportation ; insécurité des relations internationales entretenues par la Suisse ; incidences d'un contexte politique international instable
Améliorer la lisibilité de l'écosystème vaudois d'innovation et renforcer son rayonnement international	Infrastructures : risque d'essoufflement des investissements assurant le maintien de leur qualité et de leur adaptation à la croissance continue des flux
Capitaliser sur le tissu local en encourageant les affaires entre start-up/PME et grandes entreprises	Concurrence croissante entre les pôles économiques nationaux et internationaux
Innovation et digitalisation : source de nouveaux emplois, nouveaux modèles d'affaires et évolutions pour les entreprises déjà implantées	Manque de main d'œuvre du à l'évolution du système de formation et à une politique migratoire restrictive
Durabilité : prise de conscience généralisée, opportunités offertes par les nouvelles technologies, nouveaux emplois et modèles d'affaires, diversification des activités (p. ex. tourisme 4 saisons, construction durable, etc.)	Aménagement du territoire : renforcement des contraintes légales, disponibilité et légalisation de terrains et zones d'activités ; faible maîtrise foncière et immobilière publique, mitage des zones d'activités
Demande croissante de la population pour les produits et services locaux, les marchés courts et la traçabilité	Polarisation croissante des activités économiques dans les agglomérations, au détriment des régions périphériques
Veille : augmenter la capacité de l'Etat à monitorer l'évolution des marchés, des secteurs et des habitudes de consommation ; améliorer sa capacité à mesurer les effets de ses actions ; développer des outils permettant d'adapter les mesures d'accompagnement et de développement économique aux besoins du marché	Risque de détérioration des conditions-cadres globales, telles que le droit du travail ou la fiscalité (personnes physiques)
	Retard dans l'élaboration et dans la mise en œuvre de plans de mobilité de sites ou d'entreprises induisant un besoin en places de parc dépassant celui autorisé par les normes légales

5.3) Vision cantonale

Une représentation graphique est annexée au présent document pour offrir une vue d'ensemble synthétique du contenu de la PADE 2020-2025 (*Annexe n°1 – Schéma PADE 2020-2025*).

5.3.1) Vision

Tenant compte des buts fixés par la LADE et se basant sur l'ensemble des éléments précités, soit les évolutions conjoncturelles, les orientations politiques cantonales et fédérales déjà décidées, les pistes d'amélioration issues de l'évaluation de la précédente PADE et les résultats de l'analyse SWOT du tissu économique vaudois, le Conseil d'Etat a défini sa vision pour la promotion économique qu'il compte mener au cours des années 2020 à 2025 :

Assurer la prospérité de la population vaudoise, fondée sur l'attractivité, la compétitivité, la durabilité et le rayonnement d'une économie qui favorise la création de nouveaux emplois et la vitalité du tissu existant.

5.3.2) Enjeux

Le Conseil d'Etat a fixé une liste des six enjeux prioritaires auxquels le tissu économique vaudois sera confronté durant les cinq années à venir.

Parmi ceux-ci, le gouvernement vaudois a identifié deux enjeux transversaux majeurs – l'innovation et la durabilité –, qu'il souhaite mettre en exergue au cours de la période visée. En effet, ces deux thématiques revêtent un caractère stratégique particulier, déjà largement mis en évidence dans le Programme de législature 2017-2022 ; ainsi, elles feront l'objet d'une priorisation et de mesures ciblées qui devront être conduites dans chacune des politiques sectorielles composant la PADE.

a. Diversification

La diversité des régions qui composent le canton, tout comme le large spectre d'activités exercées par les entreprises qui y sont installées, sont des forces essentielles de l'économie vaudoise. Ces atouts garantissent une grande capacité de résilience face aux évolutions conjoncturelles.

Dès lors, la PADE doit permettre un développement économique régional équilibré, en évitant la concentration des activités et emplois sur l'arc lémanique, en valorisant leur diversité grâce aux différents positionnements économiques régionaux. Il s'agit aussi d'adapter ces derniers aux changements, notamment climatiques et environnementaux, en encourageant la diversification touristique («tourisme 4 saisons») et industrielle.

La diversification et le renouvellement du tissu industriel doivent aussi être soutenus par un accompagnement des industries de pointe, des types d'activités et des domaines d'innovation à fort potentiel de croissance. L'innovation est en effet une porte d'entrée vers de nouveaux marchés et produits ; si elle est nécessaire et souhaitable, elle ne doit pas pour

autant faire oublier le besoin de consolider aussi les marchés et produits existants de longue date.

La diversification est aussi comprise comme la capacité de résilience et d'adaptation de l'économie vaudoise aux enjeux mondiaux et régionaux liés à la thématique de la durabilité, dont le changement climatique, l'épuisement des ressources ou encore la reconnaissance des limites planétaires font partie. La plupart des filières industrielles s'attendent à des modifications des conditions-cadre et des conditions de marché. La diversification de leurs activités économiques doit permettre une adaptation plus rapide à ces nouvelles conditions.

b. Efficiences

Afin de garantir une mise en œuvre efficiente des outils de promotion économique, le Conseil d'Etat doit constamment veiller à l'optimisation des structures de gouvernance pour assurer une parfaite adéquation entre les stratégies qu'il élabore, les actions menées et les résultats atteints. Ainsi, il garantit la poursuite des objectifs fixés par le législateur au travers de la LADE : simplifier – clarifier – coordonner – responsabiliser.

Cela suppose un effort continu de professionnalisation des acteurs et d'amélioration des actions menées. Les réflexions devront se poursuivre dans les cinq années à venir pour améliorer davantage encore la coordination et l'efficacité des structures, en évaluant le potentiel besoin de fusion de celles-ci, et la transparence du système d'évaluation des résultats.

Outre l'amélioration de l'efficacité de ces structures dédiées au développement économique, telles que les associations régionales ou les organismes de promotion, l'Etat doit également renforcer la logique de transversalité à l'interne de son administration afin que des thématiques globales intégrées à la PADE –à l'instar de l'innovation et de la durabilité– fassent l'objet d'une coordination encore plus intense entre les divers services concernés.

c. Mise en réseau

Du fait du grand nombre de parties prenantes à la mise en œuvre de la PADE et de la diversité d'activités et d'entreprises soutenues, le Conseil d'Etat doit veiller à la création de liens et de solidarités entre l'ensemble de ces acteurs, afin de les fédérer.

Le renforcement des synergies entre grandes entreprises, PME, start-up, instituts de recherche et développement, hautes écoles et collectivités publiques, notamment en encourageant des projets collaboratifs innovants, permet de garantir cette vision commune de l'écosystème vaudois. L'effort doit être porté sur la mise en réseau des entreprises et acteurs pour générer des relations d'affaires et stimuler le développement de nouveaux produits et marchés.

d. Suivi et prospective

Le Conseil d'Etat a la responsabilité d'un double regard sur l'évolution du tissu économique vaudois.

D'abord, il doit être en mesure de juger de la pertinence et de l'efficacité des actions menées. Ceci ne peut se faire que par le développement d'un système adéquat de monitoring, qui récolte, analyse et interprète des données sur la base d'indicateurs quantitatifs pertinents. De tels outils permettent à l'exécutif cantonal d'effectuer des ajustement et corrections, voire des priorisations de certaines actions (boucles de rétroaction) à mesure que se déploient les stratégies qu'il a décidées.

Ensuite, le Conseil d'Etat doit posséder une certaine capacité d'anticipation du changement lié aux évolutions économiques et technologiques globales. Cela suppose le développement de systèmes de veille et d'intelligence économique, qui permettent la synthèse des risques et l'élaboration de scénarii en tant qu'aide à la décision. Compte tenu du positionnement de l'écosystème vaudois, particulièrement orienté vers les technologies de pointe, il est également crucial de disposer d'outils de veille active centrés sur l'innovation, la digitalisation et la durabilité (benchmark national et international des nouvelles technologies, innovations et tendances du marché).

e. Innovation

L'innovation est un phénomène global, touchant tous les pans de la société, a fortiori le monde économique. Au même titre que la durabilité, cet enjeu s'impose de lui-même comme l'une des priorités qui impacteront le tissu économique vaudois au cours des cinq années à venir.

L'innovation contribue à renforcer la culture entrepreneuriale. Elle est multiple, plurielle et se décline sous différentes formes :

- innovation technologique ;
- innovation basée sur un nouveau modèle d'affaires ;
- innovation numérique ;
- innovation sociale.

Chacune des formes d'innovation peut s'entremêler l'une avec l'autre. Certaines innovations peuvent même réunir tout à la fois: le développement d'une technologie, le recours à un nouveau modèle d'affaires, le déploiement d'une solution numérique et la recherche d'un impact sociétal (et non purement économique).

Le Conseil d'Etat se doit d'abord de préserver l'écosystème des éventuels effets négatifs de l'innovation et de la digitalisation, au premier rang desquels le risque de disparition de certaines catégories d'emplois et de perte de compétitivité de modèles d'affaires existants du fait de l'évolution des modes de consommation et de production. Ainsi, le développement et le renforcement des compétences numériques au sein des acteurs de mise en œuvre de la PADE et le soutien à des démarches similaires auprès des entreprises vaudoises (PME notamment) sont d'une importance cruciale.

Néanmoins, il s'agit de considérer l'innovation avant tout comme une porte vers de nouvelles perspectives, une source potentielle de nouveaux savoir-faire, emplois et modèles d'affaires. Mais l'innovation, parce qu'elle concerne l'ensemble des parties prenantes, n'est pas uniquement à l'origine de nouveaux acteurs (start-up). Les entreprises et secteurs d'activité déjà implantés peuvent aussi saisir les opportunités qu'elle représente pour évoluer et se transformer.

Comme exposé dans les parties y relatives (voir 3.3.4) *Décrets spécifiques*, 3.4.2) *Enveloppes budgétaires extraordinaires* et 5.4.1) *Entreprises*), le gouvernement est conscient de la nécessité de renforcer la politique d'innovation déjà menée dans ce canton et qui en constitue l'une des forces essentielles. Dans un effort de concrétisation des enjeux centraux qu'il a annoncés dans son Programme de législature 2017-2022, le Conseil d'Etat propose deux mesures nouvelles qui constitueront le cœur de sa politique en faveur de l'innovation : la création d'une nouvelle entité en charge de la promotion de l'innovation, issu de la fusion du DEV (agence de promotion des investissements étrangers) et d'Innovaud (agence actuelle de promotion de l'innovation) et la création d'un Fonds de soutien à l'innovation.

Faisant l'objet d'un exposé des motifs et projet de décret qui sera prochainement soumis au Grand Conseil afin de préciser la gouvernance, les compétences décisionnelles ainsi que les missions et tâches des instances concernées, cette seconde mesure permettra de venir compléter les cinq axes stratégiques de la PADE 2012-2017 par de nouveaux soutiens à l'innovation collaborative et à la transition numérique.

L'écosystème se verra ainsi renforcé dans son ensemble, par un fonds qui devrait s'articuler autour de cinq axes de soutien prioritaires : l'innovation collaborative, la transition numérique (digitalisation du tissu économique), le financement des start-up et scale-up –notamment pour l'industrialisation et la commercialisation de nouvelles technologies dans le canton–, les parcs d'innovation et incubateurs, ainsi que la promotion internationale –en particulier pour renforcer la visibilité de l'écosystème vaudois d'innovation–, de même que les réseaux d'affaires des PME et start-up innovantes.

f. Durabilité

La PADE vise un développement économique harmonieux et durable du tissu économique vaudois.

La définition de l'économie durable est reprise de la recherche (PNR 73). Il s'agit d'une *«économie qui, d'une part, tient compte de la raréfaction des ressources épuisables et de la capacité de régénération de celles qui sont renouvelables et, d'autre part, dont les externalités environnementales et sociales sont minimisées. Cette économie durable encourage la compétitivité économique, favorise le bien-être social, accroît l'efficacité énergétique et minimise l'utilisation des ressources. Elle s'accompagne, autant que possible, d'un découplage entre croissance et consommation de ressources»*. La question de savoir si la croissance peut être durable n'est pas tranchée, mais la reconnaissance de la durabilité comme un moteur d'innovation n'est pas contestée. L'idée n'est pas de rejeter le modèle économique actuel, mais de l'adapter. Dès lors, la définition retenue se veut inclusive dans le but de susciter un processus endogène de transformation.

A contrario, cette définition exclut les modèles d'affaires qui encouragent la surexploitation des ressources, l'injustice sociale et la priorité donnée au profit à court terme. En conséquence, une évaluation de la durabilité des projets soumis dans les requêtes s'impose avant tout soutien.

La durabilité se comprend aussi comme la réponse nécessaire aux changements climatiques et plus généralement enjeux environnementaux grandissant, dont on ne peut faire abstraction. La politique économique du Conseil d'Etat doit contribuer à répondre aux enjeux liés notamment à la lutte contre le réchauffement climatique, la raréfaction des matières premières, la transition énergétique, les pertes de biodiversité ou encore les pollutions diverses, en soutenant des modes de consommation et de production plus efficaces et en accompagnant la transformation des filières et des acteurs économiques. Il convient ainsi de tendre vers des structures et entreprises assurant une responsabilité économique, sociale et environnementale forte.

L'Etat de Vaud a la possibilité de se positionner de manière forte sur ce thème, qui sera un avantage pour l'économie vaudoise pour le renforcement de son positionnement au niveau national et international. Le thème de la durabilité est en outre très interconnecté avec les autres enjeux prioritaires définis par le Conseil d'Etat.

À l'heure actuelle, les trois politiques sectorielles qui composent la PADE s'inscrivent déjà dans cette optique et contribuent chacune, dans une certaine mesure, à soutenir l'adaptation de l'économie vaudoise à des modes de fonctionnement plus respectueux de l'environnement.

À ce titre, les mesures suivantes doivent notamment être relevées :

- Entreprises :
 - Aides aux projets d'entreprises actives dans le secteur des cleantech (l'un des 8 secteurs économiques prioritaires) ;
- Economie des régions :
 - Aides aux projets régionaux s'inscrivant dans une démarche de développement durable (p. ex. projets-pilotes collaboratifs en matière de combinaison tourisme durable-mobilité douce, circuits courts, œnotourisme-agritourisme, ...) ;
 - Filière bois : valorisation de l'utilisation du bois local et durable (mise en réseau d'entreprises, soutien aux scieries, ...), contribution à la réduction du transport routier des matériaux de construction.
- Promotion/Marque VAUD+ :
 - Label de produits certifiés VAUD+ : promotion des produits issus de l'agriculture de proximité, développement de la consommation de produits locaux, sensibilisation du public vaudois.

Ces mesures sont amenées à se renforcer dans chacune des politiques sectorielles, et seront complétées par une stratégie et un programme d'actions plus ciblées afin d'accélérer la transition énergétique et écologique du tissu économique vaudois.

Un premier travail de cartographie des besoins du tissu économique vaudois en matière de transition durable a d'ores et déjà été conduit en collaboration avec des représentants de celui-ci et des experts du domaine. Tous les partenaires consultés sont d'accord sur le fait que la durabilité est, comme la digitalisation, un des enjeux majeurs pour l'économie

vaudoise qui va engendrer une transformation profonde. Il est essentiel pour le Conseil d'Etat d'anticiper, d'accompagner et d'accélérer cette transformation pour maintenir le dynamisme économique vaudois.

Une analyse spécifique sur les forces et faiblesses de l'économie vaudoise sous l'angle de la durabilité a donc été réalisée en considérant les points de vue de divers experts et représentants de l'économie. Elle complète l'analyse SWOT présentée ci-avant et est résumée en dix constats :

1. Les enjeux associés à la durabilité sont perçus par les entreprises et associations professionnelles, mais ne sont pas bien compris et analysés, **par manque d'informations et de compétences**. Cette situation limite la capacité des acteurs économiques à anticiper la transition.
2. **L'information** sur les enjeux à venir et les nouveaux développements dans le domaine de l'économie durable n'est pas suffisamment partagée et commentée en dehors des milieux spécialisés et de la recherche.
3. Les acteurs de l'économie durable de demain existent déjà. Il s'agit d'**accompagner** les entreprises existantes dans leur transformation et permettre l'émergence d'une offre sur le marché. Malgré leur dynamisme et leur intérêt, les PME et entrepreneurs vaudois **ne disposent pas des ressources (financières et humaines) et des compétences suffisantes leur permettant d'innover** pour la transition vers une économie durable.
4. L'économie durable sera plus **collaborative**. Cela nécessite le développement **de nouvelles compétences et de nouveaux modes de collaboration inter-entreprises et intra-entreprises**.
5. Certaines nouvelles approches, comme l'économie de la fonctionnalité, nécessitent la concrétisation **de nouveaux modèles d'affaires** (location ou leasing, upcycling ou remanufacturing, etc.).
6. Des solutions durables émergent, mais peinent à trouver leurs premiers clients et se développer sur les marchés suisses et internationaux. Pour s'établir sur le marché, il leur manque souvent les compétences et une **stratégie commerciale efficace**.
7. L'accès aux **marchés publics** pour les produits et services durables doit être facilité, renforcé et accéléré. L'Etat et les acteurs paraétatiques peuvent, par devoir d'exemplarité, jouer un rôle déterminant.
8. Un fort potentiel d'amélioration en matière de durabilité est identifié dans les **domaines** de l'agro-alimentaire, la construction et la gestion des bâtiments et la mobilité. En outre, le secteur de l'énergie joue un rôle central dans cette transition.
9. Des **aides publiques spécifiques** soumises à des critères plus exigeants en matière de durabilité font actuellement défaut.
10. Pour le maintien de la compétitivité de la place économique vaudoise et afin d'accélérer la transition vers l'économie durable, un effort de **soutien** ciblé est indispensable.

Présenté ci-avant (voir 3.3.4) *Décrets spécifiques*), un fonds de soutien à l'économie durable, prochainement soumis au Grand Conseil, devra permettre d'affecter des moyens conséquents pour le déploiement d'une stratégie spécifique visant à appuyer le tissu économique vaudois dans son tournant vers une durabilité accrue.

De manière plus spécifique, les sous-objectifs de la stratégie de soutien à l'économie durable sont de :

- renforcer la coordination entre les acteurs de l'économie durable ;
- renforcer les compétences en durabilité et le leadership des entreprises vaudoises ;
- réduire l'empreinte environnementale de l'économie vaudoise ;

- accroître l'efficacité de l'utilisation des ressources afin de ménager la compétitivité à long terme ;
- favoriser l'utilisation de ressources locales et contribuer ainsi à la création d'emplois locaux en réduisant la dépendance vis-à-vis de la concurrence extérieure et des importations ;
- diversifier l'économie vaudoise, accroître sa résilience et anticiper le développement de métiers en lien avec la durabilité ;
- renforcer l'attractivité du canton.

Sur cette base, trois axes stratégiques ont été identifiés et peuvent être présentés comme suit :

- Former et informer sur les enjeux, risques et opportunités de la durabilité

Il s'agit de travailler à la transition des métiers en collaboration avec les associations professionnelles et de sensibiliser, d'informer et de former les entreprises concernées pour permettre à chacun de mieux appréhender les enjeux d'aujourd'hui et anticiper les besoins de demain.

Le but est de soutenir la création de centres de compétences au niveau des filières (métiers), par les associations professionnelles et pour leurs membres. De plus, une plateforme cantonale pour l'économie durable favorisera la mise en réseau des acteurs et le développement des compétences spécifiques à la durabilité, répondant ainsi au besoin transversal identifié plus haut.

- Stimuler la création de projets durables dans (et entre) les entreprises vaudoises

Il s'agit d'augmenter le nombre de projets qui respectent des critères de durabilité au cœur de la stratégie des entreprises vaudoises. Pour faire évoluer leur modèle d'affaires et contribuer à la transition vers une économie durable, les entreprises ont besoin d'être accompagnées. Les soutiens vont à des projets à haute valeur ajoutée en matière de durabilité ou des projets collaboratifs qui répondent à des critères de durabilité.

Le but est de stimuler la création de projets durables, qui pourront ensuite utiliser les mécanismes d'appui existants au niveau cantonal et fédéral. Certains projets qui ne rentrent pas dans les mécanismes existants, et qui présentent un potentiel important en termes de contribution à la transformation vers une économie durable, pourront aussi trouver le financement nécessaire. Cet axe valorise des potentiels inexploités par les entreprises vaudoises et facilite l'accès aux mécanismes de soutien existants pour des projets qui ont un focus fort sur la durabilité, mais qui ne peuvent pas encore solliciter d'appui.

- Renforcer la notoriété et l'attractivité du canton de Vaud en matière de durabilité

Il s'agit de stimuler et soutenir la réalisation de projets emblématiques dans le domaine de l'économie durable.

Le but est de créer, par des actions de promotion, l'exemple et l'émulation autour de succès emblématiques, une vitrine pour de nouveaux services, modèles et technologies dans une diversité de domaines (agrotech, construction, etc.). Cet appui doit permettre un rayonnement à l'échelle nationale et internationale de l'économie durable vaudoise et

contribuer au développement des produits et entreprises durables faisant partie de l'écosystème vaudois.

5.4) Politiques sectorielles

Afin d'appuyer la réponse du tissu économique cantonal aux enjeux exposés ci-avant, le Conseil d'Etat décline son action en trois politiques sectorielles : un soutien ciblant spécifiquement les entreprises, un appui à l'économie des régions et une politique de promotion de l'image du territoire vaudois et de ses atouts.

S'ajoute à cela les dimensions transversales de la durabilité et de l'innovation, que l'on retrouve dans des mesures propres à chacune des politiques sectorielles précitées.

5.4.1) Entreprises

Objectif stratégique

La politique de soutien aux entreprises a pour objectif de soutenir la création, le développement et l'implantation d'entreprises ainsi que d'emplois dans des secteurs économiques et des domaines d'innovation à haute valeur ajoutée et à fort potentiel de développement. Elle doit également soutenir et promouvoir l'innovation sous ses formes multiples (technologique, numérique, sociale) ainsi que la transition économique vers la durabilité.

Secteurs, activités et domaines d'innovation ciblés

En visant prioritairement –mais pas exclusivement– des secteurs, activités et domaines d'innovation à haute valeur ajoutée et à fort potentiel de développement, la politique de soutien aux entreprises contribue à la diversification du tissu économique et au renouvellement des entreprises et des emplois dans les principales industries de pointe que compte le Canton de Vaud.

Les secteurs qui avaient été considérés comme prioritaires dans le cadre de la PADE 2012-2017 sont reconduits pour la période 2020-2025, à savoir :

- Les sciences de la vie
- Les technologies de l'information et de la communication (TIC)
- Les industries de précision
- L'industrie agroalimentaire
- Les cleantech
- Le sport
- Le tourisme

L'industrie des produits haut de gamme (horlogerie, joaillerie et cosmétiques) est dorénavant incluse dans les industries de précision (horlogerie et joaillerie) et dans les sciences de la vie et de la santé (cosmétiques).

Au cours des cinq dernières années, des domaines d'innovation propres à chaque secteur susmentionné ont émergé autour des compétences scientifiques (Hautes écoles, centres de recherche) et industrielles (entreprises) présentes dans la région. A titre d'exemple, nous pouvons citer l'oncologie (sciences de la vie), la blockchain (TIC), les drones (industries de précision), les technologies du sport et la cyber-sécurité (TIC), autant de domaines d'innovation qui permettent aujourd'hui de positionner le Canton de Vaud comme un hub d'innovation majeur dans ces domaines en comparaison nationale et internationale et de contribuer ainsi au rayonnement de son écosystème d'innovation.

Le tableau ci-après présente les secteurs, activités et domaines d'innovation considérés comme prioritaires dans le cadre de la PADE 2020-2025. Ce positionnement sectoriel sert notamment à définir l'éligibilité des PME et start-up aux aides financières LADE ainsi que le soutien aux actions de promotion et à certaines mesures en lien avec le Fonds de soutien à l'innovation. A noter que l'émergence et l'évolution rapide des technologies et des innovations ainsi que la mutation permanente du tissu économique nécessite une approche évolutive, agile et flexible au niveau de ce positionnement sectoriel ; des adaptations au cours de la période 2020-2025 doivent donc pouvoir être envisagées moyennant une validation par le Conseil d'Etat.

SECTEUR	ACTIVITES	DOMAINES D'INNOVATION
SCIENCES DE LA VIE ET SANTE	• Activités de R&D et de production dans les domaines de l'industrie pharmaceutique, des biotechnologies, des technologies médicales (medtech) ainsi que des cosmétiques	• Oncologie • Immunologie • Neuro-technologies (NeuroTech) • Technologies de laboratoire et de diagnostic (LabTech) • Santé digitale
TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DU NUMERIQUE	• Activités de R&D et de production dans les domaines de l'informatique, de l'audiovisuel, des médias, des multimédias, d'Internet et des télécommunications qui permettent aux utilisateurs de communiquer, d'accéder aux sources d'information, de stocker, de manipuler, de produire et de transmettre l'information sous différentes formes (développement de logiciels/SAAS, cloud, big data, internet des objets, blockchain, robotique, intelligence artificielle, réalité virtuelle et augmentée, cyber-sécurité, etc.)	• Blockchain • Intelligence artificielle • Cyber-sécurité et confiance numérique • Technologies de l'éducation (EdTech) • Technologies de l'art (ArtTech)
INDUSTRIES DE PRECISION	• Activités de R&D et de production dans les domaines de l'aérospatial, l'aéronautique, l'automobile, la sécurité, l'instrumentation de mesure, les semi-conducteurs, les machines et équipements industriels, l'horlogerie, la joaillerie, la sous-traitance industrielle, la robotique, les drones, les matériaux et les micro-nanotechnologies au sens large	• Aéronautique et aérospatial • Robotique • Drones • Matériaux, surface et métrologie

INDUSTRIE AGRO-ALIMENTAIRE ET NUTRITION	• Activités de R&D et de production visant le développement de nouveaux produits alimentaires ainsi que la transformation des productions agricoles en aliments industriels destinés à la consommation	• Technologies de l'agriculture (AgriTech)
ENERGIE ET ENVIRONNEMENT	• Activités de R&D et de production dans les domaines des énergies renouvelables, la valorisation des déchets, l'eau, l'efficacité énergétique, le smart grid, l'écomobilité, l'écologie industrielle, l'économie circulaire et la filière bois	• Efficacité énergétique
SPORT	• Activités de R&D et de production dans l'industrie du sport (équipements, matériaux, etc.)	• Technologies du sport (SportTech)

Axes stratégiques et principales mesures de soutien

La politique de soutien aux entreprises s'articule autour de plusieurs axes stratégiques. Chacun de ses axes comporte plusieurs volets et s'accompagne de mesures de soutien complémentaires et ciblées en fonction des besoins des entreprises et des acteurs de l'écosystème d'innovation.

Cinq axes sont déjà existants et ont été repris de la PADE 2012-2017, à savoir :

- Le financement et la recherche de capitaux
- L'accompagnement, les conseils et le coaching
- Les parcs d'innovation et incubateurs
- La prospection et l'implantation d'entreprises
- La promotion sectorielle, le réseautage et l'internationalisation des PME

Avec la création du Fonds de soutien à l'innovation, certaines mesures de soutien et des moyens financiers nouveaux viennent compléter ces cinq axes stratégiques et ainsi renforcer l'écosystème dans son ensemble.

Outre ces cinq axes déjà existants, deux nouveaux vont être développés en lien spécifiquement avec le Fonds de soutien à l'innovation :

- L'innovation collaborative (toutes formes d'innovation confondues)
- La transition numérique

Ces deux axes nouveaux visent non seulement à soutenir des projets collaboratifs impliquant plusieurs acteurs de l'écosystème, mais également à accompagner la transition numérique au sein du tissu économique vaudois. A noter que l'axe sur la transition numérique s'inscrit également dans le cadre de la stratégie numérique du Canton de Vaud (volet « accompagnement des entreprises »).

Par ailleurs, compte tenu de la dimension stratégique conférée à l'enjeu de la durabilité, la politique sectorielle de soutien aux entreprises –à l'instar des deux autres politiques sectorielles– contribuera au déploiement d'un nouvel axe :

- La transition vers une économie durable

Le tableau ci-après renseigne sur les axes et principales mesures de soutien en lien avec la PADE 2020-2025. A noter que certains axes et mesures concernent spécifiquement les secteurs, activités et domaines d'innovation prioritaires tels que susmentionnés alors que d'autres visent l'ensemble du tissu économique. A titre d'exemple, le soutien apporté par Cautionnement romand et son antenne vaudoise (la Coopérative vaudoise de promotion du cautionnement) ou les soutiens en faveur de la transition numérique et de la transition vers une économie durable visent les PME de tous les secteurs d'activités.

AXE STRATEGIQUE	DESCRIPTION	PRINCIPALES MESURES DE SOUTIEN 2020-2025
AXES EXISTANTS ET REPRIS DE LA PADE 2012-2017		
Financement et recherche de capitaux	- Soutenir le capital d'amorçage (prêts FIT) et cofinancer des projets d'entreprises (aides LADE pour l'innovation, l'industrialisation et le développement des moyens de production, le développement des marchés, la formation du personnel technique, etc.) dans les secteurs, activités et domaines d'innovation ciblés par la PADE - Faciliter l'accès au financement bancaire (cautionnement) dans tous les secteurs économiques	- Renforcer les moyens de la FIT au travers du Fonds de soutien à l'innovation en ciblant certaines phases de développement (early-stage et scale-up) et certains domaines spécifiques (foodtech, digital, etc.) - Renforcer les synergies et la collaboration avec la communauté d'investisseurs en Suisse et à l'étranger (capital risque, investisseurs privés, family offices, etc.) - Veiller à la disponibilité d'une offre sur le marché adaptée à toutes les phases de la vie de l'entreprise (création, développement, transmission)
Accompagnement, conseils et coaching	Développer une offre de conseils/coaching pour soutenir l'innovation (technologique, modèle d'affaires, numérique), le transfert de technologies (des Hautes écoles vers l'industrie), le financement ainsi que la création d'entreprises dans les secteurs, activités et domaines d'innovation ciblés par la PADE en priorité mais pas exclusivement	- Mieux cibler l'offre de coaching à l'évolution des besoins des PME et start-up - Encourager et soutenir de nouvelles formes de conseils aux entreprises (mentoring, etc.) - Veiller à la disponibilité d'une offre sur le marché adaptée à toutes les phases de la vie de l'entreprise (création, développement, transmission)
Parcs / hubs d'innovation et incubateurs	Développer une offre d'hébergement (terrains, locaux, équipements et prestations de services) répondant aux besoins et attentes des entreprises actives dans les secteurs, activités et domaines d'innovation ciblés par la PADE	- Développer l'offre de parcs d'innovation et d'incubateurs en ciblant notamment des domaines d'innovation émergents (sport, nutrition, cyber-sécurité, blockchain, santé connectée, etc.) - Développer l'offre d'équipements et/ou de services au sein des parcs d'innovation et incubateurs

		déjà existants
Prospection et implantation	Soutenir les activités de promotion, de prospection, d'implantation et de suivi des entreprises étrangères dans les secteurs, activités et domaines d'innovation ciblés par la PADE	- Renforcer les synergies entre les acteurs (fusion DEV-Innovaud) - Mettre en place une veille stratégique permanente, notamment en matière d'innovation et d'investissements étrangers
Promotion sectorielle, réseautage et internationalisation	Soutenir les activités de promotion du canton ainsi que de réseautage et de développement à l'international des PME et start-up dans les secteurs et domaines d'innovation ciblés par la PADE en priorité mais pas exclusivement	- Développer une offre de soutien aux PME et start-up pour renforcer le développement et l'accès aux marchés internationaux - Renforcer les canaux de promotion nationaux et internationaux (événements, réseaux sociaux, etc.)
AXES NOUVEAUX DANS LA PADE 2020-2025		
Innovation collaborative	Soutenir le développement de programmes ou de plateformes d'innovation collaborative impliquant à la fois des Hautes écoles (instituts de R&D), des entreprises (start-up, PME, grandes entreprises) et/ou des collectivités publiques dans les secteurs, activités et domaines d'innovation ciblés par la PADE en priorité mais pas exclusivement	- Créer et encourager une dynamique d'innovation collaborative entre tous les acteurs de l'écosystème (startup, PME, grandes entreprises, instituts de R&D, collectivités publiques) - Développer et soutenir des programmes d'accélération, des «open challenges», etc. au travers du Fonds de soutien à l'innovation
Transition numérique	Accompagner la « digitalisation » du tissu économique vaudois en soutenant des projets d'innovation numérique impliquant plusieurs acteurs (entreprises, hautes écoles, collectivités publiques) dans tous les secteurs économiques	- Lancer un programme d'impulsion et de soutien à des projets innovants et collaboratifs en lien avec la transition numérique au travers du Fonds de soutien à l'innovation¹⁹ - Mettre en place un réseau de coaches et d'experts pour accompagner les projets en lien avec la transition numérique au travers du Fonds de soutien à l'innovation
Transition vers une économie durable	Accompagner la transition du tissu économique vaudois vers la durabilité en soutenant des projets à forte valeur ajoutée ou impliquant plusieurs acteurs (entreprises, hautes écoles, collectivités publiques) dans tous les	- Lancer un programme d'impulsion et de soutien à des projets innovants et collaboratifs en lien avec la transition vers une économie durable au travers du Fonds de soutien à l'économie durable - Mettre en place un réseau de

¹⁹ À ce titre, le Conseil d'Etat prévoit notamment la possibilité de soutenir la transition numérique des médias.

	secteurs économiques • Soutenir les entreprises, sous la forme d'aides directes dans leur processus de certification de leur modèle d'affaires sur la base de labels durables reconnus, dans tous les secteurs économiques	coaches et d'experts pour accompagner les projets en lien avec la transition vers une économie durable au travers du Fonds de soutien à l'économie durable • Créer une plate-forme pour l'économie durable, véritable guichet et porte d'entrée pour les acteurs économiques vaudois • Soutenir la création de centres de compétences au sein des filières permettant d'informer et former les acteurs économiques • Soutenir la réalisation de projets offrant une forte visibilité aux solutions durables émergentes et permettant de positionner le canton comme leader dans ce domaine
--	--	--

Indicateurs opérationnels

AXES STRATEGIQUES	INDICATEURS
Financement et recherche de capitaux	• Projets soutenus • Entreprises soutenues • Répartition par secteur • Répartition par type de soutien • Répartition par région • Emplois créés/maintenus • Effet de levier financier
Accompagnement, conseils et coaching	• Projets réalisés • Entreprises soutenues • Répartition par secteur • Répartition par type de soutien
Parcs d'innovation et incubateurs	• Evolution des entreprises établies • Evolution des emplois • Répartition par secteur • Répartition par type d'entreprise (start-up, PME, grandes entreprises) • Arrivées/départs start-up (incubateurs) • Projets réalisés • Entreprises soutenues • Répartition par type de soutien
Prospection et implantation	• Pipeline de prospects • Visites d'entreprises • Implantations • Emplois créés • Répartition par secteur • Répartition par région • Répartition par pays d'origine

Promotion sectorielle, réseautage et internationalisation	• Projets réalisés/soutenus • Entreprises soutenues • Répartition par secteur • Répartition par type de soutien
Innovation collaborative	• Projets réalisés/soutenus • Entreprises soutenues • Répartition par secteur • Répartition par type de soutien
Transition numérique	• Projets réalisés/soutenus • Entreprises soutenues • Répartition par secteur • Répartition par type de soutien
Transition vers une économie durable	• Projets réalisés/soutenus • Entreprises soutenues • Effet de levier financier • Evolution des entreprises établies • Evolution des emplois • Indicateurs de durabilité

ENTREPRISES – MODÈLE D'EFFICACITÉ			
EXÉCUTION <i>Responsables de l'exécution</i>	OUTPUT <i>Prestations ou produit, actions concrètes menées</i>	OUTCOME <i>Impact sur les groupes cibles</i>	IMPACT <i>Résultat macro, bénéfices pour le Canton</i>
Les organismes de promotion et les prestataires de services : - définissent, dans leur stratégie respective, le cadre de leurs missions et prestations de soutien aux entreprises - coopèrent à l'échelle cantonale ou supra-cantonale, voire nationale, lorsque cela est pertinent. Le Canton : - reconnaît et valide les stratégies des organismes de promotion et des prestataires de services - veille à la coordination d'ensemble (y compris avec des organismes et prestataires non financés par l'Etat de Vaud) - focalise son soutien sur les secteurs et domaines d'innovation ciblés par la PADE, tout en ouvrant le champ d'application de certains soutiens à l'ensemble du tissu économique - veille à la mise en place d'outils de veille stratégique - veille à soutenir l'innovation	<u>Dans tous les secteurs économiques :</u> En complément de l'offre privée déjà disponible, les prestataires de services et les organismes régionaux : - aiguillent, conseillent et mettent en relation (organismes régionaux) - soutiennent la création d'entreprises (Genilem) - facilitent l'accès au financement bancaire (CVC) - offrent des prestations de coaching en lien spécifiquement avec la transition numérique (Innovaud) - offrent des prestations d'information et d'accompagnement en lien spécifiquement avec la transition vers une économie durable (Plateforme économie durable) - renseignent sur la disponibilité de terrains et de locaux (organismes régionaux) <u>Dans les secteurs et domaines d'innovation ciblés par la PADE :</u> En complément de l'offre privée et du réseau national, les prestataires de services et les organismes de promotion: - aiguillent, conseillent et mettent en relation (Innovaud) - soutiennent la création d'entreprises (Innovaud et Genilem) - offrent des prestations de coaching et de transfert de technologie (Platinn et Alliance) - proposent des solutions de financement et de capital d'amorçage pour les start-up en	<u>Dans tous les secteurs économiques :</u> Les entreprises : - accèdent plus facilement et plus rapidement aux prestations de soutien disponibles dans l'écosystème (privé ou public) - renforcent leur capacité de financement et d'investissement - développent des projets-pilotes et des nouveaux savoirs en lien avec la transition numérique - développent des compétences, des projets-pilotes, des nouveaux savoirs et des projets phares en lien avec la transition durable de l'économie <u>Dans les secteurs et domaines d'innovation ciblés par la PADE :</u> Les entreprises : - accèdent plus facilement et plus rapidement aux prestations de soutien disponibles dans l'écosystème (privé ou public) - renforcent leurs réseaux d'affaires (locaux, nationaux et internationaux) et accèdent à de nouveaux marchés - acquièrent de nouveaux savoir-faire (technologique ou commercial, organisation de la production, financement) - disposent d'une main d'œuvre technique et scientifique qualifiée et formée - disposent d'une offre d'hébergement, d'équipements et de services adéquate et adaptée aux besoins en fonction du secteur et du domaine d'innovation ciblé	Des entreprises et des emplois sont maintenus et créés, en particulier dans les secteurs et domaines d'innovation ciblés par la PADE. La compétitivité des PME vaudoises est renforcée. L'attraction et l'ancrage sur territoire vaudois d'entreprises actives dans les secteurs et domaines d'innovation ciblés par la PADE sont renforcés. Le positionnement du canton et de son économie dans les secteurs et domaines d'innovation ciblés par la PADE sont renforcés. L'économie est soutenue dans sa transition vers une durabilité accrue.

Politique d'appui au développement économique (PADE) du Canton de Vaud 2020-2025

et la transition de l'économie vers la durabilité	renforçant notamment les phases «early-stage» et «growth» - assurent la mise en réseau et les synergies avec la communauté d'investisseurs suisses et étrangers (Innovaud/DEV, FIT) - mettent à disposition des terrains, locaux, équipements et services spécialisés (organismes régionaux, parcs d'innovation et incubateurs) - soutiennent et facilitent la promotion, la prospection et l'implantation d'entreprises étrangères sur territoire vaudois (DEV, GGA, SGE) - soutiennent la promotion sectorielle, le réseautage et l'internationalisation des PME et start-up (BioAlps, Micronarc, CleantechAlps, AlpiCT, Innovaud/DEV, Plateforme économie durable) - assurent le rayonnement et la visibilité de l'écosystème d'innovation (Innovaud/DEV) - assurent le rayonnement et la visibilité de la durabilité de l'économie vaudoise (plateforme économie durable) Le SPEI : - aiguille, conseille et met en relation - assure le financement de projets d'entreprises qui déploient des activités de R&D et/ou de production sur territoire vaudois - assure le financement d'actions de promotion en lien avec les axes stratégiques et les secteurs/domaines d'innovation ciblés par la PADE - assure le rayonnement et la visibilité de l'écosystème et de ses acteurs (communication) - assure la mise en réseau des organismes de promotion et des prestataires de services - assure les relations avec l'administration cantonale	- renforcent leur capacité de financement et d'investissement - renforcent les liens et synergies avec les Hautes écoles - s'implantent et s'intègrent dans le tissu économique vaudois (entreprises étrangères) - exploitent de nouvelles opportunités et synergies en lien avec les acteurs de l'écosystème d'innovation vaudois - développent des projets-pilotes et des nouveaux savoirs en lien avec la transition numérique - développent des compétences, des projets-pilotes, des nouveaux savoirs et des projets phares en lien avec la transition durable de l'économie Les acteurs de l'écosystème : - se rencontrent régulièrement et collaborent activement au bénéfice des entreprises - sont connus et reconnus par les entreprises, coordonnés et visibles sur la scène cantonale et nationale - agissent dans une dynamique ouverte et collaborative - assurent le rayonnement et la visibilité de l'écosystème vaudois - lancent et/ou soutiennent activement des programmes/plateformes d'innovation collaborative - développent des projets-pilotes et des nouveaux savoirs en lien avec la transition numérique - développent des compétences, des projets-pilotes, des nouveaux savoirs et des projets phares en lien avec la transition durable de l'économie	
--	--	---	--

5.4.2) Economie des régions

Objectif stratégique

La politique de soutien à l'économie des régions a pour objectif de stimuler la création de projets, ainsi que la mise en réseau et la coordination des acteurs pour soutenir la dynamique de développement économique des 10 régions du canton, en veillant à réduire les disparités.

Il s'agit ainsi de renforcer la diversité des activités économiques et des emplois du canton en s'appuyant sur les potentiels économiques différenciés des régions vaudoises.

Dans ce cadre, le canton veillera à favoriser une économie sobre en carbone, à encourager sa transition vers une durabilité accrue, et notamment son adaptation aux changements climatiques et à accompagner les acteurs économiques régionaux face aux défis de la digitalisation, de l'économie collaborative mais aussi face aux défis des nouvelles réglementations. Plusieurs bases légales à composante environnementale imposent en effet des changements de paradigme pour les acteurs économiques, en particulier celles en lien avec l'aménagement du territoire, avec l'énergie et avec la mobilité.

Le Canton veillera également à favoriser la collaboration suprarégionale, notamment par le biais de la Coordination du développement économique vaudois (CODEV).

Régions et activités correspondantes ciblées

Pour bénéficier d'une intervention de la LADE, il devra être démontré que le projet est inscrit dans une chaîne de valeur ajoutée économique régionale du territoire où il se trouve et qu'il engendre une offre créatrice d'emplois et de valeur ajoutée, contribue au maintien d'emplois existants ou qu'il améliore de manière significative les conditions-cadre pour l'économie. Les projets isolés –hors de chaînes de valeurs ajoutées économiques régionales– ou qui se trouvent dans le champ de compétence d'autres politiques publiques déployées principalement par d'autres départements de l'Etat, comme par exemple la politique culturelle ou patrimoniale, ne seront, en principe, pas pris en compte. Exceptionnellement, compte tenu de l'importance économique du projet et de ses effets dans la région concernée, des aides pourraient être octroyées. La coordination avec les Départements concernés sera alors essentielle.

Les porteurs de projets bénéficieront donc d'appuis différenciés en fonction des thématiques prioritaires des stratégies de développement économique des organismes régionaux, ainsi que des stratégies régionales de gestion des zones d'activités que ces organismes seront amenés à intégrer en respect du cadre légal concernant le SGZA tel que susmentionné.

REGION	PRINCIPALES CHAÎNES DE VALEUR AJOUTEE REGIONALES ²⁰
Aigle	• Tourisme de loisirs 4 saisons et filière sport • Terrains et locaux pour l'accueil et le développement d'entreprises industrielles • Filières agricoles liées aux cultures spéciales et filière bois

²⁰ Ces chaînes de valeur ajoutée régionales se basent sur les stratégies régionales telles qu'actuellement validées. Celles-ci sont susceptibles d'évoluer au cours de la période visée par la présente PADE.

	• Valorisation économique des centres
Aubonne-Cossonay-Morges	• Tourisme de slow destination (nature, patrimoine, produits artisanaux) • Valorisation des produits du terroir et de la filière bois • Valorisation des centres pour la création d'emplois de services • Terrains et locaux pour l'accueil et le développement d'entreprises
Broye	• Zones industrielles avec un positionnement ciblé et conditions-cadres pour l'accueil et le développement d'entreprises • Valorisation de la filière agro-alimentaire et des produits du terroir • Tourisme de vacances actives au moyen de la mobilité douce
Gros de Vaud	• Tourisme rural et sportif, de nature, culture et patrimoine • Conditions-cadres pour l'accueil et le développement d'entreprises • Filière de l'agritourisme et des produits du terroir, filière des céréales
Lausanne	• Pôles d'excellence formation-recherche, santé, sport, culture et patrimoine • Tourisme événementiel, individuel et d'affaire • Conditions cadres pour l'accueil et le développement d'entreprises
Nord vaudois	• Pôle industriel innovant et technologique (y compris tourisme technologique et d'affaires) • Tourisme de bien-être, nature et découvertes culturelles • Filière bois et filière de valorisation des produits agricoles • Création de valeur ajoutée dans l'économie rurale
Nyon	• Conditions cadres pour l'accueil et le développement d'entreprises • Tourisme lié aux arts de la scène et au patrimoine et tourisme de sport et nature • Valorisation des produits du terroir et de la filière bois
Riviera-Lavaux	• Conditions cadre pour l'accueil et le développement d'entreprises • Tourisme événementiel, individuel et d'affaire et économie de l'accueil (écoles et cliniques privées) • Positionnement qualitatif en tant que site d'implantation d'entreprises matures, trans-sectoriel
Pays-d'Enhaut	• Valorisation de filières stratégiques (en particulier tourisme 4 saisons, santé et bien-être, filières agro-alimentaires, filière bois) • Captation de revenus pour l'artisanat, les commerces et les services • Conditions cadres pour l'accueil et le développement d'entreprises
Vallée de Joux	• Pôle régional de compétence en microtechniques (y compris conditions-cadres et facteurs d'attractivité économique-touristique) • Tourisme nature et famille et tourisme lié au centre sportif • Valorisation des produits régionaux et de la filière bois

L'intervention cantonale se basera également, conformément aux principes de la LADE, sur le principe d'une intervention différenciée en fonction des typologies des territoires vaudois, des potentiels des régions, des inégalités dans les conditions-cadres économiques et de la difficulté de mobilisation des investisseurs privés, en veillant à ne pas créer de distorsion de concurrence.

Les chaînes de valeur ajoutée régionales peuvent se combiner et s'alimenter les unes avec les autres.

Axes stratégiques et principales mesures de soutien

La politique de soutien à l'économie régionale s'articule autour de sept axes stratégiques, qui se déclinent en mesures (exemplatives) :

AXES STRATEGIQUES	PRINCIPALES MESURES DE SOUTIEN 2020-2025
Identification et exploitation des potentiels économiques et territoriaux des régions	• Mise en place d'une veille stratégique (observatoire économique et touristique) • Soutien à l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des stratégies régionales de gestion des zones d'activité
Augmentation de l'attractivité des régions	• Déploiement de produits/offres, de processus ou de structures innovantes pour la région ou pour les entreprises
Favorisation des implantations et du développement d'activités économiques dans les régions	• Appui aux projets collaboratifs • Création de pôles de compétences • Encouragement à la capacité d'innovation (coaching, qualification de la main-d'œuvre, nouveaux espaces/bât. d'accueil d'entreprises et de start-up, ...) • Acquisition de nouveaux savoir-faire (coaching, qualification de la main-d'œuvre)
Mise à disposition d'équipements de qualité	• Création, requalification, rationalisation ou mutualisation des offres et produits existants
Développement et mise en œuvre de nouveaux produits, équipements et canaux de distribution et de communication	• Repositionnement d'offres/produits existants ou création de nouveaux produits/offres/infrastructures • Renforcement de la qualité pour l'adéquation offre-demande • Démarches de labellisation, positionnement • Optimisation des structures de promotion et de commercialisation • Déploiement de nouveaux modèles d'affaires, de nouvelles formes de collaboration, de nouvelles technologies (digitalisation)
Amélioration des conditions-cadre pour l'accueil et le développement d'entreprises	• Mise à disposition d'une offre de terrains, locaux, services et infrastructures de qualité adaptés aux besoins des entreprises et des acteurs économiques régionaux • Soutien aux actions identifiées dans les stratégies cantonales (PPDE, agglomérations et SGZA) ainsi que dans les stratégies régionales de gestion des zones d'activités et les plans d'action y relatifs • Hébergement touristique pour les régions de montagne
Création de structures d'organisation plus efficaces	• Développement d'un réseau de collaboration entre différents partenaires • Regroupement de structures • Collaboration interentreprises pour exploiter de nouveaux marchés
Soutien à l'innovation	• Déploiement de nouveaux modèles d'affaires, de nouvelles formes de collaboration, de nouvelles technologies (digitalisation) • Soutien à la mise en place de structures de coaching et à l'innovation régionale en coordination avec les organismes régionaux

	• Conditions-cadres de la numérisation pour les régions de montagne
Transition vers une économie durable	• Appui aux filières valorisant les ressources naturelles et les filières courtes ou le recyclage • Développement d'un appui-conseils aux porteurs de projets • Appui à des mesures ponctuelles en faveur de la mobilité ou de l'énergie en coordination avec les autres politiques publiques

Indicateurs opérationnels

OBJECTIFS	INDICATEURS
Positionnement économique des régions renforcé Répartition équilibrée des activités économiques sur le territoire (y. c. dans les régions périphériques) Recherche d'un équilibre entre population active et non active Contribution aux efforts de soutien à l'innovation et à la durabilité dans le tissu économique vaudois	• Comparaison de l'évolution des PIB régionaux (si la pertinence de cet indicateur est confirmée par l'analyse actuellement menée) • Comparaison de l'évolution du revenu régional par habitant et du taux de chômage entre les régions du canton • Evolution et structure des emplois par région • Ratio emplois/habitants par région • Evolution des chiffres d'affaires et/ou de la rentabilité • Evolution des chiffres des fréquentations • Indicateurs de durabilité

ÉCONOMIE DES RÉGIONS – MODÈLE D'EFFICACITÉ			
EXÉCUTION <i>Responsables de l'exécution</i>	OUTPUT <i>Prestations ou produit, actions concrètes menées</i>	OUTCOME <i>Impact sur les groupes cibles</i>	IMPACT <i>Résultat macro, bénéfices pour le Canton</i>
Le Canton : - veille à la coordination d'ensemble - intervient de manière différenciée en fonction des systèmes économiques, des potentiels des régions, des inégalités dans les conditions-cadres et de la difficulté de mobilisation des investisseurs privés - met en place des systèmes de veille économique - favorise la mise en place d'espaces d'échanges et de capitalisation d'expériences - veille à soutenir l'innovation et la transition de l'économie vers la durabilité	Les organismes régionaux : - définissent dans leurs stratégies régionales les chaînes de valeur ajoutée régionales - soutiennent la mise en place de démarches structurées avec les acteurs des chaînes de valeur ajoutée régionales - coopèrent à l'échelle suprarégionale lorsque cela est pertinent - stimulent le développement de l'économie collaborative inter-secteurs - conseillent et aiguillent les acteurs économiques et entreprises de leur territoire, notamment sur les enjeux d'innovation et de durabilité - renforcent l'accompagnement de projet, les nouvelles collaborations et les synergies entre acteurs (structure de coaching) - mobilisent les financements LADE-LPR pour la réussite des projets	Les entreprises ou acteurs agissant comme entrepreneurs figurant dans les priorités des stratégies régionales : - maintiennent des marchés et produits existants ou créent de nouveaux marchés et produits - captent mieux les différents segments de clientèles - exploitent de nouvelles synergies inter-entreprises - développent de nouvelles relations d'affaires, de nouvelles formes de collaboration, de nouvelles technologies (digitalisation) - renforcent leur capacité d'innovation d'affaire (nouveaux modèles d'affaires) - disposent d'une main d'œuvre qualifiée et formée - renforcent la dimension innovante et durable de leurs activités Les Communes ou propriétaires immobiliers et fonciers ou acteurs régionaux clés : - créent des conditions-cadres favorables pour l'économie régionale (terrains, locaux, services, infrastructures, ...)	Les régions du canton valorisent leur potentiel économique régional avec le maintien et la création d'emploi et de valeur ajoutée. L'égalité des chances de développement économique régional des différentes régions du canton est maintenue. La diversité des activités économiques et des emplois est favorisée. L'économie est soutenue dans sa transition vers une durabilité accrue.

5.4.3) Promotion

Objectif stratégique

La politique de promotion du territoire vaudois vise à bâtir une image cohérente, unique et forte du canton auprès du public local, national et international afin de permettre sa différenciation et d'accroître son attractivité dans son ensemble (économie, tourisme, terroir, sport, éducation, culture etc.). Elle contribue à positionner le canton de Vaud comme leader dans les domaines de l'innovation et de la durabilité.

Promotion intégrée du territoire vaudois : la marque VAUD+

Le Conseil d'Etat a d'ores et déjà validé les fondements d'une nouvelle stratégie promotionnelle du canton de Vaud au travers de la création de la marque territoriale «VAUD+».

Cette démarche réunit toutes les filières de promotion, ainsi que tous les secteurs participant au rayonnement du canton (éducation, économie, culture et patrimoine, tourisme, produits du terroir et sport) dans un but commun : que la notoriété et le rayonnement de chacun des ambassadeurs de la marque bénéficient à la croissance du canton, et mettent en lumière ce qui s'y fait de mieux.

Les années 2020 à 2025 verront l'avènement de la marque VAUD+, propriété de l'Etat, qui en délèguera la gestion à une nouvelle association de droit privé à la gouvernance collaborative.

Cette nouvelle marque territoriale sera attribuée à des entreprises et ambassadeurs qui devront répondre favorablement à une liste de critères exigeants, qui se veulent évolutifs, vérifiant la réalité de leur ancrage territorial et la force de leur engagement social, économique et environnemental. La finalité de cette communauté sera ainsi de mettre en lumière les entreprises et institutions les plus emblématiques du territoire et qui incarnent les valeurs cantonales, définies par le Conseil d'Etat. Par ailleurs, les institutions culturelles, éducatives et muséales auxquelles des missions publiques sont déléguées feront l'objet d'un label spécifique, intégré à la communauté d'ambassadeurs VAUD+.

En outre, un label dérivé de la marque VAUD+ sera créé pour les produits agricoles vaudois qui respectent un cahier des charges strict en termes de provenance et de qualité.

Par le déploiement de cette stratégie innovante, le Conseil d'Etat a pour ambition de décroisonner les secteurs de promotion et mettre en exergue les entreprises, produits et institutions qui font la richesse et la notoriété du territoire vaudois en favorisant de nouvelles synergies au sein de cette communauté d'acteurs.

Axes stratégiques et principales mesures de soutien

La politique de soutien à la promotion du territoire vaudois se décline en plusieurs axes stratégiques auxquels correspondent différentes mesures :

AXES STRATEGIQUES	PRINCIPALES MESURES DE SOUTIEN 2020-2025
Amélioration de la cohérence et de l'efficacité de la promotion du territoire	Elaboration, actualisation et mise en œuvre de la stratégie de promotion économique

vaudois au travers de ses atouts	multisectorielle du territoire vaudois • Conduite d'actions de promotion du territoire vaudois au travers de ses activités et produits, qu'ils soient économiques, académiques, culturels, sportifs, touristiques, gastronomiques ou issus du territoire vaudois • Favorisation de synergies entre les différents partenaires et secteurs afin de coordonner des actions de promotion communes • Collaboration avec des organisations nationales et internationales ainsi que tout autre partenaire poursuivant les mêmes objectifs
Amélioration de la commercialisation des produits touristiques et agricoles vaudois	• Développement de réseaux et partenariats afin d'ouvrir de nouveaux débouchés et points de vente pour la commercialisation de produits touristiques et de produits agricoles • Soutien actif au développement, à la mise en place, au suivi et à l'optimisation des processus et des solutions digitales favorisant la vente en lignes de produits touristiques et de produits agricoles
Développement qualitatif et quantitatif de la marque VAUD+	• Gestion de l'attribution et du contrôle du label d'entreprises membres de la communauté VAUD+ • Gestion de l'attribution et du contrôle du label de produits certifiés VAUD+ • Encouragement au développement qualitatif et quantitatif des labels VAUD+ en attirant de nouveaux produits et entreprises • Animation de la communauté d'entreprises et ambassadeurs membres de VAUD+, organisation d'événements et d'actions de promotion multisectorielle • Veille du respect des normes d'utilisation de la marque territoriale VAUD+
Mise à disposition d'outils de promotion du territoire vaudois à l'attention des partenaires externes poursuivant le même but	• Développement, mise en place, suivi et optimisation des outils digitaux nécessaires à la promotion du territoire vaudois • Développement de supports de communication physiques et digitaux
Développement d'un système de veille stratégique de la promotion du territoire vaudois	• Observation et anticipation de l'évolution des marchés et de la concurrence (analyses et études en adéquation besoin/offre/demande/satisfaction) • Collaboration avec les structures promotionnelles, les organisations touristiques du canton, les organismes de recherche touristique • Anticipation de nouvelles tendances (technologiques et autres) et innovations, afin de faciliter la promotion du canton et de ses destinations
Création de structures d'organisation plus efficaces	• Analyse de l'efficacité du système actuel de gouvernance touristique • Mutualisation des ressources et optimisation des structures, des processus et des flux

	financiers liés à la gouvernance touristique afin d'accroître les moyens alloués aux projets de promotion
Soutien à l'innovation	Promotion du canton de Vaud comme leader en matière d'innovation
Transition vers une économie durable	- Diffusion des bonnes pratiques en matière de durabilité et sensibilisation du tissu économique par le biais de la communauté d'ambassadeurs VAUD+ - Valorisation des bonnes pratiques en matière d'économie durable par le biais des critères d'attribution de la marque VAUD+ - Développement de critères spécifiques à la durabilité pour l'attribution de la marque VAUD+ - Valorisation de l'agriculture locale et des circuits courts par le biais de la marque VAUD+ - Promotion du canton de Vaud comme leader en matière d'économie durable - Soutien à des actions de promotion ou de valorisation de projets et d'événements dans le domaine de l'économie durable

Indicateurs opérationnels

OBJECTIFS	INDICATEURS
Amélioration de la cohérence et de l'efficacité de la promotion du territoire vaudois au travers de ses atouts	- Evolution de la notoriété du territoire vaudois et de ses atouts auprès de la population locale, nationale et internationale - Evolution de l'image du territoire vaudois et de ses atouts auprès de la population locale, nationale et internationale - Evolution des chiffres d'affaires - Evolution des chiffres des fréquentations
Amélioration de la commercialisation des produits touristiques et agricoles vaudois	- Evolution des chiffres d'affaires - Evolution de la notoriété des produits touristiques et agricoles vaudois - Evolution du profil de la clientèle - Indicateurs du comportement touristique : motifs de séjour, qualités déterminantes pour le choix de la destination, activités réalisées, hébergement principal, dépenses moyennes quotidiennes, satisfaction générale - Evolution de la fréquentation touristique
Développement qualitatif et quantitatif de la marque VAUD+	- Evolution du nombre d'entreprises et ambassadeurs intégrant la communauté VAUD+ - Evolution du nombre de produits agricoles/du territoire obtenant le label VAUD+ - Evolution de la notoriété de la marque VAUD+ auprès de la population locale, nationale et internationale - Evolution de l'image de la marque VAUD+ auprès de la population locale, nationale et internationale

Contribution aux efforts de soutien à l'innovation et à la durabilité dans le tissu économique vaudois	• Evolution de l'image du canton de Vaud en tant que terre d'innovation et de durabilité
--	--

PROMOTION– MODÈLE D'EFFICACITÉ			
EXÉCUTION <i>Responsables de l'exécution</i>	OUTPUT <i>Prestations ou produit, actions concrètes menées</i>	OUTCOME <i>Impact sur les groupes cibles</i>	IMPACT <i>Résultat macro, bénéfices pour le Canton</i>
Le Canton : - veille à la coordination d'ensemble - met en place des outils de veille stratégique - reconnaît et valide la stratégie de promotion économique multisectorielle de l'association chargée de la gestion de la marque VAUD+ - s'assure de la bonne évolution de la marque VAUD+ et de ses labels produits et entreprises, dont il est propriétaire - favorise la mise en place d'espaces d'échanges et de capitalisation d'expériences - veille à soutenir l'innovation et la transition de l'économie vers la durabilité	L'association chargée de la gestion de la marque VAUD+ : - élabore, actualise et met en œuvre la stratégie de promotion économique multisectorielle du territoire vaudois - conduit des actions de promotion du territoire vaudois au travers de ses activités et produits, qu'ils soient économiques, académiques, culturels, sportifs, touristiques, gastronomiques ou issus du terroir vaudois - favorise les synergies entre les différents partenaires et secteurs afin de coordonner des actions de promotion communes - promeut l'image du territoire vaudois en collaborant avec des organisations nationales et internationales - développe des réseaux et partenariats afin d'ouvrir de nouveaux débouchés et points de vente pour la commercialisation de produits touristiques et de produits agricoles ; soutient à cet effet le développement, la mise en place, le suivi et l'optimisation de processus et de solutions digitales adaptées - gère l'attribution, le contrôle et le développement du label d'entreprises et ambassadeurs membres de la communauté VAUD+ et du label de produits certifiés VAUD+ - veille au respect des normes d'utilisation de la marque VAUD+ - soutient activement le développement, la mise	Les structures de promotion du tourisme et des produits agricoles : - mutualisent leurs ressources, optimisent leur processus et simplifient leur organisation - développent des synergies et se coordonnent pour mener des actions de promotion communes - promeuvent le territoire vaudois et ses atouts de façon coordonnée et cohérente - bénéficient de meilleures capacités pour mesurer l'impact et l'efficacité des actions menées - bénéficient de meilleures capacités d'anticipation des évolutions du marché Les entreprises et ambassadeurs membres de la communauté VAUD+ : - sont plus nombreux à intégrer les labels produits et entreprises - promeuvent la marque VAUD+ au travers de leur communication - bénéficient d'une meilleure visibilité et d'une meilleure image - captent mieux les différents segments de clientèles - exploitent de nouvelles synergies inter-entreprises - développent de nouvelles relations d'affaires et touchent de nouveaux consommateurs - se conforment à des critères exigeants en matière de	Le territoire vaudois gagne en notoriété, en compétitivité et en attractivité vis-à-vis du public local, national et international. Une image cohérente, unique et forte du canton de Vaud est véhiculée au niveau local, national et international. L'image du canton de Vaud comme leader en matière d'innovation et de durabilité est renforcée. Un sentiment de fierté et d'appartenance est créé et entretenu au sein d'une communauté multisectorielle. La commercialisation des produits touristiques et agricoles vaudois est facilitée et leur notoriété est accrue. La transition de l'économie vers une durabilité accrue est encouragée .

	en place, le suivi et l'optimisation des outils digitaux nécessaires à la promotion du territoire vaudois - observe et anticipe l'évolution des marchés et de la concurrence (analyses et études en adéquation besoin/offre/demande/satisfaction). Collabore pour cela avec les structures promotionnelles, les organisations touristiques du canton, les organismes de recherche touristique et met en place un «Observatoire de la promotion du territoire vaudois» accompagné d'une veille stratégique - anticipe de nouvelles tendances (technologiques et autres) et innove, afin de faciliter la promotion du canton, de ses atouts et de ses destinations - véhicule une image du canton comme leader en matière d'innovation et de durabilité	durabilité	
--	--	------------	--

5.5) Indicateurs

Publié le 25 février 2015, le rapport n°30 de la Cour des comptes *«les subventions aux projets régionaux permettent-elles le développement économique du canton et des régions ? L'efficacité du SPECo à mesurer la performance des projets régionaux et leur contribution aux objectifs de développement économique fixés par le canton et les régions»* constatait une certaine difficulté à mesurer les résultats de ces subventions, du fait d'un manque d'instruments adéquats.

La Cour des comptes relevait la grande satisfaction exprimée par les acteurs du développement économique quant aux outils fournis par la LADE, qui permet de tenir compte de la diversité à la fois des régions et des projets qui y sont conduits. Toutefois, le rapport notait la nécessité de préciser les modalités d'exécution de la LADE et de la PADE, afin de garantir que la sélection et l'évaluation des projets ainsi que le contrôle de leur mise en œuvre se fassent de manière à remplir le but suprême poursuivi par la LADE.

Ainsi, afin de pouvoir démontrer explicitement la contribution des projets régionaux au développement économique régional, la Cour des comptes recommandait au SPEI de formaliser une approche orientée résultats et de mettre en place un reporting approprié.

Le rapport d'évaluation de la PADE 2012-2017 rejoignait ces recommandations, en encourageant le SPEI à poursuivre le développement d'un système de monitoring intégré et coordonné avec les régions, basé sur un set d'indicateurs communs et des lignes directrices partagées. Les évaluateurs recommandaient de prioriser la mise sur pied d'indicateurs d'outputs, avant de les étendre aux outcomes et impacts.

Comme le montrent ci-avant les chapitres relatifs aux trois politiques sectorielles, des indicateurs opérationnels ont été définis pour chacun des axes afin de s'assurer du suivi des outputs et outcomes.

Des démarches d'amélioration de ce suivi (notamment pour le soutien à l'économie régionale et pour la promotion touristique) sont déjà en cours et seront amenées à s'intensifier au cours de la période visée par la présente PADE, dont l'un des six enjeux prioritaires est précisément le «suivi et prospective».

S'agissant des indicateurs d'impact global de la PADE, le Conseil d'Etat rejoint les conclusions du rapport d'évaluation, qui constatait la difficulté à isoler l'effet de la PADE dans un environnement économique global dépendant de facteurs multiples, parfois diffus, dont l'impact relatif n'est guère quantifiable.

Ainsi, à défaut de pouvoir établir clairement des effets de causalité pour la PADE, le Conseil d'Etat est d'avis qu'outre les indicateurs opérationnels de suivi des politiques sectorielles, il est opportun de développer un deuxième niveau de monitoring à l'aide d'indicateurs de vitalité économique.

Cette dimension prospective, de suivi d'un «baromètre macroéconomique», permet au gouvernement vaudois d'adapter son vecteur d'action –la PADE– si d'importantes évolutions sont constatées. Dans le cas où ces indicateurs venaient à présenter des résultats alarmants, cela signifierait que la PADE ne contribue plus suffisamment à remplir les objectifs fixés par la LADE dans ses articles 1 et 2.

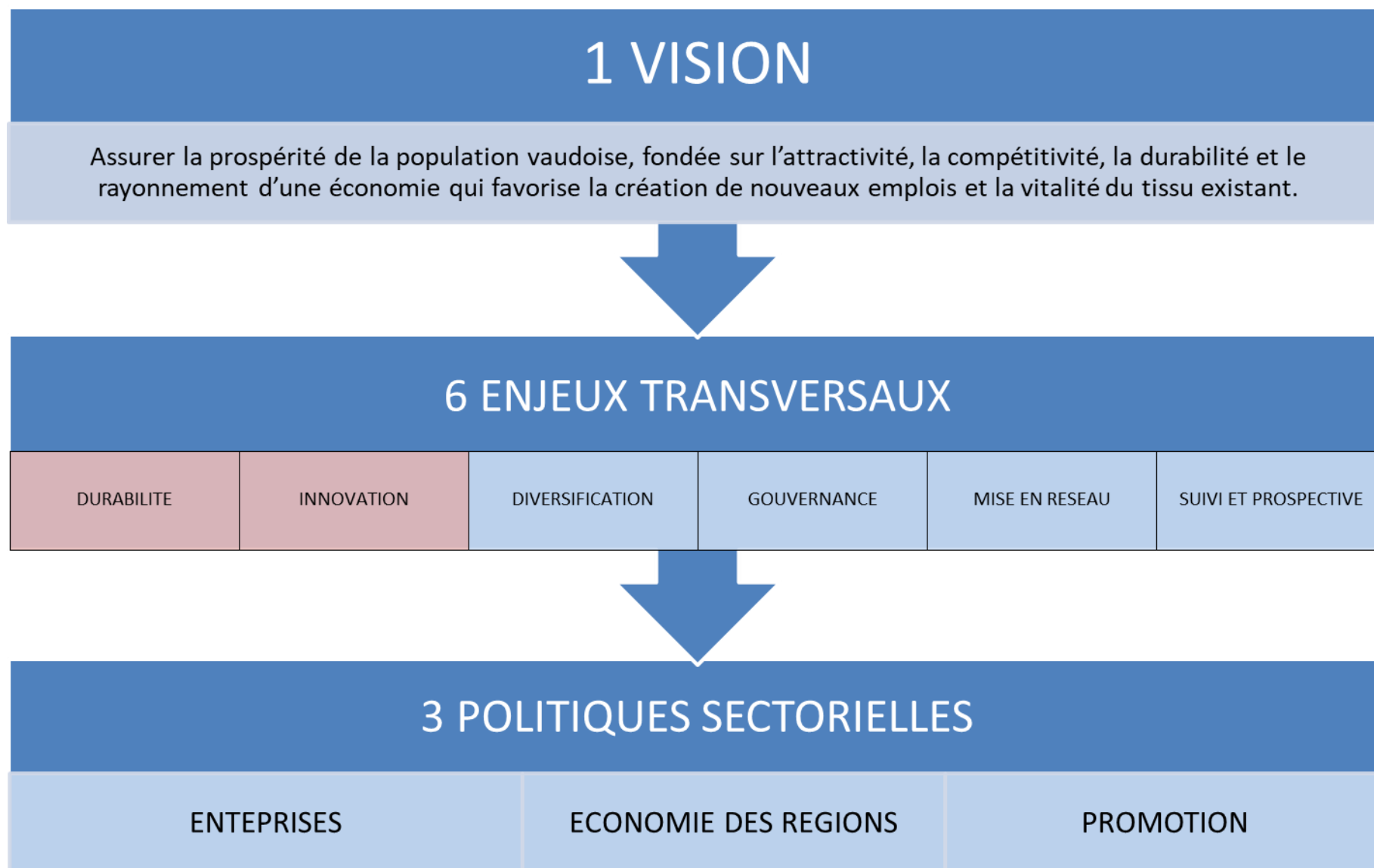
INDICATEURS DE VITALITÉ ÉCONOMIQUE

- PIB cantonal et PIB régional (si sa pertinence est confirmée par l'analyse actuellement menée)
- Taux de chômage cantonal et taux de chômage régional
- Croissance des emplois à 5 ans par région
- Croissance des emplois à 5 ans par secteur d'activité
- Croissance démographique cantonale et croissance démographique régionale

6) Annexes

Annexe n°1 : Schéma PADE 2020-2025

Annexe n°2 : Synthèse des résultats de l'évaluation de la PADE 2012-2017

Annexe n°1 : Schéma PADE 2020-2025

Annexe n°2 : Synthèse des résultats de l'évaluation de la PADE 2012-2017

Conception de la PADE (concept/input)		
N° question	Intitulé question	Résultats
Q.1	Dans quelle mesure la méthodologie retenue (processus d'élaboration et structure) a-t-elle permis de poser des enjeux répondant aux besoins de l'économie vaudoise et aux buts et principes de la loi ?	Méthodologie : La concordance des enjeux avec les buts et les principes de la LADE apparaît clairement. L'objectif principal de la LADE («soutenir la promotion et le développement économique du canton et des régions propres à maintenir ou créer de la valeur ajoutée») est au centre des enjeux thématiques. Les enjeux visent à renforcer la position économique, le maintien et la création d'emplois, ainsi que la valeur ajoutée dans toutes les régions du canton. Une analyse SWOT est un outil approprié comme point de départ pour définir les priorités. Les acteurs impliqués dans l'analyse SWOT et la manière de formuler la PADE à partir de cette analyse pourraient toutefois être reconsidérés : Etant donné que les enjeux devaient répondre en particulier aux besoins de l'économie vaudoise, les groupes cibles, surtout les entreprises mais aussi d'autres groupes cibles tels que les acteurs régionaux, devraient également être inclus dans la prochaine analyse. Dans le cadre de cette évaluation, un sondage a été mené auprès des entreprises, qui a également fourni des résultats sur les défis et les besoins futurs des entreprises. Elle fournit une bonne base pour ajuster la future PADE en conséquence. Une analyse SWOT par type de territoire permet un appui différencié aux acteurs économiques, selon les potentiels et stratégies de chaque région. La perspective régionale pourrait s'exprimer encore plus fortement dans la formulation des enjeux, en formulant certains enjeux ou au moins les axes stratégiques associés en les adressant plus spécifiquement aux régions concernées, et non uniquement aux types de groupes cibles. Cela permettrait d'encourager de façon plus ciblée le développement de projets en lien avec les enjeux qui concernent des régions spécifiques, et par la même occasion d'encore mieux répartir sur le territoire l'allocation des soutiens.

Outils de suivi et d'évaluation :

On peut affirmer qu'il n'existe pas de système complet de veille et d'observation de l'évolution du tissu économique conforme à la PADE et en même temps on se pose la question de savoir quel effort et quelle valeur ajoutée un tel système apporterait. Du fait des nombreuses interdépendances entre les effets, un tel système ne donnerait que très peu d'informations sur l'impact de la PADE.

En matière de mise en œuvre effective de systèmes de suivi des objectifs PADE (enjeu C) nous rejoignons les conclusions de l'évaluation de la gouvernance régionale de 2015, qui recommandait de fixer des objectifs pluriannuels, élaborer un système d'indicateurs commun avec les régions et produire des lignes directrices pour le reporting. Les évaluateurs recommandent de poursuivre en premier lieu le développement d'un système de monitoring intégré et coordonné avec les régions au niveau des outputs, puis de l'étendre au niveau des outcomes et impacts. Le processus et les résultats attendus des régions doivent dans ce cadre être clairement définis au niveau du Canton. Dans le domaine du tourisme, le dialogue entre l'OTV et les organismes régionaux pourrait de plus être renforcé afin d'assurer la production d'indicateurs utiles pour les régions. La coordination avec les Offices de tourisme régionaux pourrait elle aussi être renforcée, notamment en vue d'établir des économies d'échelle, p.ex. en centralisant certains services transversaux.

En matière de mise en œuvre effective de systèmes de suivi du tissu économique régional (enjeu C), l'harmonisation en cours est primordiale et répond à une demande forte des acteurs. Nous recommandons de consacrer les moyens nécessaires pour avancer rapidement sur ce développement et de la façon la plus efficace possible en développant uniquement les indicateurs qui seront réellement utilisés. Cela doit donc se faire de façon concertée avec les régions et les autres producteurs et utilisateurs de données (notamment StatVaud et OTV).

Q.2	Les enjeux et leur découpage en 11 thématiques sont-ils pertinents, clairs et explicites ?	Du point de vue des évaluateurs, une structure claire des enjeux, axes stratégiques et buts opérationnels, comme elle a été établie, est à saluer. Pour que la politique soit compréhensible et communicable, elle ne doit pas être trop technique et complexe. Pour la future PADE, il est recommandé de réduire fortement le nombre d'axes stratégiques et opérationnels et d'uniformiser leur niveau de détail. En particulier dans le cas des buts opérationnels, il faudrait préciser à quel niveau (réalisation, output ou outcome) il convient de les appliquer. En plus des axes stratégiques, des indicateurs de résultat devraient idéalement être définis afin de pouvoir être mesurés et évalués à la fin de la période suivante. En outre, il serait souhaitable que le lien entre les enjeux et les mesures définies dans la LADE soit rendu encore plus explicite. Sur le plan conceptuel, il n'existait jusqu'à présent aucun modèle d'efficacité qui donnait des informations sur les mesures à prendre, les enjeux à aborder et les groupes cibles visés.
-------------------	---	---

Mise en œuvre de la PADE (réalisation)		
N° question	Intitulé question	Résultats
Q.3	Le dispositif mis en place est-il pertinent par rapport aux constats dressés lors de la conception ? Quelle est l'efficiencia de l'articulation entre les niveaux fédéraux, cantonaux et régionaux ?	<u>Pertinence du dispositif financier :</u> Le dispositif financier mis en place répond aux enjeux fixés dans le concept. Les ressources financières sont orientées vers les enjeux définis. Pour les projets d'entreprises et les projets régionaux, des aides à fonds perdu de même ordre de grandeur ont été allouées. Cela permet de renforcer la position économique et de soutenir les régions dans leurs défis. La plus grande partie des aides à fonds perdu est octroyée aux organismes de promotion économique et touristique (40.6 Mio. CHF). C'est deux fois plus que pour le soutien direct aux projets d'entreprises LADE (22.5 Mio. CHF) ou aux projets régionaux et cantonaux (21.6 Mio. CHF). Les organismes de promotion économique et touristique sont responsables de la promotion des activités économiques vaudoises et de l'image du canton en général. Leur travail profite à toutes les entreprises et régions. À cet égard, une telle répartition des moyens financiers est jugée comme adéquate du fait qu'elle respecte le principe de la PADE de non-distorsion de la concurrence et qu'elle profite de façon transversale à l'ensemble du canton. Toutefois, il est difficile de mesurer l'impact de ces mesures générales de promotion et d'établir ainsi un lien entre la majorité des subventions et le développement économique. Pour soutenir le développement des régions et de leurs projets, la LADE a mis à disposition un montant substantiel des prêts aux projets régionaux (53.6 Mio. CHF). Ceci démontre que la PADE n'est pas seulement une politique pour les entreprises mais aussi pour les régions. L'allocation des ressources est conforme aux orientations politiques et souligne l'importance que donne la PADE aux régions et à leurs spécificités.

	Pertinence du dispositif d'acteurs de réalisation : Un grand nombre d'acteurs (cf. niveau « réalisation » dans les modèles d'efficacité des mesures) participent à la réalisation de la PADE. Les acteurs de la réalisation et les groupes cibles n'ont pas mentionné d'acteurs manquants dans le dispositif. Le dispositif représente globalement bien la constellation des acteurs du développement économique vaudois. Quasiment aucun doublon n'a été constaté au niveau cantonal lors des entretiens avec les acteurs de réalisation et les groupes cibles. La seule inefficacité potentielle a été alléguée entre la CVC et le SPEI (anciennement SPECo) dans le processus d'évaluation des demandes de cautionnements, mais concerne uniquement les demandes liées avec le Fonds de soutien à l'industrie (FSI). Dans le domaine de la promotion économique il y a plusieurs acteurs cantonaux – le DEV, Innovaud et le SPEI – qui font la promotion du canton. Les synergies entre ces acteurs pourraient encore être renforcées et les ressources consolidées. Le dispositif comprend tous les acteurs pertinents qui sont nécessaires pour la mise en œuvre de la PADE. Il n'y a ni trop ni trop peu d'acteurs participants et il n'y a pratiquement pas de doubles emplois. Il reste encore à clarifier les questions de délimitation entre le DEV et GGBa sur le rôle des acteurs dans les huit pays dans lesquels GGBa fait de la prospection, ainsi que les aspects de processus entre le SPEI et la CVC pour les demandes de cautionnements liées au FSI. L'intégration du Swiss Innovation Park dans le paysage de l'innovation vaudois semble encore peu claire à ce stade et devra également être précisée.
--	---

		Articulation entre les niveaux fédéral, cantonal et régional : Au niveau régional, les régions ont pu développer leurs compétences sous l'impulsion de la PADE en matière de gouvernance (mise en place de stratégies) et de suivi des projets (mise en place de nouveaux outils). En termes de partage d'outils, d'informations et de compétences entre acteurs régionaux, certains résultats ont été atteints mais il reste une importante marge de progression et des attentes de la part des régions (communication, outils de monitoring, etc.), notamment envers la CODEV. Pour l'instant, peu de mises en commun de ressources ont pu être réalisées. Pays-d'Enhaut Région avait p.ex. tenté un rapprochement avec Promove dans le cadre du guichet entreprise, mais cela n'avait pas fonctionné par manque de proximité avec les groupes cibles concernés. Au niveau de la coordination cantonale, la LADE a permis de renforcer le rôle des régions sur les questions de développement économique (avec en particulier leurs prérogatives en matière de préavis sur les financements octroyés). En revanche, leurs statuts d'associations privées (à l'exception de Régionyon) peuvent être un facteur limitant pour la reconnaissance de leur rôle auprès des autres services cantonaux avec lesquels elles collaborent. Ce qui n'a pas encore été réalisé, mais répondrait à un besoin, en particulier pour les organismes régionaux qui disposent de peu de ressources, c'est la mutualisation des moyens et compétences à travers la mise à disposition de personnes-ressource, que ce soit pour le guichet entreprise ou pour des projets. Cela pourrait être institutionnalisé via des plateformes au niveau de la CODEV et la création d'un pool de ressources issues des régions, voire également de partenaires privés
--	--	---

Q.4	Les enjeux et leur découpage en 11 thématiques sont-ils pertinents, clairs et explicites ?	Organismes régionaux : apprécient la collaboration avec le SPEI, la LADE leur donne un ancrage légal (sont définis et reconnus), dont ils ne bénéficient pas avec d'autres services de l'ACV. Entreprises : globalement satisfaites / citent plusieurs pistes d'amélioration => surtout simplification de l'accès au financement et conditions de financement devraient être rendues moins strictes et adaptées à la situation de l'entreprise + davantage de conseil, coaching et suivi des projets soutenus. Simplification, clarification et coordination : Dans l'esprit de la simplification et coordination, le nombre d'acteurs de mise en œuvre a pu être réduit, bien que cela ne concerne pas directement les acteurs de l'administration cantonale, mais concerne avant tout les prestataires du domaine du tourisme (réduction du nombre de destinations touristiques, cf. enjeu H). La simplification de la gouvernance touristique est bien lancée et des résultats concrets sont atteints, notamment en termes de regroupement des acteurs (destinations, offices de tourisme). Cela s'applique au niveau des régions (p.ex. Pays d'Enhaut et Nord vaudois), où cette restructuration a permis d'améliorer les processus et dans certains cas la qualité des prestations. Au niveau cantonal, l'OTV aurait atteint son objectif de réduire le nombre de régions touristiques à 5-7 (actuellement 2 DMO et 5 RMO selon la classification utilisée par l'OTV). Selon l'OTV, cela contribue notamment à distinguer les destinations en matière de promotion, avec par exemple un rayonnement plutôt national pour les RMO et international pour les DMO. Cette restructuration répond donc à l'objectif d'une promotion touristique plus efficace, mieux ciblée et différenciée en fonction des destinations et des produits touristiques.
------------	---	--

Mesure 1 : Soutien à la création et au développement d'entreprises			
Axe	N° question	Intitulé question	Résultats
Décisions prises et actions déployées (outputs)	Q.5	Aides directes LADE/indirectes via les prestataires de services : Les critères et les conditions de soutien sont-ils clairs et transparents pour les groupes cibles ?	Aides directes LADE/indirectes via les prestataires de services : Le nombre et la nature des décisions prises et des actions menées par le SPECo sont cohérents avec les enjeux de la PADE. Les projets ont pour objectif d'augmenter la valeur ajoutée et de préserver et créer des emplois.
		Le nombre et la nature des décisions prises et les actions menées par le SPEI sont-ils cohérents avec les enjeux PADE ?	Les projets et actions soutenus s'appuient clairement sur les enjeux de la PADE. Les aides directes LADE (soutien à l'innovation, à la commercialisation et à l'internationalisation ou à l'investissement) apportent une contribution importante aux enjeux D, E et F.
		Le nombre et la nature des décisions prises et les actions menées par les prestataires de services sont-ils cohérents avec les enjeux PADE ?	Les acteurs de mise en œuvre sont unanimes sur le fait que la sélection des huit secteurs prioritaires est dans l'ensemble justifiée et qu'ils doivent être soutenus dans la prochaine période. De manière générale, les acteurs interrogés ne voient pas de nécessité à soutenir des secteurs supplémentaires.
			Plusieurs voix critiques auprès des acteurs de la réalisation de la PADE se sont élevées à l'égard de la définition du secteur « cleantech ». Ces acteurs estiment que le terme « cleantech » ne correspond pas vraiment à un secteur, mais à un type de technologie, qui regroupe plusieurs secteurs. Sa définition est considérée comme trop vague.
			Au vu de l'évolution du contexte économique mondial la question se pose de savoir comment le thème de la numérisation et des nouveaux modèles d'affaires pourrait être mieux couvert. Aucun soutien ne cible actuellement ce type d'innovation (enjeu D). La numérisation touche potentiellement tous les secteurs et tous types d'entreprises, il apparaît crucial de l'intégrer parmi les enjeux prioritaires de la PADE 2018-2022. Il est également important dans la future PADE de prévoir une certaine flexibilité pour pouvoir soutenir des projets visant à adapter les modèles d'affaires pour la transmission numérique.

Q.6	Aides fournies par les OR : Les critères et les conditions de soutien sont-ils clairs et transparents pour les porteurs de projet ? Le nombre et la nature des prestations du guichet d'entreprise des organismes régionaux sont-ils cohérents avec les enjeux PADE ?	Aides fournies par les OR : Dans l'ensemble, les prestations d'OR proposées dans le cadre du « guichet entreprise » sont appréciées et répondent aux besoins des entreprises selon les acteurs de la réalisation consultés (OR, CODEV, Innovaud). Les entreprises consultées via le sondage ont également exprimé leur satisfaction sur l'ensemble du dispositif d'aide de la PADE, sans toutefois désigner spécifiquement les prestations « guichet entreprise ». Ces prestations sont de plus cohérentes avec les enjeux PADE visant par exemple à soutenir l'innovation, le maintien et la création d'entreprises (enjeux D-F) ou encore l'accès à des terrains ou locaux adaptés. Les services du « guichet entreprise » ont été clairement définis dans les conventions établies entre le Canton et les OR et disposent d'une bonne visibilité auprès des bénéficiaires selon les acteurs consultés.
	Aides directes LADE/indirectes via les prestataires de services : Parmi les projets non-retenus, la PADE mène-t-elle parfois à une exclusion dommageable de certains projets, au vu de l'évolution du contexte économique vaudois et des enjeux ?	Aides directes LADE/indirectes via les prestataires de services : Les prestations offertes répondent largement aux besoins des entrepreneurs. Comme déjà mentionné dans le chapitre sur les inputs, les entreprises aimeraient toujours avoir plus de soutien à leur disposition. Conformément aux principes de subsidiarité et de proportionnalité il n'y a aucune raison d'élargir les prestations.
	Aides fournies par les OR : Parmi les projets non-retenus, la PADE mène-t-elle parfois à une exclusion dommageable de certains projets, au vu de l'évolution du contexte économique vaudois et des enjeux ?	Aides fournies par les OR : Pour pouvoir encore mieux répondre aux demandes des entreprises, les compétences inégales des différentes OR pourraient être harmonisées, par exemple au moyen de ressources/expertises partagées sur certaines thématiques (p.ex. économie, aménagement du territoire, expertise sectorielle).

Effets sur les groupes cibles (outcomes)	<u>Aides directes LADE/indirectes via les prestataires de services :</u> Le soutien a-t-il été un facteur accélérateur, déclencheur ou facilitateur pour la réalisation des projets d'entreprises ? Les PME ou start-up actives dans la R&D ou la production ont-elles pu augmenter la capacité d'innovation, la capacité de financement ou les parts de marché ? Les entreprises peuvent-elles plus facilement procéder à des investissements et ont-elles plus de capitaux à disposition ? Les PME ou start-up sont-elles mieux connectées notamment avec des partenaires universitaires ? Le changement de comportement est-il cohérent avec les enjeux fixés dans la PADE ?	<u>Aides directes LADE/indirectes via les prestataires de services :</u> L'effet souhaité a pu être obtenu chez un grand nombre d'entreprises soutenues. Grâce au soutien, les entreprises ont pu augmenter la capacité d'innovation, la capacité de financement ainsi que le développement des parts de marché. Néanmoins, deux facteurs sont souvent évoqués concernant le financement des start-up 1) les plus gros cycles de financement sont encore difficiles à réaliser 2) il manque en Suisse des grands investisseurs institutionnels. La PADE étant une politique subsidiaire, les moyens financiers sont limités. Le problème du financement des start-up est reconnu par les acteurs de la réalisation, mais ne peut être résolu que par le soutien de l'État. Le soutien a contribué de façon importante à l'accélération du développement des entreprises et dans ce sens aux enjeux E et F. Le soutien a également contribué au fait que les projets ont pu être réalisés (facteur déclencheur) et il a facilité le processus de création de l'entreprise. Pour renforcer la collaboration entre les entreprises et les hautes écoles ainsi que la collaboration interentreprises, plusieurs initiatives existent. Actuellement, le soutien de la FIT pour les projets communs est limité à quelques hautes écoles. Il est recommandé de flexibiliser le soutien et d'impliquer également les hautes écoles spécialisées.
--	--	--

Q.8	Aides fournies par les OR : Les entreprises sont-elles mieux informées sur les offres cantonales et communales grâce aux mesures de coordination et de médiation, d'appui à la recherche des terrains et locaux et d'accompagnement ?	Aides fournies par les OR : Avec le « guichet entreprises », c'est l'ensemble du tissu économique vaudois qui bénéficie de la PADE. C'est un aspect qui gagnerait à être mieux mis en avant pour éviter que certains secteurs se sentent laissés-pour-compte. Le rôle des OR comme porte d'entrée pour les services aux entreprises a été largement renforcé et contribue à rendre les services des autres partenaires plus visibles et faciles d'accès. Les OR couvrent notamment aussi les entreprises hors les secteurs prioritaires LADE. Les entreprises peuvent ainsi se renseigner auprès d'un acteur unique, ce qui leur fait gagner du temps et facilite l'identification et la sélection des services appropriés. Ce fonctionnement est jugé exemplaire et mérite d'être poursuivi, voire renforcé.
	Aides directes LADE/indirectes via les prestataires de services : Y-a-t-il des effets non anticipés positifs (y compris l'effet levier) ou négatifs (y compris l'effet d'aubaine) ?	Aides directes LADE/indirectes via les prestataires de services : Il y a eu peu d'effets négatifs. Si des effets négatifs ont été cités par les entreprises, ils concernaient principalement les cautionnements par Cautionnement romand, pour lesquels les coûts élevés et l'effort administratif ont été critiqués. Un tiers des entreprises auraient aussi réalisé les projets sans soutien. Cela indique un certain effet d'aubaine. L'une des raisons est que la PADE ne représentait qu'une petite partie des coûts totaux, ce qui est cohérent avec le principe de subsidiarité de la PADE. Un effet positif, qui ne doit pas être sous-estimé concernant le soutien, est l'accélération des projets. Plusieurs entreprises auraient réalisé certains projets tout de même, mais seulement plus tard et pas à la même vitesse. Du point de vue des évaluateurs, les entreprises ont pu se positionner très tôt et durablement grâce au soutien qu'elles ont reçu.
	Aides fournies par les OR : Y-a-t-il des effets non anticipés positifs (y compris l'effet levier) ou négatifs (y compris l'effet d'aubaine) ?	Aides fournies par les OR : Néant.

Mesure 2 : Soutien au développement des régions et de leurs projets

Axe	N° question	Intitulé question	Résultats
Décisions prises et actions déployées (outputs)	Q.5	Soutien aux OR : Les critères et les conditions de soutien sont-ils clairs et transparents pour les organismes régionaux ? Le nombre et la nature du soutien sont-ils cohérents avec les enjeux PADE ?	Soutien aux OR : Les missions soutenues par la PADE sont clairement définies dans les conventions établies entre le Canton et les organismes régionaux. Elles ont été développées à différents niveaux par les OR selon leurs compétences, prérogatives et priorités régionales. Les OR ont ainsi globalement développé les activités prévues dans le cadre de la LADE en cohérence avec les différents enjeux PADE correspondants et les priorités régionales.
		Soutien aux projets régionaux : Les critères et les conditions de soutien sont-ils clairs et transparents pour les porteurs de projet ? Le nombre et la nature des décisions prises ainsi que les actions menées par les organismes régionaux sont-ils cohérents avec les enjeux PADE ?	Soutien aux projets régionaux : De façon générale, les décisions prises par les autorités d'octroi et les actions menées par le SPEI sont appréciées et sont cohérentes avec les enjeux PADE. Certains enjeux sont néanmoins mieux couverts que d'autres par les projets régionaux. Les enjeux J et K sont clairement en retrait des enjeux H et I en termes de nombre de projets et de financement mobilisé. Les aspects suivants nous semblent ainsi importants à considérer pour la future PADE : -Renforcer le rôle de catalyseur des OR pour informer et accompagner les porteurs de projets afin d'augmenter le nombre de projets sur les enjeux sous-représentés (en particulier J et K). -Revoir la formulation des enjeux J et K pour qu'ils soient d'une part bien compréhensible par les porteurs de projets et d'autres part pour les actualiser au niveau de leur terminologie et périmètre respectifs afin qu'ils soient en adéquation avec les enjeux prioritaires de la future PADE ainsi que les priorités régionales. Quant aux critères et conditions de soutien, ils sont globalement perçus de façon claire par les porteurs de projets (grâce à l'encadrement et à l'information fournis par le SPEI et les OR), mais les processus sont souvent jugés trop lents par les porteurs de projets, en particulier dans l'ultime étape de décision par l'autorité d'octroi. C'est le cas notamment des projets dont les enjeux financiers sont importants et qui impliquent par conséquent une coordination entre les autorités cantonales et les autorités de la commune où se déploie le projet.

	Q.6	Soutien aux OR : N/A	Soutien aux OR : N/A
		Soutien aux projets régionaux : Parmi les projets non-retenus, la PADE mène-t-elle parfois à une exclusion dommageable de certains projets, au vu de l'évolution du contexte économique vaudois et des enjeux ?	Soutien aux projets régionaux : Aucune exclusion dommageable de projet n'a été relevée dans le cadre de l'évaluation et seulement une minorité de projets ont été remboursés ou abandonnés (5 pour l'enjeu H et 1 pour l'enjeu K).
Effets sur les groupes cibles (outcomes)	Q.7	Soutien aux OR : Les OR ont-ils pu renforcer leur rôle de catalyseur de projet et contribuer à leur réussite ? Les OR ont-ils des stratégies régionales clairement définies ? La coordination entre les OR (partage d'outils, d'informations et des compétences) s'est-elle améliorée ? Les OR ont-ils pu augmenter l'efficacité de leur fonctionnement ? Des synergies entre acteurs régionaux et suprarégionaux ont-elles pu être réalisées ?	Soutien aux OR : La PADE actuelle a permis dans l'ensemble de donner plus de moyens aux organismes régionaux pour renforcer leur rôle de catalyseur de projets et contribuer à la réussite des projets régionaux (voir chapitre 6.3). Dans l'ensemble, les régions ont bien imprégné leurs territoires, elles sont bien comprises des communes et des entreprises pour leurs actions. Sur le terrain, les acteurs régionaux sont des relais utiles et reconnus pour les communes. Certaines OR pourraient toutefois être plus proactives pour mobiliser les porteurs de projets, notamment auprès des communes et autres acteurs au cœur des enjeux sous-représentés dans les projets régionaux (enjeux J et K, voir 6.3.1). Certains secteurs, en particulier le tourisme, sont naturellement plus dynamiques et ont plus de facilité pour ce type de processus, alors que d'autres ont besoin de plus d'accompagnement. En ce qui concerne la gouvernance touristique, s'il y a de bons résultats au niveau cantonal et que des stratégies régionales commencent à se mettre en place, les efforts devront être poursuivis dans le cadre de la future PADE pour accompagner la mise en œuvre de ces stratégies.

Soutien aux projets régionaux :

Régions touristiques, destinations, offices du tourisme et prestataires touristiques (enjeu H)

: quels changements en termes de meilleur appui au développement et à la réussite des projets touristiques, de meilleure coordination et de meilleure adéquation offre-demande, d'offre à plus haute valeur ajoutée, de potentiel mieux exploité et de meilleure fréquentation ?

Soutien aux projets régionaux :

Régions touristiques, destinations, offices du tourisme et prestataires touristiques (enjeu H) :

Dans l'ensemble, les acteurs touristiques sont dynamiques et génèrent de nombreux projets bénéficiant du soutien de la PADE. Plusieurs réorganisations ont été réalisées et des stratégies régionales ont été élaborées, constituant un pas important vers une meilleure coordination des acteurs, l'anticipation des besoins, et donc une meilleure adéquation offre-demande.

Les efforts doivent cependant être soutenus à cet égard pour poursuivre les actions de coordination et de communication entre OR et surtout entre prestataires d'offres touristiques. Cela en vue de multiplier les synergies et garantir la cohérence du développement de l'offre des prestataires touristiques au sein des différentes destinations.

On constate notamment un véritable essor du tourisme d'affaires, dont l'impact en termes de nuitées est significatif. Le potentiel de développement de ce type de tourisme dans d'autres régions dont le Nord vaudois mérite d'être approfondi.

	<u>Soutien aux projets régionaux :</u> Structures propriétaires des zones industrielles, structures gérant des sites stratégiques, communes (enjeu I) : quels changements en termes d'anticipation des besoins des entreprises, de clarification des vocations/différentiations des sites et d'offre foncière et immobilière plus attractive ?	<u>Soutien aux projets régionaux :</u> Structures propriétaires des zones industrielles, structures gérant des sites stratégiques, communes (enjeu I) : L'évolution en termes de gestion des sites stratégiques sur la période 2012-2017 est indéniable, et les résultats obtenus sont encourageants. Il s'agit maintenant de poursuivre cette dynamique en continuant à développer la gouvernance des différents sites, en la renforçant globalement sur la gestion de l'existant et continuer à développer des services qui répondent aux besoins des entreprises. On observe une prise de conscience générale concernant le besoin de disposer des outils nécessaires pour renforcer la maîtrise foncière au niveau communal, régional et cantonal. La future PADE devrait intégrer cette question de façon prioritaire et la traduire en mesures concrètes, en commençant par étudier la faisabilité de mettre en place une entité cantonale pour mettre en œuvre une politique foncière active. En termes d'immobilier d'entreprise, on observe encore actuellement un manque de coordination des acteurs. Il apparaît dans cette optique pertinent de sonder l'intérêt des acteurs concernés pour développer une plateforme d'échange d'informations.
	<u>Soutien aux projets régionaux :</u> Agglomérations et villes (enjeu J) : Quels changements en termes de synergies supra- communales et d'intégration du développement économique dans les outils d'aménagement du territoire ?	<u>Soutien aux projets régionaux :</u> Agglomérations et villes (enjeu J) : Une véritable prise de conscience sur la nécessité de mieux intégrer les enjeux de développement économique (et social) dans les outils d'aménagement du territoire, les moyens à disposition (outils, compétences) et les pratiques actuelles ne suffisent pas pour assurer de façon durable la redynamisation des centres. L'enjeu reste en revanche plus que jamais d'actualité et devra être repensé dans le cadre de la future PADE, en soutenant notamment la mise en place de partenariats avec les milieux économiques (p.ex. SIC) et de collaborations intercommunales pour appuyer les porteurs de projets.

	Soutien aux projets régionaux : Structures agricoles, filière bois et parcs naturels (enjeu K) : Quels changements en termes de qualité et production améliorés, de développement de nouveaux marchés et de renforcement des niches, de compréhension et développement des chaînes de valeur et de synergies intersectorielles ?	Soutien aux projets régionaux : Structures agricoles, filière bois et parcs naturels (enjeu K) : Une réflexion a été initiée concernant l'intérêt de considérer la chaîne de valeur dans son ensemble pour une meilleure valorisation des ressources et une promotion coordonnée des produits agricoles et forestiers. Le travail entrepris par le programme de la filière bois de l'Ouest vaudois a également porté ses fruits et gagnera à être étendu à l'ensemble du canton, voire même à l'échelle nationale dans une logique de chaîne de valeur. L'effort devra notamment être mis pour faciliter l'implantation de nouvelles activités (conditions-cadre) et encourager l'innovation. Les filières agricoles et forestières nécessitent d'être accompagnées pour générer plus de projets innovants et collaboratifs. Dans cette optique, la filière bois gagnerait de plus à être mieux structurée pour faciliter les interactions entre les entreprises. L'action des OR et le soutien PADE sont essentiels dans cette optique. Les rôles entre SPEI et SAVI dans le soutien à ces projets (p.ex. qui finance quel type de projet ?), auxquels s'ajoute encore l'interface des OR qui sont la porte d'entrée pour les projets LADE, ne semblent pas toujours clairs pour les porteurs de projets et mériteraient par conséquent d'être discutés et communiqués. Les structures existantes en matière de promotion de la filière (p.ex. COBS, Lignum) peuvent également contribuer à ces objectifs et doivent être valorisées au mieux à cet effet.
Q.8	Soutien aux OR : Y-a-t-il des effets non anticipés positifs (y	Soutien aux OR : Aucun effet non anticipé n'est ressorti de l'évaluation.

compris l'effet levier) ou négatifs (y compris l'effet d'aubaine) ?

Soutien aux projets régionaux :

Régions touristiques, destinations, offices du tourisme et prestataires touristiques (enjeu H) :

Les régions des Alpes vaudoises sont de loin celles qui ont bénéficié du financement le plus important, en particulier la région d'Aigle avec les 3 EMPD dont elle a bénéficié pour renouveler ses infrastructures. Il est cependant trop tôt pour en mesurer l'impact. De plus, il sera difficile, voire impossible, de comparer l'effet de ces grandes mesures d'infrastructure avec celles des nombreux autres projets touristiques réalisés dans les régions de montagne. Avec 80 projets touristiques réalisés et près de 38 Mio CHF de soutiens obtenus, la région d'Aigle présente pourtant une baisse de ses nuitées de 20% depuis 2010. La région du Pays-d'Enhaut au contraire, avec 24 projets touristiques pour un montant total de 3.3 Mio CHF, a connu une augmentation de 48% de ses nuitées malgré une baisse du nombre de lits.

Certains projets d'infrastructure, notamment les musées thématiques, ou de manifestation d'ordre culturel ont un impact économique et touristique important au niveau de la région, voire du canton (p.ex. Chaplin's World, Aquatis, Vision du Réel, Images, Maison d'ailleurs). Il est donc pertinent que ces types de projets puissent continuer à être soutenus au titre de l'aide au développement économique.

Faciliter l'accès au sponsoring serait un moyen supplémentaire pour augmenter le levier des financements LADE. Une réflexion pourrait ainsi être menée pour renforcer le rôle des OR et/ou de leurs partenaires pour accompagner les porteurs de projets sur ces aspects et identifier les éventuels freins et solutions à mettre en place.

Comme effets non anticipés, l'impact de la LAT est ressorti comme un frein important pour les projets impliquant une infrastructure nécessitant du terrain. Pour éviter de décourager les porteurs de projets, il s'agit d'améliorer la communication et l'anticipation des contraintes le plus en amont possible (rôle des OR et des communes).

		<u>Soutien aux projets régionaux :</u> Structures propriétaires des zones industrielles, structures gérant des sites stratégiques, communes (enjeu I) : L'impact de la révision de la LAT a bien entendu eu un effet non-anticipé sur la gestion des terrains industriels, complexifiant l'exercice de planification et d'implantation d'entreprises et imposant de revoir nombre de projets déjà bien avancés. Malgré cela, les résultats obtenus en termes d'accès au foncier et à l'immobilier sont indéniables, et les projets réalisés ont été dans l'ensemble concluants et appréciés des bénéficiaires. L'enjeu reste cependant d'actualité, et les mécanismes incitatifs développés restent pertinents à poursuivre en complément à la mise en place d'outils venant renforcer la maîtrise foncière (système de gestion des zones d'activités, entité cantonale de maîtrise foncière, intégrateurs de projets). <u>Soutien aux projets régionaux :</u> Agglomérations et villes (enjeu J) : Peu de projets ont été réalisés sur cet enjeu, dû vraisemblablement à un écart entre la complexité inhérente aux études entreprises (coordination interservices laborieuse, processus long, résultats difficiles à exploiter) et les compétences des communes. La révision de la LAT a contribué à rendre l'exercice encore plus fastidieux, décourageant les potentiels porteurs de projets. La réalisation d'études plus ciblées sur les activités à développer dans les centres est considérée comme une approche pertinente pour mieux répondre aux spécificités des communes concernées. Ces études doivent être réalisées si possible en amont de la planification urbanistique, dans laquelle elles doivent être intégrées. En parallèle, des moyens devront être mis en œuvre pour renforcer les compétences des communes au moyen de nouveaux partenariats, de mutualisation de ressources et en favorisant une meilleure coordination intercommunale.
--	--	--

		Soutien aux projets régionaux : Structures agricoles, filière bois et parcs naturels (enjeu K) : Comparativement au nombre de projets déposés en lien avec cet enjeu, les résultats obtenus sont très encourageants, mais sont relativement isolés et peu intégrés dans une optique « chaîne de valeur ». L'enjeu reste néanmoins d'actualité, non seulement pour les ressources agricoles et forestières, mais plus largement pour la gestion des ressources intra et interfilières. Une analyse plus poussée permettrait d'identifier au niveau cantonal les autres ressources et filières à considérer et renforcer en priorité. Le positionnement fort du Canton de Vaud sur la filière du recyclage pourrait par exemple être intégré à cet enjeu afin de mettre en avant ces compétences.
--	--	--

Mesure 3 : Promotion du canton et de ses atouts économiques et touristiques

Axe	N° question	Intitulé question	Résultats
Décisions prises et actions déployées (outputs)	Q.5	Promotion de la place économique, prospection et implantation des entreprises étrangères : Les critères et les conditions des activités de promotions sont-ils clairs et transparents ? Le nombre et la nature des actions de prospection, de renseignement et d'accueil d'entreprises ainsi que des missions économiques du DEV sont-ils cohérents avec les enjeux PADE ?	Promotion de la place économique, prospection et implantation des entreprises étrangères : Les actions du DEV coïncident avec les enjeux PADE – notamment l'internationalisation du tissu économique (enjeu G). Les efforts d'implantation sont principalement orientés vers les secteurs prioritaires et sont donc également cohérents avec le groupe cible d'entreprises dont les projets peuvent être soutenus par des aides à fonds perdu.
		Promotion des industries et des technologies (événements professionnels et plateformes sectorielles (clusters)) : Le nombre et la nature des actions prises par les plateformes de promotion sectorielles sont-ils cohérents avec les enjeux PADE ?	Promotion des industries et des technologies (événements professionnels et plateformes sectorielles (clusters)) : Les plateformes sont en partie cohérentes avec les secteurs prioritaires : Alp ICT pour le secteur prioritaire technologies de l'information et de la communication (TIC), BioAlps pour le secteur prioritaire des sciences de la vie, CleantechAlps pour le secteur des cleantech, Micronarc pour les micro- et nanotechnologies (secteur prioritaire de l'industrie de précision). Pour les autres secteurs prioritaires, il manque encore des plateformes comparables.
		Promotion de l'offre touristique (financement OTV) : Le nombre et la nature des actions prises, notamment l'accueil des partenaires par l'OTV sont-ils cohérents avec les enjeux PADE ?	Promotion de l'offre touristique (financement OTV) : La restructuration et la différenciation des destinations touristiques ainsi que leur accompagnement dans l'élaboration de stratégies ont contribué à atteindre les objectifs de la PADE.

Q.6	Promotion intégrée du territoire vaudois (marque VAUD+) : Est-ce que la création et la signification de la marque sont cohérentes avec les enjeux PADE ?	Promotion intégrée du territoire vaudois (marque VAUD+) : Les objectifs de la marque VAUD+ sont cohérents avec les enjeux PADE, notamment dans sa volonté non seulement de gagner en visibilité grâce à une meilleure cohérence et en clarté avec une réduction du nombre de marques cantonales, mais également d'établir des synergies entre les régions et les produits vaudois. La mise en œuvre est initiée mais le processus de création de l'image VAUD+ est toujours en cours, en particulier pour l'alimenter en contenu maintenant que la forme est aboutie. Il sera intéressant d'évaluer le développement de la marque sur la base du contenu qui sera développé, notamment en termes de formulation de valeurs communes en cohérence avec les politiques économiques et touristiques vaudoises.
	Promotion de la place économique, prospection et implantation des entreprises étrangères : Parmi les projets non-retenus, la PADE mène-t-elle parfois à une exclusion dommageable de certains projets, au vu de l'évolution du contexte économique vaudois et des enjeux ?	Promotion de la place économique, prospection et implantation des entreprises étrangères : Finalement, ce sont les entreprises étrangères qui décident de s'implanter ou non dans le canton de Vaud. Le DEV peut contribuer à une décision positive avec ses prestations. Outre l'implantation des entreprises étrangères, le deuxième axe de l'internationalisation – l'accès aux marchés internationaux – devait être renforcé au cours de la période à venir. Il convient notamment d'intensifier les canaux existants, comme les missions économiques ou encore d'étendre le concept de « one-stop-shop » non seulement aux entreprises étrangères, mais aussi aux entreprises vaudoises intéressées par un accès au marché international. Toutefois, il faut préciser qu'avec S-GE et des associations professionnelles telles que Swissmem, il existe déjà des acteurs qui aident les entreprises à développer de nouveaux marchés (attention à la création de doublons).
	Promotion des industries et des technologies (événements professionnels et plateformes sectorielles (clusters)) : Parmi les projets non-retenus, la PADE mène-t-elle parfois à une exclusion dommageable de certains projets, au vu de l'évolution du contexte économique vaudois et des enjeux ?	Promotion des industries et des technologies (événements professionnels et plateformes sectorielles (clusters)) : Rien n'indique que l'offre ne répondrait pas aux besoins, si ce n'est qu'il n'existe pas de plateformes dans certains secteurs, comme indiqué plus haut.

		<u>Promotion de l'offre touristique (financement OTV) :</u> Parmi les projets non-retenus, la PADE mène-t-elle parfois à une exclusion dommageable de certains projets, au vu de l'évolution du contexte économique vaudois et des enjeux ?	<u>Promotion de l'offre touristique (financement OTV) :</u> Dans la prochaine PADE, la collaboration entre les offices de tourisme régionaux (DMO, RMO et RPP) et l'OTV pourrait encore être renforcée, ce qui permettrait de développer des synergies et économies d'échelle nécessaires pour poursuivre une promotion économique efficace et cohérente. Pour mesurer les impacts de la promotion et des stratégies touristiques, un rapprochement avec les OR en vue d'établir des indicateurs communs serait également bénéfique. Finalement, la collaboration avec les principaux prestataires de services touristiques apparaît comme un autre enjeu. En effet, ces différents acteurs ont régulièrement les mêmes publics cibles prioritaires, en particulier le marché national et certains marchés plus éloignés.
		<u>Promotion intégrée du territoire vaudois (marque VAUD+) :</u> N/A	<u>Promotion intégrée du territoire vaudois (marque VAUD+) :</u> N/A
Effets sur les groupes cibles (outcomes)	Q.7	<u>Promotion de la place économique, prospection et implantation des entreprises étrangères :</u> Des entreprises actives dans les secteurs prioritaires peuvent-elles être implantées ?	<u>Promotion de la place économique, prospection et implantation des entreprises étrangères :</u> Durant la période 2012-2016, le DEV a permis l'implantation de 175 entreprises. Comme déjà mentionné, les implantations se concentrent sur les secteurs prioritaires. En ce qui concerne la répartition régionale des entreprises implantées, il convient de noter qu'elle est inégale. La grande majorité des entreprises sont implantées dans la région lausannoise (65%), mais aussi à Nyon (18%). Cependant, les possibilités de contrôle du DEV sont ici limitées. L'enquête en ligne montre que le soutien du DEV a eu l'effet souhaité pour la plupart des entreprises : 86% des entreprises ont déclaré que le soutien du DEV a été un facteur qui a facilité leur implantation dans le canton de Vaud.

	<u>Promotion des industries et des technologies (événements professionnels et plateformes sectorielles (clusters)) :</u> Est-ce que les secteurs d'activités prioritaires sont connus ? Est-ce que la place économique vaudoise et ses industries et compétences technologiques sont connues ?	<u>Promotion des industries et des technologies (événements professionnels et plateformes sectorielles (clusters)) :</u> Les plateformes de promotion sectorielle ont été évaluées en 2014. Les entreprises interrogées dans ce cadre étaient vraiment satisfaites des plateformes. La grande majorité des entreprises qui souhaitaient élargir leur réseau grâce aux plateformes ont atteint leur but.
	<u>Promotion de l'offre touristique (financement OTV) :</u> Est-ce que les acteurs en Suisse et à l'étranger connaissent les produits touristiques phares des destinations vaudoises ? Est-ce que les voyageurs fréquentent plus souvent le canton du Vaud ?	<u>Promotion de l'offre touristique (financement OTV) :</u> Les partenariats établis par l'OTV ont permis d'améliorer la cohérence entre développement exogène et endogène (porté surtout par les régions et destinations touristiques), notamment au travers de sa commission marketing. Si l'impact en termes de rayonnement national et international est difficile à mesurer sur la base des données à disposition, la bonne santé du tourisme vaudois atteste néanmoins de l'efficacité de la promotion. Avec les diverses rencontres avec des journalistes et des publications telles que celle du magazine Merian, le canton de Vaud et ses produits touristiques ont pu être présentés à un large public international.
	<u>Promotion intégrée du territoire vaudois (marque VAUD+) :</u> Est-ce que les acteurs de la promotion sont bien coordonnés et portent une image cantonale commune vers l'extérieur ?	<u>Promotion intégrée du territoire vaudois (marque VAUD+) :</u> L'adoption de la marque VAUD+ est lancée, mais l'intention n'est pas toujours bien comprise par les acteurs concernés (utilisateurs potentiels de la marque). S'agissant d'un processus en cours, il s'agira de veiller lors de la prochaine étape de bien communiquer auprès de ces acteurs afin de garantir l'adhésion du plus grand nombre, indispensable au succès de la démarche. En particulier, il s'agit de communiquer sur le fait que VAUD+ ne vient pas remplacer les marques régionales (produits, destinations, institutions), mais que son apposition à côté de ces marques régionales pourrait permettre un effet de cross-marketing favorisant les synergies. Cet usage devra toutefois être éprouvé au travers d'actions concrètes.

	Q.8	Y-a-t-il des effets non anticipés positifs ou négatifs ?	<u>Promotion de la place économique, prospection et implantation des entreprises étrangères :</u> Aucun effet non-anticipé positif ou négatif connu. <u>Promotion des industries et des technologies (événements professionnels et plateformes sectorielles (clusters)) :</u> Aucun effet non-anticipé positif ou négatif connu. <u>Promotion de l'offre touristique (financement OTV) :</u> Aucun effet non-anticipé positif ou négatif connu. <u>Promotion intégrée du territoire vaudois (marque VAUD+) :</u> Aucun effet non-anticipé positif ou négatif connu.
--	-----	--	---

Effets sur le tissu économique vaudois (impact)		
N° question	Intitulé question	Résultats
Q.9	Dans quelle mesure les projets cofinancés ou les actions du canton ont-ils contribué à faire évoluer les SWOT (renforcer les forces, diminuer les faiblesses, répondre aux menaces ou saisir les opportunités) ? Quels sont les résultats attribuables à la PADE ?	La PADE est l'un des différents facteurs qui influencent le développement économique du canton de Vaud. Un lien de causalité entre la PADE et le développement des forces et faiblesses, opportunités et risques du canton (SWOT) n'est donc possible que dans une mesure limitée. Néanmoins, les indicateurs macroéconomiques examinés ont montré que le canton de Vaud se porte très bien dans une comparaison suisse et que l'évolution positive ne se limite pas seulement aux centres, mais que les régions périphériques se développent également de manière dynamique. Les mesures prises pour soutenir les entreprises, les projets régionaux ou la promotion des atouts économiques et touristiques y ont contribué.
Q.10	Quels sont les indicateurs pertinents pour mesurer les impacts de la PADE ?	Comme nous l'avons mentionné plus haut, il est difficile de définir des indicateurs de causalité au niveau de l'impact en raison des divers facteurs d'influence. Le plus important est probablement le lien entre le soutien aux entreprises et les emplois qu'elles créent. Comme indicateur le nombre d'emplois créés par an par secteur et par type d'entreprise (PME, start-up) peut être utilisé par rapport aux autres entreprises du canton de Vaud et du reste de la Suisse. Un autre indicateur serait l'évolution du nombre d'entreprises, d'emplois et du chiffre d'affaires dans les secteurs prioritaires par rapport aux secteurs non prioritaires du canton de Vaud et des mêmes secteurs dans le reste de la Suisse. D'autres indicateurs macroéconomiques peuvent fournir des indications sur les corrélations possibles, mais pas d'effets de causalité, par exemple développement dans le secteur touristique (nuitées, etc.). Pour la future PADE, il est d'abord recommandé de se concentrer sur les indicateurs au niveau des prestations (output) et des effets sur les groupes cibles (outcomes). Si des indicateurs devaient être collectés au niveau macroéconomique (impact), il est recommandé de définir les secteurs conformément à la classification NOGA et de collecter les données selon les secteurs, les régions et le type d'entreprise (start-up, PME) pour être capable de faire des analyses interrégionales et intercantionales.

Q.11	Quels sont les facteurs de succès, respectivement les blocages identifiés ?	D'une manière générale, aucun facteur de blocage n'a été identifié qui aurait rendu l'effet de la PADE impossible, mais il existe des considérations primordiales au niveau du concept politique (définition d'objectifs, définition des groupes cibles, définition des indicateurs) qui pourraient être encore plus fortement prises en compte dans la prochaine PADE. Il est plus facile d'obtenir des effets sur les conditions suivantes sont remplies : -l'objectif est défini avec précision et de manière restreinte (plus l'objectif est large et vague, plus il devient difficile de prendre des mesures concrètes). Idéalement, des indicateurs contrôlables sont également définis dans la définition des politiques et les données correspondantes sont collectées pendant la mise en œuvre ; -le groupe-cible est délimité et accessible. Pour chaque mesure, il devrait être clair quel groupe cible est visé. En même temps, les groupes cibles doivent également posséder les compétences et les capacités nécessaires pour réagir aux offres proposées ; -les défis identifiés sont principalement dans la sphère d'influence de la PADE et non dans d'autres domaines. Plus le champ d'action de la PADE est large et inclut des interfaces avec d'autres politiques comme la politique agricole, la politique éducative ou la politique d'aménagement du territoire, plus il devient difficile de mettre en œuvre les objectifs souhaités avec les ressources de la PADE ; -des mesures, des moyens financiers, et des acteurs de la mise en œuvre compétents sont à disposition pour la réalisation des objectifs. Des mesures doivent être prévues pour chaque enjeu et chaque axe stratégique y compris des ressources financières pour la mise en œuvre.
--------------------	--	--

Le Conseil d'Etat a l'honneur de présenter la Politique d'appui au développement économique (PADE) du Canton de Vaud 2020-2025 au Grand Conseil pour qu'il en prenne acte.

Ainsi adopté, en séance du Conseil d'Etat, à Lausanne, le 29 janvier 2020.

La présidente :

N. Gorrite

Le chancelier :

V. Grandjean