

**RAPPORT DU CONSEIL D'ETAT AU GRAND CONSEIL
SUR L'ADOPTION DE LA TROISIÈME ÉDITION DE LA POLITIQUE D'APPUI AU
DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE (PADE)**

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS.....	4
0. L'ESSENTIEL EN BREF.....	5
1. INTRODUCTION.....	6
1.1 CADRE LEGAL	6
1.2 ALIGNEMENT AVEC LES AUTRES POLITIQUES PUBLIQUES ET LE PROGRAMME DE LEGISLATURE	6
1.3 PERIMETRE ET POSITIONNEMENT DE LA PADE	6
2. DIAGNOSTIC ET ELABORATION.....	7
2.1 D'UNE PADE A L'AUTRE : ENSEIGNEMENTS ET EVOLUTIONS	7
2.2 DEMARCHE PARTICIPATIVE	7
2.3 PANORAMA ECONOMIQUE DU CANTON DE VAUD	8
2.4 CONSTATS TRANSVERSAUX	8
2.5 Deux transitions structurantes.....	9
3. AMBITION ET ARCHITECTURE STRATÉGIQUE DE LA PADE.....	9
3.1 ARCHITECTURE DE LA PADE	9
3.1.1 Une ambition : l'attractivité économique.....	9
3.1.2 Un socle transversal : la durabilité.....	10
3.1.3 Quatre piliers stratégiques.....	10
3.1.4 Quatre eNJEUX TRASNVERSAUX	11
3.2 UN POSITIONNEMENT RENFORCE ET CIBLE DE L'ATTRACTIVITE DU CANTON DE VAUD	11
4. UN SOCLE TRANSVERSAL, LA DURABILITE	11
4.1 VISION	12
4.2 POSITIONNEMENT ET CIBLAGE.....	12
4.3 CONSTATS ET ENJEUX.....	13
4.4 OBJECTIFS STRATEGIQUES	13
4.5 ACTIONS PHARES.....	13
4.6 INDICATEURS	14
5. PILIERS STRATÉGIQUES	14
5.1 INNOVATION	14
5.1.1 Vision	14
5.1.2 Positionnement et ciblage sectoriels	14
5.1.3 Constats et enjeux.....	15
5.1.4 Objectifs stratégiques	16
5.1.5 Actions phares.....	17
5.1.6 Indicateurs	17
5.2 INDUSTRIE	17
5.2.1 Vision	17
5.2.2 Positionnement et ciblage sectoriel	17
5.2.3 Constats et enjeux.....	18
5.2.4 Objectifs stratégiques	18
5.2.5 Actions phares.....	19
5.2.6 Indicateurs	20
5.3 TOURISME.....	20
5.3.1 Vision	20
5.3.2 Positionnement et ciblage sectoriel	20
5.3.3 Constats et enjeux.....	21
5.3.4 Objectifs stratégiques	21
5.3.5 Actions phares.....	22
5.3.6 Indicateurs	22
5.4 ECONOMIE DE PROXIMITE	23
5.4.1 Vision	23
5.4.2 Positionnement et ciblage sectoriel.....	23

5.4.3	Constats et enjeux	23
5.4.4	Objectifs stratégiques	24
5.4.5	Actions phares	24
5.4.6	Indicateurs	25
6.	ENJEUX TRANSVERSAUX	25
6.1	Gouvernance et coordination	25
6.2	Efficiency administrative.....	25
6.3	Rayonnement et promotion.....	26
6.4	Valorisation de l'existant.....	26
6.5	Indicateurs transversaux	26
7.	CADRE FINANCIER ET BUDGETAIRE.....	27
7.1	Aides à fonds perdus : budget ordinaire, fonds et crédits-cadres.....	27
7.2	Prêts et cautionnements LADE	27
7.3	Complémentarité avec les aides fédérales (NPR)	28
8.	CONCLUSION	28

AVANT-PROPOS

En 2012, le Conseil d'État adoptait sa première Politique d'appui au développement économique (PADE). Elle rassemblait les mesures existantes, leur donnait une cohérence d'ensemble et posait les bases d'une stratégie cantonale au service du tissu économique vaudois. La PADE 2020-2025 a consolidé cette étape, en intégrant plus fortement durabilité, innovation et rayonnement.

Cette troisième édition marque un nouveau cap. Elle répond à un contexte bouleversé : tensions géopolitiques, franc fort, chaînes de valeur recomposées, marchés incertains, accélération technologique et transition environnementale. Les entreprises doivent investir, recruter, innover et s'adapter dans un environnement exigeant.

Dans ce contexte, l'attractivité économique du Canton de Vaud **n'est jamais acquise : elle s'entretient, se renforce et se défend.** C'est l'ambition centrale de cette PADE.

Notre canton dispose de réels atouts : économie diversifiée, écosystème d'innovation de rang mondial, tissu industriel ancré dans les régions, offre touristique reconnue et économie de proximité essentielle aux centres-villes et villages. **Cette diversité nourrit notre résilience et prépare notre avenir.**

Une stratégie économique doit aussi fixer des priorités. La présente PADE concentre l'action du Canton autour de quatre piliers : **l'innovation, l'industrie, le tourisme et l'économie de proximité.** Ils reposent sur un socle transversal : **la durabilité,** abordée comme un levier de compétitivité.

L'attractivité visée ici est concrète. Elle se mesure dans les décisions d'investissement, d'implantation et d'ancrage territorial : une PME qui modernise son outil de production, une start-up qui grandit ici plutôt qu'ailleurs, une entreprise industrielle qui développe ses savoir-faire, une destination touristique active tout au long de l'année, ou encore un centre-ville qui conserve ses commerces, ses artisans et sa vitalité économique.

Cette PADE affirme également une méthode. Pour la première fois, son élaboration a largement associé les acteurs économiques du terrain. Près de 120 participantes et participants ont contribué, dans onze ateliers thématiques, à identifier les besoins, les tensions et les priorités. **Je les remercie pour leur engagement.** Une politique économique efficace se construit avec celles et ceux qui créent, investissent, emploient et innover.

Le rôle de l'État n'est pas de se substituer aux entreprises. Il est de créer les conditions qui leur permettent de se développer, de franchir des étapes, d'investir, de se transformer et de rester ancrées dans le canton.

Avec cette troisième PADE, le Canton de Vaud se dote d'une boussole pour renforcer son attractivité, valoriser ses atouts, accompagner les transitions et préparer l'économie vaudoise de demain.

Notre ambition est claire : **des entreprises compétitives, des régions vivantes, des savoir-faire renouvelés, des innovations qui deviennent des emplois et une prospérité qui bénéficie à l'ensemble de la population.**

Isabelle MORET

Conseillère d'Etat

0. L'ESSENTIEL EN BREF

Quatrième canton le plus compétitif de Suisse au classement UBS 2025, le Canton de Vaud dispose d'une économie diversifiée et performante, portée par un écosystème d'innovation de rang mondial, des filières industrielles, une attractivité touristique reconnue et une économie de proximité essentielle à la qualité de vie. Cette diversité, atout structurel du canton, est aussi son principal facteur de résilience face aux crises.

Dans un contexte marqué par une concurrence accrue entre territoires, des transitions numérique et environnementale profondes, des contraintes budgétaires et des pressions croissantes sur les entreprises, cette position n'est pas acquise.

La présente PADE, troisième politique d'appui au développement économique adoptée par le Conseil d'État, définit les orientations stratégiques pour les prochaines années.

Champ d'intervention et limites de la PADE

La PADE concentre les interventions du Canton là où il dispose de réels atouts : des acteurs en nombre suffisant, des chaînes de valeur déjà en place ou un potentiel concret de création de valeur à long terme. Elle agit de manière subsidiaire et n'a pas vocation de piloter l'ensemble du développement économique.

Son action porte sur l'attractivité économique, entendue comme la capacité opérationnelle du territoire à conserver et attirer des activités économiques, avec une approche qualitative. Concrètement, elle se traduit par des décisions d'investissement, d'ancrage territorial et de fidélisation : une entreprise qui choisit de rester et de grandir dans le Canton, une autre qui s'y installe, un employeur qui retient ses talents. C'est sur ces leviers que la PADE agit.

Des priorités stratégiques

L'innovation, l'industrie, le tourisme et l'économie de proximité forment les quatre piliers de la stratégie cantonale de développement économique. La durabilité constitue un socle transversal.

L'innovation vise à transformer la recherche et les technologies en valeur économique ancrée dans le territoire, qu'elle émerge des hautes écoles ou du cœur même des entreprises. Elle se déploie autour de domaines d'excellence cantonaux que sont la santé et la longévité, la confiance numérique et l'intelligence artificielle, la robotique et les systèmes industriels avancés, ainsi que les systèmes durables et les technologies environnementales.

L'industrie consolide un tissu productif diversifié (de la sous-traitance de précision aux filières exportatrices) en accompagnant sa modernisation et sa compétitivité. Pour de nombreuses régions du canton, le tourisme est une spécialisation économique à part entière, à valoriser en toute saison. L'économie de proximité fait vivre les commerces, artisans et filières régionales qui font la vitalité des territoires. La durabilité irrigue l'ensemble, en tant que levier d'attractivité et de transformation.

Quatre enjeux transversaux conditionnent la réussite de l'ensemble : la gouvernance et la coordination des acteurs, l'efficacité administrative, le rayonnement et la promotion, ainsi que la valorisation de l'existant et des chaînes de valeur.

Mise en œuvre et moyens

La mise en œuvre repose sur un cadre financier combinant budget ordinaire (environ 25 millions de francs par an), fonds et crédits-cadres existants, prêts et cautionnements LADE ainsi que les cofinancements fédéraux (NPR). Plusieurs de ces financements sont toutefois soumis à des incertitudes quant à leur pérennisation pour la période couverte par la présente PADE.

Un dispositif de pilotage stratégique et opérationnel permettra d'évaluer les résultats et d'ajuster les priorités en cours de route.

Pour la première fois, l'élaboration de la PADE a intégré une démarche participative associant près de 120 acteurs de l'économie dans le cadre de onze ateliers thématiques. Les enseignements de cette démarche ont nourri la vision, les objectifs et les actions de la politique de développement économique.

Tout en s'inscrivant dans une trajectoire de long terme au niveau de son architecture, la présente PADE constitue la boussole des décisions en matière de développement économique pour les prochaines années.

1. INTRODUCTION

1.1 CADRE LEGAL

La Politique d'appui au développement économique (PADE) trouve son fondement dans la Loi sur l'appui au développement économique (LADE), adoptée en 2007. Cette loi a pour but de soutenir la promotion et le développement économique du Canton et des régions propres à maintenir et créer de la valeur ajoutée.

Politique incitative, la PADE doit analyser de manière contextualisée les principes de subsidiarité et de proportionnalité. Elle répond à plusieurs objectifs fixés par la LADE que sont, en priorité, le renforcement de la vitalité, de la diversité et de la compétitivité économique, la préservation et la création d'emplois, la prise en compte de la durabilité et la collaboration avec les acteurs privés et publics. À cet effet, l'État prend des mesures visant à promouvoir le Canton de Vaud, valoriser les potentiels humains, économiques et territoriaux des régions, ainsi qu'encourager l'innovation ou la diversification de l'économie privée.

Les articles 7 et 8 de la loi prévoient que le Conseil d'État arrête une PADE comprenant les constats et les enjeux, les résultats des évaluations, les axes stratégiques de développement et un programme d'actions.

Depuis l'introduction de la LADE, deux PADE ont été adoptées, en 2012-2017 et 2020-2025. La présente PADE est ainsi la troisième adoptée par le Conseil d'État.

1.2 ALIGNEMENT AVEC LES AUTRES POLITIQUES PUBLIQUES ET LE PROGRAMME DE LEGISLATURE

La présente PADE s'aligne en grande partie sur les domaines d'encouragement prioritaires de la Nouvelle politique régionale (NPR), l'industrie et le tourisme, ainsi que sur ses thèmes transversaux : numérisation, développement durable et économie locale.

La PADE est également alignée avec les principaux éléments du message du Conseil fédéral quant à sa Politique de promotion économique fédérale (allègement de la charge administrative, soutien à l'accès aux marchés internationaux, renforcement de l'économie des régions et politique touristique) pour la période 2028-2031. Elle tient compte des enjeux et objectifs à la fois de la Loi sur l'encouragement à la recherche et à l'innovation (LERI) ainsi que de la Loi fédérale sur les objectifs en matière de protection du climat, sur l'innovation et le renforcement de la sécurité énergétique (LCI).

Cet alignement renforce la cohérence de l'action publique entre les niveaux cantonal et fédéral, et permet notamment de mobiliser les cofinancements NPR dans le cadre des programmes de mise en œuvre.

En outre, la PADE s'inscrit en complémentarité avec d'autres politiques publiques essentielles pour l'économie telles que la durabilité, la formation, la fiscalité, l'aménagement du territoire, les infrastructures, la mobilité, la santé, l'environnement et l'énergie. Elle prend également en compte le Plan directeur cantonal 2050 ainsi que les actions cantonales en matière d'économie circulaire.

Finalement, la PADE répond également aux principales mesures du programme de législature 2022-2027 en matière économique, à savoir :

- accompagner la transition vers une économie durable ainsi que favoriser l'éclosion d'entreprises innovantes en durabilité ;
- promouvoir l'attractivité de la place vaudoise ;
- consolider les prestations en matière de soutien à l'innovation ;
- renforcer le soutien à l'industrie et la compétitivité des PME industrielles ;
- promouvoir et développer le tourisme durable.

1.3 PERIMETRE ET POSITIONNEMENT DE LA PADE

La PADE intervient de manière ciblée, là où l'action publique peut produire un effet réel sur le tissu économique. Elle oriente son action selon deux logiques complémentaires : soutenir ce qui est déjà porteur, là où des acteurs et des chaînes de valeur offrent un potentiel concret de création de valeur à long terme ; et maintenir ce qui est nécessaire à la diversité et à la résilience du tissu économique vaudois.

Cette action porte sur l'attractivité économique, soit la capacité du territoire à conserver et attirer des activités économiques. La PADE n'est toutefois pas la seule politique influençant l'attractivité du territoire. L'attractivité repose aussi sur l'ensemble des politiques publiques qui façonnent les conditions-cadres (fiscalité, formation, infrastructures, mobilité, énergie, aménagement du territoire, marchés publics et cadres réglementaires) et relève d'un périmètre interdépartemental qui dépasse celui de la PADE.

La PADE repose sur une articulation claire entre priorités cantonales et déploiement partenarial. Le Conseil d'Etat, par l'intermédiaire du DEIEP et du SPEI, fixe le cadre stratégique général, définit les piliers d'intervention, pose le ciblage, les objectifs et les actions-phares, et pilote la mise en œuvre de la PADE. Ce rôle d'orientation est assumé de manière plus affirmée que dans les PADE précédentes, afin de renforcer la cohérence d'ensemble de l'action publique.

La diversité des secteurs, des tissus socio-économiques régionaux et des besoins appelle une mise en œuvre partagée et coordonnée. Le Canton s'appuie sur un réseau structuré de partenaires (Innovaud et Vaud Promotion au niveau cantonal ainsi que les organismes de développement économique au niveau régional et des prestataires cantonaux et intercantonaux) qui disposent d'une marge de manœuvre importante pour déployer leur propre stratégie, de manière concertée et alignée avec les priorités de la PADE.

Une partie des missions et des actions s'inscrit dans un périmètre intercantonal, qu'il s'agisse de régions économiques fortement liées entre elles ou de la Suisse occidentale dans son ensemble. Ce choix repose sur des enjeux et des intérêts communs, sur une masse critique d'acteurs et sur des défis économiques partagés.

2. DIAGNOSTIC ET ELABORATION

2.1 D'UNE PADE A L'AUTRE : ENSEIGNEMENTS ET EVOLUTIONS

La présente PADE s'appuie sur les enseignements tirés de plus de dix ans de politique d'appui au développement économique, consolidés par une évaluation indépendante menée en 2025¹. Trois grandes catégories de recommandations ressortent de l'évaluation. D'abord, le besoin de mieux impliquer les partenaires et d'explicitier la cohérence stratégique dans la construction du document. Ensuite, la clarification des rôles et l'implication des acteurs dans la gouvernance. Enfin, un renforcement du dispositif de suivi et d'évaluation. Ces éléments ont été intégrés dans la présente PADE ou le seront dans son déploiement (en particulier via l'enjeu et les objectifs entourant la gouvernance ainsi que les systèmes d'indicateurs).

Les PADE précédentes étaient construites selon la structure de la LADE et l'organisation interne du SPEI. Cette architecture est devenue difficile à communiquer au grand public, d'autant que la création et le renouvellement de différents fonds et crédits-cadres a modifié le paysage des mesures de soutien. Le choix a été fait d'organiser la présente PADE autour de piliers stratégiques et thématiques, reflétant directement les enjeux de l'économie vaudoise. Cette évolution renforce la lisibilité du document, facilite son appropriation par les acteurs économiques et crée une cohérence avec les stratégies fédérales, en particulier avec les domaines prioritaires de la NPR. Enfin, elle renforce la place de la durabilité par rapport aux précédentes PADE.

2.2 DEMARCHE PARTICIPATIVE

120 participants, 11 ateliers, une première dans l'histoire de la PADE. La démarche participative conduite en 2025 a été organisée en cohérence avec les piliers stratégiques retenus. Pour chaque thématique, deux ateliers distincts ont été tenus : l'un avec des bénéficiaires (entreprises, acteurs économiques), l'autre avec les partenaires de déploiement (organismes cantonaux, régionaux et sectoriels). Un atelier transversal a réuni des décideurs et des personnalités représentatives de différents secteurs autour des enjeux globaux d'attractivité.

Ces échanges ont permis de recueillir des retours sur la perception des dispositifs existants, les enjeux à venir pour les différents secteurs, les besoins d'accompagnement et de financement, les premières

¹ Wirth Sandra, Maeder Beatrice, Billotte Jérôme, Zenhäusern Patrick, *Évaluation de la politique d'appui au développement économique de 2020-2025 du Canton de Vaud. Rapport final sur mandat du Service de promotion de l'économie et de l'innovation*, Strategos SA : Lausanne, 2026.

orientations envisagées, ainsi que le fonctionnement de l'écosystème de soutien. Les résultats de ces ateliers ont nourri l'élaboration de la PADE et les orientations décrites dans la suite du document.

Ces ateliers ont aussi mis en évidence des attentes et préoccupations récurrentes des partenaires et des milieux économiques concernant plusieurs conditions-cadres : améliorer la fiscalité des personnes physiques, faciliter l'accès au financement bancaire et au capital-risque, assurer l'adéquation des formations aux besoins de l'économie ainsi que veiller à la disponibilité de main-d'œuvre qualifiée, développer les infrastructures, diminuer la charge administrative, alléger le cadre réglementaire et simplifier l'accès aux marchés publics. Ces éléments dépassent le cadre de la PADE et relèvent d'autres politiques publiques cantonales, voire fédérales.

2.3 PANORAMA ECONOMIQUE DU CANTON DE VAUD

Quatrième canton le plus compétitif de Suisse selon le classement UBS 2025, le Canton de Vaud s'inscrit parmi les économies cantonales les plus dynamiques et diversifiées du pays.

Sa principale force réside dans la diversité de son tissu économique. Selon l'étude de BAK Economics « Le canton de Vaud : évolution économique et conditions-cadres » de 2026¹, mandatée par l'Etat de Vaud et couvrant trente-cinq ans de transformations économiques, les secteurs clés du Canton comprennent l'alimentation et les boissons, les sciences de la vie et la santé, l'industrie des biens de précision, le tourisme, les technologies de l'information et de la communication, ainsi que les services aux entreprises et le secteur financier. Par ailleurs, la même étude précise que « le canton dispose d'un profil technologique solide, caractérisé par un nombre élevé et une qualité supérieure de brevets, notamment dans les domaines des sciences de la vie, du digital et de l'industrie 4.0. Ce positionnement est étroitement lié à un écosystème de l'innovation développé, reposant sur la complémentarité entre hautes écoles, parcs technologiques, entreprises de toutes tailles et de nombreux programmes de soutien ».

Cette diversité n'empêche pas des spécialisations régionales marquées. Certains districts ont développé une structure économique propre (industrielle ou touristique par exemple), ce qui assure une répartition des activités sur l'ensemble du territoire vaudois. Lausanne et son agglomération, quatrième ville de Suisse, jouent un rôle moteur par leur spécialisation dans la formation, les technologies de l'information et de la communication, et les services.

Une tendance de fond se confirme : l'économie vaudoise connaît depuis de nombreuses années une tertiarisation. Le commerce, avec une part de 11.9% de la valeur ajoutée cantonale, reste un secteur structurant mais en recul de 6.7% depuis 1990². L'emploi dans le commerce de détail a diminué de 2% entre 2011 et 2023, reflet des mutations des modes de consommation³.

Cette diversité constitue à la fois un atout, par la résilience qu'elle confère, et un défi pour le positionnement du Canton à l'international. Contrairement à des cantons fortement identifiés à un secteur dominant, Vaud doit construire une image économique qui reflète la richesse de son tissu sans se disperser.

2.4 CONSTATS TRANSVERSAUX

Au-delà de ces repères macroéconomiques, l'économie vaudoise est marquée par des traits et des tendances de fond, qui se regroupent en trois catégories : les forces structurelles sur lesquelles s'appuyer, les tensions et vulnérabilités à traiter, et les dynamiques de transformation à anticiper.

Forces structurelles. La diversité sectorielle, décrite au chapitre précédent, constitue le premier atout du Canton. Elle s'accompagne de spécialisations régionales et sectorielles fortes telles que l'innovation, l'industrie, ou encore le tourisme, qui positionnent le Canton comme un acteur clé sur la scène nationale et internationale. Les hautes écoles et les centres de recherche jouent ici un rôle essentiel. La santé, secteur fort du Canton, bénéficie aussi de la qualité des infrastructures et des capacités de recherche. La qualité de vie est également une force du Canton. S'y ajoutent un réseau de mobilité dense, connecté aux infrastructures suisses et européennes, la proximité de l'aéroport international de Genève, et une stabilité institutionnelle qui constitue un socle solide pour une politique publique ambitieuse.

Tensions et vulnérabilités. La pénurie de main-d'œuvre qualifiée touche l'ensemble de la Suisse, mais ses effets sont particulièrement sensibles dans la construction, l'industrie, l'innovation, les métiers

¹ Wagner Andrea, Resbeut Mathieu et Schinner Rafaela, *Le canton de Vaud évolution économique et conditions-cadre. Sur mandat du département de l'économie, de l'innovation, de l'emploi et du patrimoine (DEIEP)*, BAK Economics AG : Bâle, 2026.

² Ibid.

³ Source : Statistique Vaud, données consultées en 2026.

techniques, la santé et l'hôtellerie-restauration. La transmission des savoir-faire est menacée. Plus largement, les évolutions démographiques créent des incertitudes pour l'économie concernant le vieillissement ou la disponibilité de la main-d'œuvre. L'accès au foncier industriel et commercial se complexifie, pesant sur les capacités d'implantation et d'extension des entreprises. Le coût de la vie et la force du franc pèsent sur les marges des entreprises, en particulier les industries exportatrices. A cela s'ajoute une pénurie de logements abordables près des lieux de travail. Enfin, les infrastructures connaissent également des phénomènes de saturation.

Dynamiques de transformation. Les innovations technologiques transforment en profondeur les métiers, les modèles d'affaires et les exigences de compétences. Les habitudes de consommation évoluent : attention croissante à la durabilité, montée du commerce en ligne, développement de circuits courts. Sur le plan international, le retour de politiques économiques et fiscales protectionnistes modifie les règles du jeu de la compétitivité à l'échelle mondiale. Enfin, le changement climatique et les enjeux environnementaux appellent des adaptations en matière d'accès aux ressources, d'approvisionnement et de modèles de production. Ces multiples difficultés et transformations, qui compliquent la prévision sur le long terme, renforcent aussi l'utilité d'un soutien étatique ciblé.

2.5 DEUX TRANSITIONS STRUCTURANTES

Parmi les dynamiques de transformation identifiées, deux transitions méritent un traitement spécifique en raison de leur ampleur et de leur caractère transversal : la transition numérique et la transition environnementale. Elles ne constituent pas des politiques sectorielles en soi, mais des dynamiques de fond qui traversent l'ensemble des axes stratégiques de la PADE. Ces deux transitions sont abordées non seulement comme des contraintes d'adaptation, mais aussi comme des opportunités pour renforcer l'attractivité et la résilience de l'économie vaudoise.

Transition numérique et intelligence artificielle. L'IA, l'automatisation et l'importance croissante des données transforment les modèles d'affaires, les chaînes de valeur et les compétences requises. Le Canton de Vaud dispose d'atouts particuliers pour tirer parti de cette transformation, grâce à la densité de ses hautes écoles, à ses compétences reconnues en IA et en confiance numérique, ainsi qu'à un tissu d'entreprises technologiques riche et en croissance. De nouvelles opportunités de productivité et de création de valeur apparaissent, en même temps que des questions éthiques, sociales et de souveraineté numérique. Cette transition touche divers pans de l'économie : l'innovation, par l'émergence de nouvelles technologies et de nouveaux usages ; l'industrie, par la numérisation des processus et l'automatisation ; le tourisme, par la personnalisation de l'offre et la gestion des flux ; l'économie de proximité, par la numérisation des services et l'évolution des comportements de consommation.

Transition environnementale. La réduction des émissions, la transition vers des énergies renouvelables, l'accès limité aux ressources et l'adaptation au changement climatique imposent une transformation progressive mais profonde des activités économiques, notamment une transition vers une économie circulaire. Les entreprises doivent modifier leur approvisionnement, notamment énergétique, renouveler leurs procédés de production et répondre à de nouvelles exigences réglementaires et de marché. Cette transition concerne en particulier l'industrie, confrontée à des enjeux de décarbonation, d'efficacité énergétique et d'éco-conception ; le tourisme, particulièrement exposé aux effets du changement climatique, avec des enjeux de diversification et de désaisonnalisation ; l'économie de proximité, appelée à jouer un rôle accru dans les circuits courts, la valorisation des ressources régionales ; ainsi que l'innovation, comme levier pour développer les solutions technologiques et organisationnelles nécessaires à cette transition.

3. AMBITION ET ARCHITECTURE STRATÉGIQUE DE LA PADE

3.1 ARCHITECTURE DE LA PADE

La PADE définit un cadre de référence commun pour l'ensemble des acteurs du développement économique du Canton. Elle s'articule autour de quatre composantes, présentées ci-dessous et illustrées par l'infographie.

3.1.1 UNE AMBITION : L'ATTRACTIVITE ECONOMIQUE

L'attractivité économique du Canton de Vaud ne se limite pas à l'implantation de nouvelles entreprises ou à la seule capacité d'innovation. Elle repose sur une combinaison de facteurs humains, économiques, territoriaux, institutionnels, et environnementaux : une PME industrielle qui choisit de

moderniser son outil de production dans le canton plutôt que de délocaliser ; une start-up qui passe de 5 à 50 employés tout en restant implantée localement ; une destination touristique qui attire des visiteurs tout au long de l'année ou qui allonge la durée de séjour des visiteurs ; un centre-ville ou un village qui maintient un tissu commercial et artisanal vivant ; voilà l'attractivité au sens de la PADE.

Si la PADE n'est pas la seule politique à renforcer l'attractivité du Canton, elle entend jouer son rôle et collaborer avec les autres politiques publiques en ce sens. Elle répond également aux besoins de l'économie exprimés dans les ateliers.

La PADE repose sur trois principes :

- **Une attractivité inscrite dans la durée.** En visant l'ancrage territorial plutôt que la délocalisation opportuniste, la création de valeur à long terme plutôt que des effets conjoncturels. La durabilité n'est pas une contrainte ajoutée à l'économie : c'est un facteur de compétitivité et de résilience qui traverse l'ensemble de la stratégie. Les thématiques identifiées favorisent également la qualité de vie de la population et contribuent à l'attractivité des zones plus périphériques.
- **Une action publique subsidiaire, ciblée et orientée vers l'impact.** En privilégiant les projets qui créent de la valeur économique et sociétale, renforcent les compétences locales ou contribuent aux priorités cantonales. La logique n'est pas celle du volume, mais celle de l'effet durable sur le tissu économique.

Une priorité donnée au tissu existant. En ciblant d'abord sur sa capacité à maintenir et développer les entreprises, les emplois, les compétences et les relations économiques déjà présents sur le territoire. L'attraction de nouveaux acteurs s'inscrit dans cette même logique : elle n'est pertinente que si elle renforce la complémentarité et la cohérence du tissu économique vaudois.

3.1.2 UN SOCLE TRANSVERSAL : LA DURABILITE

La durabilité occupe une place particulière dans la PADE et constitue le socle transversal qui irrigue l'ensemble des piliers stratégiques : innovation, industrie, tourisme et économie de proximité. En pratique, elle se décline différemment selon les réalités de chaque pilier, comme détaillé au chapitre 4.

3.1.3 QUATRE PILIERS STRATEGIQUES

La PADE repose sur quatre piliers cohérents avec les politiques de la Confédération, alignés sur le programme de législature, attentifs à la diversité de l'économie vaudoise et adaptés à ses besoins. Ces piliers sont les suivants :

- **L'innovation.** Le Canton de Vaud dispose d'un écosystème d'innovation de rang mondial. Face aux mutations rapides de l'économie et des technologies, elle reste le principal moteur de compétitivité et de création de valeur à long terme (voir chapitre 5.1).
- **L'industrie.** Le tissu industriel vaudois, de la sous-traitance aux filières exportatrices et aux industries à forte intensité technologique, constitue un ancrage économique et territorial essentiel. Encourager la recherche et le développement ainsi que maintenir et développer l'outil de production et les savoir-faire dans le canton sont des choix stratégiques assumés (voir chapitre 5.2).
- **Le tourisme.** Pour plusieurs régions vaudoises, le tourisme représente une spécialisation économique essentielle. Maintenir la vitalité de cette filière, adapter l'offre touristique et la désaisonnaliser sont des enjeux incontournables pour le canton (voir chapitre 5.3).
- **L'économie de proximité.** Commerces, artisans, filières régionales : l'économie de proximité forme le tissu économique essentiel à la vitalité des centres-villes et des villages, à l'emploi local et à la qualité de vie (voir chapitre 5.4).

Ces quatre piliers ne sont pas cloisonnés et interagissent activement entre eux. À titre d'exemples : l'innovation alimente les industries en technologies et en nouveaux modèles d'affaires, un tissu de commerces et d'artisans enrichit l'expérience touristique tandis que les touristes consomment des produits locaux, l'innovation irrigue le tourisme et l'économie de proximité par le développement de nouvelles offres et la numérisation, l'industrie, par ses chaînes de sous-traitance, génère une demande locale de services et de commerces de proximité.

Chaque pilier suit une même logique : une vision, un positionnement, des constats issus d'un diagnostic, des objectifs stratégiques, ainsi que des actions phares organisées selon les leviers d'intervention

suivants : accompagnement, infrastructures, financement, promotion et gouvernance. Des indicateurs sont définis pour mieux suivre l'impact des soutiens publics. Des indicateurs spécifiques à chaque pilier sont exposés dans les chapitres correspondant tandis que les indicateurs transversaux sont regroupés au chapitre 6.5.

3.1.4 QUATRE ENJEUX TRANSVERSAUX

Quatre enjeux conditionnent la réussite de l'ensemble : la gouvernance et la coordination des acteurs, l'efficacité administrative, le rayonnement et la promotion, ainsi que la valorisation de l'existant. Ils sont détaillés au chapitre 6.

3.2 UN POSITIONNEMENT RENFORCE ET CIBLE DE L'ATTRACTIVITE DU CANTON DE VAUD

Dans un contexte de concurrence accrue entre territoires, et sans remettre en cause la diversité de l'économie vaudoise, la présente PADE affirme un positionnement dans des domaines technologiques et industriels de pointe pour lesquels le Canton dispose d'avantages concurrentiels. Ces avantages reposent sur des écosystèmes performants, constitués d'institutions de recherche reconnues internationalement, de liens établis entre science et industrie, d'un bassin d'entreprises important et de capacités à faire converger plusieurs disciplines.

Quatre domaines d'excellence ont ainsi été identifiés dans le cadre de la PADE : santé et longévité, confiance numérique et intelligence artificielle, robotique et systèmes industriels avancés, systèmes durables et technologies environnementales.

Leur identification repose sur la masse critique d'acteurs économiques et scientifiques, l'existence de chaînes de valeur complètes, l'ancrage territorial des activités et le potentiel de croissance et d'exportation. Le détail de ces domaines est présenté au chapitre 5.1.2.

Certaines industries sont aussi ciblées prioritairement au titre de la PADE : les industries de pointe à forte intensité technologique et en R&D, les industries manufacturières à vocation exportatrice, et les entreprises de sous-traitance industrielle. Le détail de ces industries est présenté au chapitre 5.2.2.

Finalement, le ciblage porte également sur trois types d'activités qui génèrent des emplois qualifiés, consolident les chaînes de valeur économiques existantes et renforcent la capacité de décision et d'investissement sur le territoire, à savoir : la recherche et développement (R&D), la production industrielle et les fonctions stratégiques¹.

A noter que les soutiens au titre de la PADE impliquent une vigilance particulière à l'égard des activités et/ou des projets comportant des enjeux et des risques dans des domaines sensibles tels que l'armement, les hydrocarbures, le tabac, etc. Dans cette optique, le SPEI élabore un processus d'analyse, sur la base de critères prédéterminés, au moment des décisions de soutien, quelle que soit l'autorité compétente, en se concentrant sur la nature et la typologie des activités et/ou des projets concernés.

4. UN SOCLE TRANSVERSAL, LA DURABILITE

Dans la définition retenue par le Conseil d'Etat, la durabilité vise à promouvoir un fonctionnement des sociétés humaines tenant compte des limites planétaires et permettant de satisfaire équitablement les besoins socio-économiques présents, sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs.

Au sens de la présente PADE, la durabilité agit comme un levier d'attractivité et de résilience à long terme pour les entreprises. Elle ne s'oppose ainsi pas au développement économique mais en est une composante importante, l'économie devant tenir compte des enjeux et contraintes de durabilité pour se développer de manière pérenne.

En cela, elle occupe une place particulière dans la PADE et constitue le socle transversal sur lequel reposent les quatre piliers stratégiques et thématiques : innovation, industrie, tourisme et économie de proximité.

La durabilité intervient de manière transversale pour :

¹ Les fonctions stratégiques concernent les activités des petites, moyennes et grandes entreprises basées dans le Canton de Vaud, qui sont notamment liées à la direction et à la vision stratégique, à la gestion financière et des ressources ainsi qu'à la R&D et à l'innovation.

- soutenir les entreprises et les acteurs économiques en leur offrant un accès lisible et cohérent aux dispositifs d'accompagnement et de financement en matière de durabilité, y compris hors des piliers stratégiques (entre autres pour l'agroalimentaire et la construction) ;
- renforcer les compétences des partenaires de déploiement de la PADE (Innovaud, Vaud Promotion, organismes de développement économique régionaux, prestataires cantonaux et intercantonaux), en s'appuyant sur leurs expertises respectives et en favorisant une mise en œuvre coordonnée et complémentaire ;
- favoriser les échanges, les collaborations, le partage de bonnes pratiques et l'émergence de projets communs ;
- gérer et articuler des mécanismes de financement dédiés à la durabilité, en complément et en cohérence avec les instruments existants des autres piliers.

Ce rôle transversal permet d'éviter une approche fragmentée de la durabilité et de garantir une cohérence d'ensemble en renforçant les impacts positifs, aussi bien sur les plans économiques, environnementaux que sociétaux de la PADE.

La durabilité comme fil conducteur

Les enjeux de durabilité sont pris en compte dans la mise en œuvre de la PADE dans le but de favoriser l'émergence de solutions et de nouvelles offres permettant d'accélérer la transition vers une économie plus durable (les *cleantech* par exemple) ainsi que d'encourager les acteurs économiques à saisir les opportunités et prendre en compte les contraintes et risques liés à cette transition dans leur propre organisation.

Au niveau des aides financières, la prise en compte se fait de manière différenciée, en fonction notamment de la finalité et de l'ampleur des soutiens accordés. La durabilité est déclinée en différents critères d'analyse pour chacun des piliers stratégiques. Ces critères ont pour but d'accompagner les entreprises et les acteurs économiques bénéficiaires d'un soutien vers la durabilité et non de se concentrer uniquement sur les entreprises les plus durables.

En pratique, la durabilité se décline différemment selon les réalités de chaque pilier stratégique :

- **Innovation** : soutenir les technologies dites *cleantech* (environnement et énergie), prendre en compte la durabilité dans les priorités d'innovation, réduire l'impact environnemental et sociétal des technologies numériques.
- **Industrie** : diminuer la consommation énergétique des outils de production, décarboner et sortir des ressources fossiles pour garantir une indépendance énergétique, répondre aux demandes de traçabilité des parties prenantes (notamment des clients), utiliser la durabilité comme levier d'optimisation et d'innovation, renforcer la résilience des chaînes d'approvisionnement en favorisant l'économie circulaire et réduire le risque climatique.
- **Tourisme** : rénover les infrastructures grandes consommatrices d'énergie, gérer l'impact des activités touristiques sur le patrimoine naturel et culturel ainsi que sur la qualité de vie de la population, tout en les valorisant, anticiper et s'adapter au risque climatique, mettre en avant le patrimoine naturel dans l'offre touristique, maîtriser les déplacements induits, accompagner les acteurs concernés, entretenir la vitalité économique des régions périphériques ainsi que favoriser un tourisme désaisonnalisé.
- **Economie de proximité** : développer les circuits courts, valoriser les ressources locales et promouvoir l'économie circulaire, renforcer les filières et chaînes de valeur ajoutée régionale, accompagner les acteurs de l'économie de proximité vers plus de durabilité.

4.1 VISION

Le Canton de Vaud s'affirme comme un territoire de référence en économie durable, en renforçant les compétences des entreprises, en accélérant le déploiement de solutions innovantes à impact sociétal et environnemental, en structurant un écosystème d'acteurs engagés et en consolidant son rayonnement national et international.

4.2 POSITIONNEMENT ET CIBLAGE

Le socle Durabilité se distingue des quatre piliers thématiques par son mode d'intervention. Il n'agit pas sur un secteur économique spécifique, mais irrigue l'ensemble des piliers et s'adresse à tous les acteurs économiques du Canton, y compris ceux qui ne relèvent pas directement des quatre piliers thématiques.

Son action porte sur : le renforcement des compétences et pratiques des entreprises, le soutien à l'émergence et au déploiement de solutions durables innovantes, et la mise en réseau d'une communauté d'acteurs engagés. Le Fonds de soutien à l'économie durable (FSED) constitue le principal instrument financier de ce socle.

4.3 CONSTATS ET ENJEUX

L'écosystème vaudois dispose d'atouts réels en matière de durabilité : un tissu académique et entrepreneurial actif dans le développement de technologies propres, l'encouragement à l'économie circulaire et aux solutions à impact ainsi qu'un rôle pionnier du Canton qui se veut précurseur dans le soutien public à l'économie durable.

Plusieurs tensions pèsent toutefois sur les entreprises :

- Les entreprises font face à des exigences croissantes du cadre réglementaire cantonal, suisse et international, ainsi qu'aux attentes de leurs clients et de leurs employés.
- L'accès aux ressources, y compris énergétiques, et aux composants stratégiques pourrait se complexifier, que ce soit pour des questions de disponibilité, de risques climatiques ou d'instabilité internationale. L'accès au sol et son usage mesuré appellent également une attention soutenue.
- Les PME manquent de temps et de compétences pour traiter le sujet de la durabilité, souvent perçu comme un coût et un frein à la compétitivité.
- Les nouvelles solutions durables manquent d'opportunités de se développer et se déploient lentement.

L'enjeu central est de faire de la durabilité un levier de compétitivité et de résilience pour les entreprises vaudoises, plutôt qu'une contrainte perçue et subie.

4.4 OBJECTIFS STRATEGIQUES

Objectif 1 : Soutenir le développement des compétences et du leadership des entreprises en matière de durabilité

Les entreprises gagnent à se préparer aux enjeux à venir liés à la durabilité. En ce sens, il s'agit d'anticiper, de comprendre le lien entre durabilité et activité économique, et d'intégrer ces enjeux dans la stratégie, la gouvernance et le modèle d'affaires des entreprises. L'accompagnement public vise à faciliter ces démarches de manière pragmatique, en gardant la création de valeur comme point de mire.

Objectif 2 : Stimuler l'innovation et l'entrepreneuriat à impact sociétal et environnemental

La durabilité peut être appréhendée comme un levier de transformation pour s'adapter au monde de demain. Cela nécessite d'innover, de diversifier et notamment de développer de nouvelles filières et de nouveaux écosystèmes économiques. Pour accélérer cette transformation, le soutien public porte sur l'émergence, l'accélération, la mise sur le marché et le déploiement de solutions à impact portées par des start-up, des PME et des entreprises établies.

Objectif 3 : Encourager l'émulation et aligner les acteurs pour créer des dynamiques collectives

La transformation vers une économie durable peut être accélérée par le renforcement des collaborations et des effets d'entraînement au sein de l'écosystème vaudois. L'émulation de l'écosystème est amplifiée par la valorisation des entreprises innovantes, les échanges, et la collaboration entre acteurs. Les partenariats public-privé, la structuration de la communauté et le renforcement de la cohérence des différentes initiatives permettent des dynamiques collectives fortes.

Objectif 4 : Positionner le Canton de Vaud comme un territoire de référence en économie durable

Un positionnement fort sur un socle de durabilité ambitieux et pragmatique donne au Canton l'image d'un territoire solide, résilient et tourné vers l'avenir. Affirmer ce positionnement contribue aussi à l'émulation et permet d'accélérer la dynamique de transition.

4.5 ACTIONS PHARES

Pour atteindre les objectifs fixés, des actions prioritaires ont été identifiées, de manière non exhaustive :

Gouvernance

- Identifier les filières économiques clés en matière d'économie durable, faciliter leur émergence et/ou accélérer leur transition ;
- Renforcer la coordination, la collaboration et le développement de compétences au sein des acteurs économiques (SPEI, organismes et faïtières).

Financement

- Soutenir l'offre d'accompagnement, des projets innovants, des actions de promotion ainsi que des centres de compétences à fort potentiel d'impact économique, environnemental et sociétal.

Accompagnement

- Renforcer les échanges et les collaborations des entreprises entre elles et/ou avec les services de l'Etat ;
- Accompagner les organismes et les faïtières sur le thème de la durabilité (outils, experts, ateliers, informations stratégiques, formations, etc.) ;
- Fournir aux acteurs économiques de l'information stratégique sur le lien entre durabilité et compétitivité.

Promotion

- Soutenir et déployer des actions de promotion à fort impact, adressées aux entreprises.

4.6 INDICATEURS

Pour suivre la réalisation des objectifs et des actions déployées, le SPEI entend consolider différents indicateurs spécifiques au socle de durabilité, en complément des indicateurs transversaux présentés au chapitre 6.5, dont notamment les mesures mises en place par les entreprises soutenues (mandat d'accompagnement, feuille de route durabilité, etc.).

5. PILIERS STRATÉGIQUES

5.1 INNOVATION

Deuxième canton suisse pour les levées de fonds (578 millions de francs en 2025), avec plus de 650 start-up et une quarantaine de scale-up actives¹, le Canton de Vaud dispose d'un écosystème d'innovation de rang mondial. La Suisse est quant à elle classée premier pays à l'échelle mondiale par l'indice de l'innovation de l'OMPI en 2025. L'innovation ne concerne pas que les start-up et scale-up ; elle s'étend à tous les acteurs de l'écosystème : les institutions académiques et de recherche, les PME, les grandes entreprises et les investisseurs. Cette position n'est toutefois pas acquise. D'autres régions et pays investissent massivement, concurrençant la place vaudoise. En outre, il reste difficile pour les entreprises innovantes de trouver localement les conditions et les financements nécessaires à leur croissance.

5.1.1 VISION

Le Canton de Vaud consolide sa position d'écosystème d'entrepreneuriat et d'innovation de premier plan international, capable de transformer la recherche et les technologies en valeur économique, d'accélérer la croissance et l'ancrage des entreprises innovantes, de soutenir l'émergence de solutions à fort impact technologique et durable, et de renforcer le rayonnement du Canton, en priorité dans les domaines d'excellence ciblés.

5.1.2 POSITIONNEMENT ET CIBLAGE SECTORIELS

Le Canton de Vaud se distingue par un positionnement transversal fort dans les technologies de pointe, fondé sur la densité exceptionnelle de ses institutions de recherche de rang mondial, la proximité entre science et industrie, et la capacité à faire converger plusieurs disciplines technologiques.

Cette transversalité, à l'intersection des sciences de la vie, de l'intelligence artificielle, des données et de l'ingénierie avancée, entre autres, constitue un avantage compétitif majeur. Elle structure les quatre domaines d'excellence ciblés par le pilier Innovation et se décline dans des écosystèmes (instituts R&D,

¹ Sources : Swiss Venture Capital Report 2026, et Innovaud.

start-up, petites, moyennes et grandes entreprises) à forte intensité technologique, couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur, de la recherche fondamentale à l'industrialisation.

Santé et longévité. Au cœur de la « Health Valley », l'un des écosystèmes les plus dynamiques d'Europe, le Canton de Vaud combine excellence scientifique, recherche clinique de pointe et forte capacité d'industrialisation dans les biotechnologies, les dispositifs médicaux, la santé digitale et les *biotools*. Ce positionnement repose sur un socle académique et hospitalier d'envergure internationale (EPFL, UNIL, CHUV, HES) et s'articule avec un tissu dense d'entreprises actives dans la pharma, les biotechnologies, la nutrition et le sport. La qualité des infrastructures cliniques, la capacité à mener des recherches translationnelles et cliniques, ainsi que l'intégration entre soins, formation et recherche sont aussi importantes. Au-delà de la médecine « curative », le Canton se distingue par une approche holistique tout au long de la vie, alliant notamment les technologies médicales (*medtech*), la santé numérique et personnalisée, ainsi que l'agri-nutrition. La présence de nombreuses fédérations sportives internationales aux côtés du Comité International Olympique ainsi que de nombreux hôpitaux et cliniques privées renforce cette articulation entre santé, innovation, sport et prévention de la santé. Plus de 550 sociétés et environ 150 laboratoires, instituts et centres de recherche sont actifs dans le Canton.

Confiance numérique et intelligence artificielle. Le deuxième domaine d'excellence concerne les technologies numériques de la confiance : cybersécurité, protection et gouvernance des données, identité numérique, centres de données, sécurisation des infrastructures critiques et intelligence artificielle. Le Canton bénéficie d'un écosystème reconnu nationalement et internationalement, structuré notamment autour de la « Trust Valley », associant l'EPFL, l'UNIL, la HEIG-VD et un tissu dense d'acteurs économiques. Le positionnement vaudois se distingue d'une approche généraliste de l'IA par un accent fort mis sur la souveraineté numérique, la sécurisation des chaînes de valeur, les technologies d'authentification et la conception d'intelligences artificielles fiables et intégrables dans des environnements critiques. Plus de 200 sociétés et environ 50 laboratoires, centres et équipes de recherche sont actifs dans le Canton.

Robotique et systèmes industriels avancés. Le troisième domaine repose sur les compétences du Canton en ingénierie avancée, robotique, automatisation intelligente et industrie 4.0. Il se situe à la convergence de la robotique, de la digitalisation, des micro- et nanotechnologies, de la fabrication additive et des systèmes embarqués. Le Canton se distingue par une masse critique unique en robotique, articulée autour de l'EPFL, de la HEIG-VD et d'un tissu dense d'entreprises capables d'industrialiser rapidement les innovations. Le secteur spatial complète cet écosystème, avec des compétences reconnues dans les systèmes embarqués, l'observation de la Terre et les données satellitaires, dont les applications irriguent notamment la santé, l'environnement, l'énergie et la mobilité. Ces secteurs ne sont pas exclusifs et peuvent évoluer en fonction de l'état de la recherche et de la maturité industrielle, comme par exemple la technologie quantique ou la photonique. Plus de 250 sociétés et environ 60 laboratoires, centres et équipes de recherche sont actifs dans le Canton.

Systèmes durables et technologies environnementales. Le quatrième domaine concerne les technologies et systèmes visant à transformer les modèles énergétiques, industriels, agricoles et alimentaires : énergies renouvelables, efficacité énergétique, économie circulaire, agriculture de précision, systèmes alimentaires sains et durables. Le Canton bénéficie d'un écosystème académique structuré (EPFL pour les technologies énergétiques, HEIG-VD pour l'ingénierie environnementale, UNIL pour les sciences de l'environnement, Agroscope et Agripôles pour l'agriculture et les terrains d'essais et de recherche cantonaux) et d'un tissu de PME innovantes et de start-up technologiques. Ces thématiques croisent directement les compétences cantonales en robotique, capteurs, données et intelligence artificielle. Plus de 80 sociétés et environ 50 équipes et laboratoires de recherche sont actifs dans le Canton.

5.1.3 CONSTATS ET ENJEUX

L'écosystème d'innovation vaudois repose sur des bases solides. La densité des hautes écoles (EPFL, UNIL, IMD, EHL, HES et HEP) alimente un flux continu de connaissances, de talents et de créations d'entreprises. Le Canton s'est positionné dans des secteurs à forte intensité technologique, avec des spécialisations dans les sciences de la vie, la confiance numérique, la robotique et les technologies durables, autour desquelles se structurent progressivement des chaînes de valeur complètes. La recherche des hautes écoles n'est toutefois pas toujours transférée dans les entreprises, et certaines activités d'innovation restent concentrées autour de l'agglomération lausannoise.

Plusieurs tensions freinent le développement de cet écosystème.

- La lisibilité de l'écosystème de soutien est insuffisante : les entreprises peinent à identifier les interlocuteurs pertinents et à naviguer entre les dispositifs.
- Le passage à l'échelle (ou scale-up) constitue un goulet d'étranglement ; certaines start-up prometteuses peuvent être amenées à quitter le territoire, faute de trouver localement les conditions de leur croissance.
- La rétention des talents formés dans les hautes écoles vaudoises reste un défi : ils ont parfois tendance à quitter le canton après leur formation.
- L'intégration de l'intelligence artificielle soulève des questions de compétences et d'adaptation des modèles d'affaires.
- Enfin, la dépendance croissante à l'égard de solutions logicielles, d'infrastructures et de financements étrangers pose un enjeu de souveraineté.

Ces constats indiquent qu'il ne suffit pas de produire de l'innovation, il faut la transformer en activité économique ancrée dans le territoire. C'est sur cet enjeu que se concentre le pilier Innovation de la PADE.

5.1.4 OBJECTIFS STRATEGIQUES

Objectif 1 : Accélérer le passage de l'innovation au marché et sa diffusion dans l'économie

L'enjeu ici est de rapprocher l'innovation et le marché en soutenant les différentes phases allant de la recherche au produit et du produit au marché (transfert de technologies, preuve de concept, prototypage, pré-industrialisation, etc.). L'autre enjeu est de faire du Canton un territoire d'expérimentation pour l'innovation. Le soutien porte en particulier sur des projets de collaboration entre start-up, PME, grandes entreprises, instituts de recherche et/ou collectivités publiques, ainsi que sur l'adoption de technologies innovantes par les PME, notamment en matière d'IA.

Objectif 2 : Soutenir la croissance des entreprises innovantes

Le tissu économique gagne à poursuivre son renouvellement par la création d'entreprises innovantes. L'enjeu est de faciliter le franchissement des seuils critiques de développement (en termes d'emplois, de chiffre d'affaires et de capacité d'industrialisation) et de consolider l'ancrage de ces entreprises dans le Canton. Dans cette optique, toutes les phases de développement doivent être soutenues, une attention particulière devant être portée sur le passage à l'échelle. Les interactions avec les investisseurs et les partenaires stratégiques doivent également être renforcées.

Objectif 3 : Renforcer la visibilité et le positionnement de l'écosystème d'innovation, en priorité dans les quatre domaines d'excellence

L'enjeu est d'accroître la visibilité du Canton et son positionnement auprès de la communauté d'innovation au niveau national et international (talents, investisseurs, entreprises, instituts de recherche, etc.). Dans cette optique, la promotion et les moyens sont ciblés prioritairement sur les domaines d'excellence identifiés au point 5.1.2. Il s'agit également de structurer des écosystèmes sectoriels intégrés couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur (recherche, start-up, industrie, investisseurs) ainsi que de soutenir des actions de promotion favorisant ce positionnement.

Objectif 4 : Consolider la gouvernance et l'efficacité de l'écosystème

L'écosystème de soutien à l'innovation doit gagner en cohérence, en complémentarité et en efficacité pour les entreprises. À cet effet, les redondances et la complexité doivent être réduites, les rôles des acteurs clarifiés et le parcours des entreprises simplifié.

5.1.5 ACTIONS PHARES

Pour atteindre les objectifs fixés, des actions prioritaires ont été identifiées, de manière non-exhaustive :

Financement

- Renforcer, flexibiliser et adapter les instruments financiers existants (LADE, fonds, etc.), notamment en lien avec l'évolution du cadre international ;
- Développer le soutien aux preuves de concept (POC), intégrant un client local (collaboration entre start-up, PME, grandes entreprises et collectivités publiques).

Promotion

- Soutenir des actions de promotion de l'écosystème, mettant en relation investisseurs, start-up et industrie et participant au rayonnement de l'écosystème sur la scène nationale et internationale.

Accompagnement

- Adapter l'offre d'accompagnement (conseils, coaching, mentorat) en faveur des PME et start-up, notamment en matière d'intelligence artificielle, de modèle d'affaires et de développement commercial.

Infrastructures

- Consolider l'offre existante au niveau des parcs d'innovation et des incubateurs, tout en développant de nouvelles infrastructures (espaces de test et démonstration, plateformes technologiques dédiées, etc.).

Gouvernance

- Clarifier les rôles et missions des acteurs de l'écosystème d'innovation et renforcer la coordination du réseau des partenaires.

5.1.6 INDICATEURS

Pour suivre la réalisation des objectifs et actions déployées, le SPEI entend consolider différents indicateurs spécifiques au pilier Innovation, en complément des indicateurs transversaux présentés au chapitre 6.5, dont notamment :

- Nombre de projets pilotes, PoC ou démonstrateurs réalisés, notamment avec un partenaire local (institut de recherche, entreprise ou acteur public) ;
- Nombre de créations et d'implantations d'entreprises innovantes ;
- Taux de survie des entreprises soutenues après 5 ans ;
- Evolution des levées de fonds (privés) par les start-up et scale-up.

5.2 INDUSTRIE

Le secteur secondaire (hors construction) représente 9 % des emplois du Canton, avec plus de 3 700 établissements et environ 43'000 équivalents plein temps. Avec plus de CHF 11.6 Mia¹ d'export, l'industrie vaudoise est fortement orientée vers les marchés extérieurs. Mais ce tissu industriel doit faire face à des transformations profondes : pression du franc fort, tensions géopolitiques sur les marchés d'exportations, transition environnementale, modernisation et automatisation de l'outil de production.

5.2.1 VISION

Le Canton de Vaud maintient un pôle industriel diversifié, fondé sur des savoir-faire reconnus, une capacité à innover, à s'adapter et à ancrer l'outil de production sur le territoire, en accompagnant les entreprises dans leurs investissements, la valorisation et le renouvellement des compétences ainsi que la transition vers plus de durabilité.

5.2.2 POSITIONNEMENT ET CIBLAGE SECTORIEL

Le pilier Industrie s'adresse aux entreprises engagées dans des activités de production industrielle, caractérisées par la transformation de matières, l'utilisation de procédés automatisés et la production en série. À la différence du pilier innovation, qui intervient principalement en amont de la chaîne de

¹ Source : Annuaire statistique Vaud 2026.

valeur, le pilier Industrie intervient dans les phases de production, de modernisation et d'implantation sur le territoire. Il cible :

- les industries de pointe à forte intensité technologique et en R&D, actives notamment dans les domaines d'excellence identifiés au chapitre 5.1.2 ;
- les industries manufacturières à vocation exportatrice, exposées à des contraintes économiques, réglementaires et géopolitiques accrues ;
- les entreprises de sous-traitance industrielle, dont les savoir-faire techniques et les compétences spécialisées constituent un maillon essentiel des chaînes de valeur.

Le soutien porte prioritairement sur les activités de production industrielle, la recherche et développement directement liée aux activités industrielles, et les investissements productifs permettant la modernisation, l'automatisation et la transition énergétique vers une industrie plus sobre en énergie et en ressources.

Un soutien peut être accordé à des entreprises industrielles manufacturières non-exportatrices si elles présentent une importance stratégique majeure pour le Canton, par leur contribution à l'emploi, leur rôle déterminant dans l'économie régionale ou la maîtrise de savoir-faire critiques.

5.2.3 CONSTATS ET ENJEUX

La base industrielle vaudoise dispose d'atouts structurels solides, notamment sa localisation géographique stratégique au cœur de l'Europe et ses infrastructures de qualité. La proximité d'un écosystème d'innovation de rang mondial (hautes écoles, start-up, centres de recherche) offre aux entreprises industrielles un accès direct aux technologies et aux compétences dont elles ont besoin.

Plusieurs tensions pèsent toutefois sur la compétitivité du secteur.

- Les entreprises industrielles subissent une pression croissante sur leurs marges, sous l'effet du franc fort et de nouvelles perturbations internationales : tarifs douaniers, chaînes d'approvisionnement fragilisées.
- L'outil de production de nombreuses entreprises doit être renouvelé, alors que les attentes des clients et les réglementations en matière de durabilité, notamment concernant la décarbonation, augmentent la pression sur les investissements.
- Les entreprises peinent à trouver des terrains et des locaux pour s'implanter ou s'agrandir. Une concurrence croissante se développe entre les activités industrielles et les activités tertiaires et commerciales dans les zones d'activités.
- L'accès au financement se fait plus difficile auprès des banques.
- Enfin, le secteur fait face à une pénurie de main-d'œuvre qualifiée, aggravée par la perte potentielle de savoir-faire et par une image des métiers industriels qui peine à attirer les jeunes générations.

Ces constats illustrent la nécessité de préserver et renforcer la capacité de production industrielle sur le territoire vaudois, tout en accompagnant les entreprises dans des transformations qu'elles ne peuvent pas toujours financer seules.

5.2.4 OBJECTIFS STRATEGIQUES

Objectif 1 : Favoriser la compétitivité du tissu industriel vaudois

L'industrie doit rester compétitive pour maintenir ses activités, ses emplois et ses savoir-faire sur territoire vaudois. L'objectif est d'aider les entreprises industrielles à intégrer l'innovation dans leurs outils et processus de production, à renforcer les activités de recherche et développement, à faciliter la diversification des marchés et à valoriser les compétences et les savoir-faire. Le dispositif de soutien doit ainsi être adapté pour accompagner de manière ciblée les décisions d'investissement et favoriser le développement de projets industriels dans le canton.

Objectif 2 : Soutenir les investissements dans l'outil de production et sa modernisation

Les entreprises doivent investir dans leur outil de production, le renouveler et le moderniser afin de répondre aux exigences du marché et maintenir une production sur sol vaudois. L'objectif est de soutenir

les investissements portant notamment sur la numérisation, l'automatisation, l'efficacité énergétique et matière (économie circulaire), ainsi que la chaîne d'approvisionnement. Ces transformations représentent des coûts significatifs que la capacité d'autofinancement des PME industrielles, impactées notamment par le franc fort, ne permet pas toujours d'absorber à elle seule, justifiant un soutien public ciblé et subsidiaire.

Objectif 3 : Encourager le développement, la valorisation et la transmission des compétences et des savoir-faire industriels

Les entreprises ont besoin de transmettre et renouveler leurs savoir-faire et d'avoir accès aux compétences stratégiques nécessaires pour garantir leur compétitivité et s'adapter aux transformations du secteur industriel. Dans cette optique, les efforts de formation doivent être renforcés et soutenus, de même que le développement et la transmission des compétences. La valorisation des savoir-faire et des métiers industriels doit également être renforcée.

Objectif 4 : Optimiser la gestion des zones d'activités industrielles ainsi que l'usage du foncier et de l'immobilier d'entreprises

Les entreprises doivent avoir un accès facilité aux terrains et bâtiments spécifiques dont elles ont besoin pour se développer ou s'implanter. En outre, les zones industrielles doivent garantir une adéquation aux besoins des entreprises sur le long terme. Dans cette optique, la planification, l'aménagement, la gestion et la promotion des zones industrielles, constituent des ressources stratégiques pour l'industrie et doivent être optimisés. L'offre foncière, incluant la stratégie de maîtrise foncière, l'immobilier groupé (bâtiments d'accueil multi-entreprises) et les infrastructures partagées doivent être soutenues, de même que l'adaptation des zones d'activités aux changements climatiques.

5.2.5 ACTIONS PHARES

Pour atteindre les objectifs fixés, des actions prioritaires ont été identifiées, de manière non-exhaustive :

Accompagnement

- Adapter et renforcer l'offre d'accompagnement ciblé sur les besoins des PME industrielles (IA, cybersécurité, durabilité et diversification des marchés) ;
- Renforcer le processus de recherche de terrains et locaux ;
- Accompagner les planifications d'affectation en zones d'activités.

Financement

- Soutenir l'innovation ainsi que la modernisation de l'outil et des processus de production ;
- Renforcer le soutien au perfectionnement et au développement des compétences ;
- Renforcer, flexibiliser et adapter les instruments financiers existants (LADE, fonds, etc.), notamment en lien avec l'évolution du cadre international et avec les enjeux de densification et de disponibilité foncière.

Promotion

- Soutenir des actions de promotion, notamment à l'international, et valoriser les savoir-faire et métiers industriels.

Infrastructures

- Soutenir les investissements en lien avec l'outil de production ;
- Faciliter la densification et renforcer la qualité des zones d'activités, dans une perspective de gestion rationnelle du sol ;
- Soutenir la réalisation de bâtiments d'accueil d'entreprises visant des loyers adaptés aux capacités financières des PME industrielles ;
- Contribuer à la mise en œuvre d'une politique foncière industrielle publique.

Gouvernance

- Structurer et renforcer le « pôle industrie » au sein du réseau de la promotion économique vaudoise (coordination des partenaires, clarification des rôles, guichet dédié, etc.) ;
- Mettre en œuvre des organes de gestion et des plans d'actions dans les zones d'activités stratégiques.

5.2.6 INDICATEURS

Pour suivre la réalisation des objectifs et des actions-phares, le SPEI entend consolider différents indicateurs spécifiques au pilier Industrie, en complément des indicateurs transversaux présentés au chapitre 6.5, dont notamment :

- Nombre d'implantations de projets industriels ;
- Evolution du nombre d'entreprises et d'emplois dans l'industrie vaudoise et dans les zones d'activités ;
- Evolution du taux d'occupation des surfaces disponibles dans les zones d'activités et les infrastructures industrielles soutenues.

5.3 TOURISME

Le tourisme vaudois génère CHF 1,6 Mia de valeur ajoutée brute et emploie 21'000 personnes. L'hôtellerie enregistre 2,9 millions de nuitées (dont la moitié en tourisme d'affaires) et la parahôtellerie 5,3 millions. Mais la durée moyenne de séjour peut être améliorée (1,9 jour), la fréquentation variant fortement selon les saisons ou les régions et le Canton ne figurant pas parmi les « poids lourds » du tourisme suisse.¹

5.3.1 VISION

Le Canton de Vaud et ses destinations se positionnent comme un lieu de séjour attractif tout au long de l'année, grâce à son offre touristique diversifiée, incitant à l'allongement des séjours, contribuant à la pérennité des entreprises et des emplois tout en s'adaptant aux enjeux des changements climatiques et environnementaux.

5.3.2 POSITIONNEMENT ET CIBLAGE SECTORIEL

Le pilier Tourisme s'adresse aux entreprises, destinations et acteurs de l'écosystème touristique vaudois (hébergement, restauration, commerce de détail, transports, patrimoine naturel et culturel, divertissement et loisirs), concernant le tourisme de loisirs et celui d'affaires, étant entendu que le tourisme comprend un séjour d'au moins une nuitée. Les loisirs du quotidien, s'ils peuvent concerner les mêmes infrastructures ou activités, ne sont pas la cible de la présente PADE.

Une attention spécifique sera portée aux régions où le tourisme joue un rôle important pour l'emploi et l'économie locale, afin de renforcer la résilience des territoires particulièrement exposés aux effets de la saisonnalité et du changement climatique. La désaisonnalisation sera ainsi un axe important. Il est à relever que le tourisme vaudois repose sur un tissu d'initiatives locales, souvent de petite taille, mais essentielles pour l'économie régionale. Le déploiement du soutien au tourisme s'appuiera également sur les plans d'aménagements du territoire et sur le PDCN.

En plus des positionnements régionaux, la PADE identifie trois thématiques de rang cantonal, qui disposent d'un potentiel d'attractivité, de différenciation et de retombées économiques à l'échelle du Canton et de ses régions :

- Le tourisme d'affaires, qui génère près de la moitié des nuitées hôtelières cantonales ;
- La mobilité active quatre saisons (randonnée, vélo, etc.), qui constitue le premier motif de venue des visiteurs ;
- La connexion de la plaine à la montagne, le tourisme étant un pilier de l'économie des Alpes et du Jura vaudois, en soutenant les infrastructures et en valorisant les offres reliées aux transports collectifs.

¹ Source : BAK Economics, *L'importance du tourisme pour l'économie vaudoise*, 2024.

L'hébergement touristique fera l'objet d'une attention particulière. En effet, l'allongement des nuitées augmentant la consommation des visiteurs et renforçant également les emplois liés au tourisme, ce chantier apparaît essentiel pour la création de valeur ajoutée.

5.3.3 CONSTATS ET ENJEUX

Le tourisme vaudois s'appuie sur des atouts. Son offre de qualité, l'authenticité de ses produits et leur congruence avec les positionnements régionaux jouent un rôle différencié dans l'économie des régions. Le Canton dispose d'une accessibilité exceptionnelle en transports publics. De nouvelles tendances (offres numériques, mobilité douce, tourisme d'affaires durable) ouvrent des perspectives de différenciation.

Plusieurs tensions pèsent sur le secteur :

- La fréquentation et l'occupation varient fortement en volume et en saisonnalité.
- Le secteur est sensible au contexte international.
- Face au dérèglement climatique, la désaisonnalisation est un levier d'adaptation que l'Etat a commencé à déployer pour augmenter les revenus tout au long de l'année.
- Le tourisme s'appuie sur le patrimoine naturel, culturel et immobilier de qualité, qui doit pour ce faire être protégé.
- La qualité de vie de la population ne doit pas être atteinte par les développements des activités touristiques, qui doivent aussi être acceptées par les habitants.
- Les déplacements et l'exploitation de sites touristiques ont un impact sur les ressources naturelles, l'encombrement des infrastructures de mobilité et les émissions de CO₂.
- Les infrastructures touristiques sont souvent anciennes et parfois grandes consommatrices d'énergie.
- La gouvernance de l'écosystème touristique est complexe et la coordination perfectible. Dans cette perspective, une clarification des rôles entre les acteurs de la promotion, spécialement entre Vaud Promotion et les destinations, peut constituer un levier important pour renforcer la cohérence des messages, l'efficacité des actions et l'impact économique global.

Ces constats indiquent un besoin de consolider la viabilité économique des entreprises et des emplois touristiques tout au long de l'année, en s'appuyant sur une offre différenciée, un écosystème mieux coordonné et une adaptation résolue aux mutations climatiques et numériques.

5.3.4 OBJECTIFS STRATEGIQUES

Objectif 1 : Soutenir la désaisonnalisation et la consolidation de l'offre touristique (produits, services, infrastructures)

La durée des séjours touristiques doit être allongée et ceux-ci doivent être mieux répartis tout au long de l'année, afin d'augmenter les emplois pérennes à l'année, de diminuer les nuisances des transports de visiteurs, et de renforcer la viabilité économique des acteurs. Pour ce faire, les nouvelles demandes ou contraintes environnementales et économiques doivent être prises en compte. Des attentions particulières sont portées à l'accessibilité en transports publics, aux positionnements régionaux et aux régions dépendant le plus du tourisme, de même qu'au taux d'occupation et de fréquentation des infrastructures touristiques soutenues.

Objectif 2 : Renforcer le positionnement dans trois thématiques de rang cantonal

Le secteur touristique vaudois dispose d'atouts spécifiques permettant un renforcement de son positionnement sur le marché suisse et européen dans le tourisme d'affaires, la mobilité active quatre saisons et la valorisation des produits et infrastructures reliant la plaine aux sommets. Pour ce faire, des moyens ciblés sont mis en place pour chaque domaine et une attention spécifique est portée à l'hébergement touristique.

Objectif 3 : Encourager la coordination de l'écosystème touristique

L'écosystème touristique doit être non seulement plus coordonné entre acteurs du domaine et avec les collectivités publiques, mais également plus lisible pour les porteurs de projets. Dans cette optique, il convient de clarifier les rôles des acteurs, de renforcer la gouvernance, la complémentarité et les échanges, ainsi que d'assurer des parcours administratifs compréhensibles pour le déploiement de projets par les acteurs touristiques.

Objectif 4 : Accompagner les entreprises et régions dans leurs transitions et le renforcement de leur résilience

Face aux enjeux du changement climatique, de la transition numérique et de l'évolution des clientèles, les modèles d'affaires des acteurs touristiques évoluent en permanence et doivent être renforcés avec l'aide d'une offre d'accompagnement dédiée et ciblée.

Objectif 5 : Soutenir une promotion touristique cantonale ciblée et complémentaire avec les niveaux régional et fédéral

Le rayonnement touristique vaudois repose sur la complémentarité d'une promotion à la fois cantonale et régionale (au niveau des destinations). Les échanges et la coordination entre acteurs de la promotion touristique doivent encore être renforcés. Dans ce cadre, il s'agit de tenir compte des atouts distinctifs du Canton (santé, éducation, sport, gastronomie, culture) et de la demande de la clientèle.

5.3.5 ACTIONS PHARES

Pour atteindre les objectifs fixés, des actions prioritaires ont été identifiées, de manière non-exhaustive :

Financement

- Soutenir la mise en place d'une carte d'hôtes à l'échelle inter-régionale ;
- Apporter un soutien financier ciblé et subsidiaire à l'offre d'hébergement.

Infrastructures

- Consolider les infrastructures touristiques structurantes, notamment pour raccorder la plaine aux sommets hors saison hivernale (remontées mécaniques).

Gouvernance

- Clarifier les rôles des acteurs et renforcer la coordination des politiques publiques liées au tourisme (notamment en lien avec le PDCN).

Accompagnement

- Développer une offre d'accompagnement en matière d'accessibilité en transports publics ;
- Renforcer l'accompagnement des entreprises et des prestataires touristiques, notamment en matière de durabilité, de numérisation et de modèles d'affaires.

Promotion

- Soutenir et/ou déployer des actions de promotion ciblées, notamment dans le tourisme d'affaires

5.3.6 INDICATEURS

Pour suivre la réalisation des objectifs et des actions-phares, le SPEI entend consolider différents indicateurs spécifiques avec le pilier Tourisme, en complément des indicateurs transversaux présentés au chapitre 6.5, dont notamment :

- Impact des projets soutenus sur la saisonnalité ;
- Evolution des nuitées hôtelières ;
- Évolution de la durée moyenne de séjour ;
- Evolution de l'occupation et/ou de la fréquentation des infrastructures soutenues.

5.4 ECONOMIE DE PROXIMITE

Le commerce de détail représente 6 % des emplois vaudois, en recul de 9% depuis 2005. En 2020, neuf établissements sur dix comptent moins de dix emplois¹. Derrière ces chiffres, le commerce de détail joue un rôle indispensable dans le quotidien des Vaudois, tout comme les artisans, les services et les filières régionales, qui font tous face à la désertification des centres, à la hausse des coûts et à la mutation des habitudes de consommation.

5.4.1 VISION

Le Canton de Vaud défend une économie de proximité, fondée sur les ressources et les spécificités régionales, qui crée de la valeur localement, renforce la résilience des acteurs économiques, valorise des filières et les circuits courts, tout en contribuant à la qualité de vie de la population.

5.4.2 POSITIONNEMENT ET CIBLAGE SECTORIEL

Le pilier Economie de proximité s'adresse aux activités économiques régionales ancrées localement, dans une logique collective, mutualisée ou territoriale. Dans une conception relativement large, il couvre en particulier :

- le commerce de détail, accessible à pied ou en transports publics, contribuant à l'animation et à l'attractivité des centres-villes ou des villages ;
- l'artisanat et les ateliers de production, lorsque leur activité est localement ancrée et intégrée à des démarches collectives ou territoriales ;
- les circuits courts alimentaires, valorisant un lien direct entre producteurs, transformateurs et consommateurs locaux ;
- les filières régionales, entendues comme des ensembles structurés d'acteurs économiques organisés à l'échelle régionale, valorisant les ressources locales et contribuant à la création de valeur sur le territoire (p. ex. 1^{ère} transformation agricole et bois).

L'économie de proximité étant principalement de compétence communale, les actions de la PADE au travers de ce pilier interviennent dès lors de manière complémentaire et subsidiaire à ces acteurs publics. L'identification et le soutien aux initiatives communales et régionales passent par une coordination accrue avec les associations économiques régionales.

Le soutien tient compte de la diversité des contextes territoriaux : espaces urbains, où l'économie de proximité est liée au commerce de détail, aux services et aux marchés locaux ; espaces périurbains, où coexistent commerces de proximité, circuits courts agricoles et services ; espaces ruraux et centres-villageois, où l'économie de proximité repose sur l'artisanat local, l'agriculture, les petits commerces et les services essentiels.

5.4.3 CONSTATS ET ENJEUX

L'économie de proximité joue un rôle central dans l'attractivité des régions vaudoises. Elle contribue au maintien d'une offre de services diversifiée, à la création d'emplois locaux et à l'animation des centres, tout en renforçant la cohésion sociale et la qualité de vie. Par son enracinement territorial, elle favorise une consommation plus locale et s'inscrit dans une transition vers des modèles économiques plus durables.

Plusieurs tensions fragilisent toutefois ce tissu :

- De nouvelles habitudes de consommation émergent, redistribuant les flux au détriment des commerces physiques.
- Les centres urbains et villageois connaissent une désertification grandissante en matière de commerces et d'artisans de proximité. Ils font face également à de multiples enjeux parfois contradictoires, tels que le développement de la qualité de vie, le développement d'espaces verts, ou l'accessibilité en transports.
- L'accès à des locaux commerciaux se complexifie, notamment par la hausse des prix, ayant un impact sur les commerçants individuels mais également l'affectation des zones d'activités.

¹ Grobéty Mathieu et Lupi Laura, *Commerce de détail vaudois. Comment la branche résiste-t-elle à un environnement économique toujours plus hostile ?*, Institut Crea, 2023, et données de StatVD consultées en 2026.

- Les différents coûts d'exploitation connaissent des augmentations et les marges, déjà faibles, s'amenuisent encore.
- Une pénurie de personnel se fait ressentir, les savoir-faire artisanaux se transmettent plus difficilement et les commerces de proximité sont faiblement numérisés.
- Les motivations entrepreneuriales sont freinées par la dispersion des ressources et le manque de mutualisation, qui limitent les capacités d'investissement.

Ces constats dessinent un enjeu central : préserver et renforcer un tissu économique de proximité dont la disparition affaiblirait la vitalité des territoires, la cohésion sociale et l'attractivité du Canton dans son ensemble.

5.4.4 OBJECTIFS STRATEGIQUES

Objectif 1 : Soutenir le développement économique des centres urbains et villageois

Le tissu commercial et artisanal doit rester compétitif et les centres urbains et villageois doivent conserver leur vitalité économique. Pour ce faire, des démarches adaptées aux nouveaux usages et modes de consommation ainsi qu'aux attentes de la population sont soutenues. Il s'agit non seulement de contribuer, en complémentarité au soutien communal, à l'attractivité des centres, mais également d'attirer et de fidéliser les consommateurs.

Objectif 2 : Faciliter l'accès à des locaux commerciaux et artisanaux

L'accès à des locaux adaptés et financièrement soutenables doit être renforcé pour maintenir des activités commerciales. Dans cette optique, des soutiens ciblés et subsidiaires sont apportés à des projets d'infrastructures, notamment celles contribuant à la pérennisation et au développement de filières d'importance régionale.

Objectif 3 : Encourager les achats locaux, responsables et durables

Les achats de produits auprès des commerces de proximité sont à favoriser. En ce sens, la consommation locale et responsable doit être valorisée et les pratiques durables soutenues. Il s'agit en outre de renforcer l'attractivité des produits locaux, ainsi que de sensibiliser les consommateurs et acteurs économiques à l'impact environnemental et social de leurs choix.

Objectif 4 : Accompagner les transitions et transmissions d'entreprises ainsi que le renforcement des compétences

Les entreprises doivent s'adapter face aux évolutions économiques, technologiques, organisationnelles et environnementales, notamment vers plus de circularité, afin de renforcer leur compétitivité et leur pérennité, préservant ainsi le tissu existant. Dans cette optique, le développement des compétences est soutenu, de même que l'adoption de nouveaux outils et la préservation des savoir-faire. Une attention particulière est portée à la transmission et à la reprise d'entreprises.

Objectif 5 : Favoriser le développement des filières régionales

Les filières régionales doivent poursuivre leur contribution efficace à l'économie locale et circulaire. Pour cela, il s'agit de soutenir les acteurs (producteurs, transformateurs, distributeurs, commerces, artisans, institutions) lorsqu'ils souhaitent se coordonner, développer leurs pratiques ou renforcer leur organisation.

Objectif 6 : Consolider la coordination des acteurs

La complémentarité des initiatives, la mise en réseau et le dialogue entre acteurs publics et privés sont à renforcer. Dans cette optique, le Canton assume un rôle d'impulsion, de coordination et de mise en relation. Il s'agit de renforcer les synergies, d'éviter la dispersion des efforts et de soutenir une gouvernance plus efficiente.

5.4.5 ACTIONS PHARES

Pour atteindre les objectifs fixés, des actions prioritaires ont été identifiées, de manière non-exhaustive :

Financement

- Soutenir des projets visant à dynamiser les centres urbains et villageois.

Infrastructures

- Soutenir financièrement (y compris par des études) la transformation, la requalification et/ou la réaffectation de locaux existants afin de répondre aux besoins des commerces et artisans de proximité.

Accompagnement

- Accompagner la numérisation ainsi que le développement et la transmission des compétences au sein des entreprises (artisans, commerçants, services de proximité).

Gouvernance

- Renforcer le développement et la structuration de filières régionales.

Promotion

- Soutenir de manière ciblée l'organisation de manifestations régionales.

5.4.6 INDICATEURS

Pour suivre la réalisation des objectifs et actions déployées, le SPEI entend consolider différents indicateurs spécifiques au pilier Economie de proximité, en complément des indicateurs transversaux présentés au chapitre 6.5, dont notamment :

- Pérennité et évolution des entreprises accompagnées ou soutenues financièrement ;
- Évolution de la vacance commerciale dans les régions vaudoises.

6. ENJEUX TRANSVERSAUX

Les enjeux transversaux ci-après constituent des conditions indispensables à l'atteinte des objectifs de la présente PADE.

6.1 Gouvernance et coordination

Dans un contexte marqué par la transversalité croissante des enjeux économiques, territoriaux et environnementaux, une gouvernance renforcée est nécessaire pour améliorer la coordination entre les différents acteurs.

La PADE met l'accent sur le renforcement de la coordination interservices et interdépartementale, une articulation plus efficiente entre les niveaux cantonal, régional et communal, la clarification des responsabilités et des processus de décision, ainsi que la recherche systématique de synergies. Elle vise également à permettre aux acteurs économiques d'identifier les bons interlocuteurs, de comprendre les dispositifs existants et de bénéficier de parcours d'accompagnement clairs et fluides pour les acteurs économiques.

Une gouvernance efficace doit permettre un pilotage stratégique et opérationnel de la PADE par le SPEI en collaboration avec ses partenaires ainsi que les acteurs économiques, voire académiques dans certains cas. Ce pilotage, avec le suivi des indicateurs, doit permettre d'analyser l'avancement de la stratégie, d'identifier les tensions et les arbitrages nécessaires, ainsi que de formuler des recommandations d'adaptation en fonction du contexte économique.

6.2 Efficience administrative

L'efficience administrative constitue un facteur déterminant de l'attractivité économique et des attentes des entreprises. Dans cette perspective, les priorités portent sur l'amélioration de la coordination interservices, la simplification des procédures, la réduction des délais et l'amélioration de la qualité de service, la lisibilité des parcours ainsi que le développement d'une culture administrative « orientée solutions ». Pour ce faire, des outils numériques adaptés seront nécessaires pour le suivi des projets, la fluidification des processus, le partage d'informations, la veille économique et la promotion. Sans se substituer aux compétences des autres politiques publiques, la PADE entend jouer un rôle moteur et fédérateur, en relayant les attentes des milieux économiques.

6.3 Rayonnement et promotion

Le rayonnement du Canton de Vaud constitue un levier majeur de son attractivité économique et touristique. Dans un environnement concurrentiel accru entre territoires, il ne suffit plus de disposer d'une offre de qualité : encore faut-il la rendre visible, lisible et désirable auprès des publics cibles.

La présente PADE affirme la nécessité d'articuler étroitement le développement de l'offre et sa promotion. Le rayonnement du Canton doit reposer sur une narration économique claire et partagée, fondée sur ses forces et la mise en valeur de ses atouts. Les priorités en matière de rayonnement portent sur la construction d'une image économique cohérente et différenciante, l'articulation entre promotion économique et promotion touristique, la coordination des acteurs, la valorisation des réussites, des écosystèmes existants et de la qualité de vie, particulièrement liée à la vitalité économique locale, comme vecteurs de crédibilité, et le ciblage des messages en fonction des priorités stratégiques et des publics visés.

6.4 Valorisation de l'existant

Le Canton bénéficie d'un tissu économique riche et diversifié. Dans un contexte de concurrence accrue entre territoires, de transitions multiples et de ressources publiques limitées, la capacité du Canton à maintenir et développer son économie ne peut reposer uniquement sur l'attraction de nouveaux acteurs. Elle doit s'appuyer en priorité sur la consolidation et la valorisation des ressources existantes, tout en intégrant de manière ciblée des apports externes venant renforcer les chaînes de valeur locales. Le potentiel de complémentarité au sein des chaînes de valeur existantes n'est pas encore pleinement exploité, et les compétences, savoir-faire, clientèles et entreprises présents sur le territoire pourraient bénéficier d'un renforcement des synergies et des collaborations intersectorielles.

6.5 Indicateurs transversaux

Le présent chapitre regroupe l'ensemble des indicateurs transversaux de la PADE. Les indicateurs spécifiques à chaque thématique figurant dans les chapitres correspondants (chapitres 4 et 5).

Pour suivre la réalisation des objectifs et des actions déployées au titre du socle Durabilité et des quatre piliers stratégiques, le SPEI entend notamment consolider les indicateurs communs suivants :

- Nombre, montant et typologies des projets soutenus ;
- Nombre d'entreprises soutenues (soutiens financiers, accompagnement, etc.) ;
- Montant des investissements réalisés et effet de levier des aides financières ;
- Evolution de l'emploi des entreprises soutenues ;
- Niveau de maturité des projets/bénéficiaires en matière de durabilité ;
- Taux de satisfaction des entreprises.

Pour suivre les enjeux transversaux de la PADE, le SPEI entend également consolider les indicateurs ci-après :

Gouvernance et coordination

- Perception de la cohérence de l'action publique par les acteurs et partenaires économiques ;
- Nombre de coordinations ou de partenariats réalisés entre organismes et/ou entre services étatiques.

Efficience administrative

- Délais moyens de traitement des demandes de soutien ;
- Satisfaction des entreprises quant à la fluidité des démarches administratives ;
- Nombre d'actions de simplification ou d'amélioration des processus mises en œuvre.

Rayonnement et promotion

- Évolution du positionnement du Canton dans les classements d'attractivité ;
- Visibilité nationale et internationale de l'écosystème vaudois ;
- Nombre et type d'événements soutenus ainsi que nombre de participants.

Valorisation de l'existant

- Taux de maintien des entreprises et des emplois soutenus ;
- Montant des investissements réalisés dans les infrastructures et effet de levier des aides financières.

En complément à ces indicateurs transversaux, les organismes et projets d'envergure soutenus par le SPEI font l'objet d'un suivi annuel des résultats et de leur impact. Une attention est portée à l'effet d'aubaine¹, au principe de subsidiarité et à la prévention des conflits d'intérêts, ceci dans le contexte d'une politique qui se veut incitative.

En outre et de manière contextuelle, certains indicateurs macroéconomiques sont suivis afin d'apprécier les évolutions globales dans lesquelles s'inscrit la PADE, sans attribution causale directe : évolution du PIB et de l'emploi, montants des exportations, nombre d'entreprises actives dans les secteurs prioritaires, investissements privés réalisés dans le Canton, évolution de l'empreinte carbone de l'économie cantonale, etc.

7. CADRE FINANCIER ET BUDGETAIRE

La présente PADE s'inscrit dans un cadre budgétaire et financier défini, combinant un budget ordinaire, des fonds et crédits-cadres, mobilisés de manière complémentaire pour soutenir les priorités stratégiques. Ce cadre constitue à la fois une opportunité, par la diversité et la complémentarité des outils disponibles, et une contrainte, dans la mesure où certains instruments sont limités dans le temps et dans leur enveloppe financière. La PADE reposera également sur un ciblage des interventions fondé sur le principe de subsidiarité, ainsi que sur la recherche de complémentarité en lien avec des cofinancements privés et fédéraux.

7.1 Aides à fonds perdus : budget ordinaire, fonds et crédits-cadres

Le socle financier de la PADE repose sur le budget ordinaire alloué aux aides financières au titre de la LADE. Ce budget représente environ 25 millions de francs par année et permet d'octroyer des aides à fonds perdus.

En complément, le SPEI dispose de plusieurs fonds (innovation, industrie et économie durable) et crédits-cadres (développement durable du tourisme régional, infrastructures industrielles), créés pour répondre à des enjeux spécifiques et soutenir des projets à fort impact économique, territorial ou environnemental.

Ces instruments sont orientés par thématique et interviennent en appui des piliers stratégiques de la PADE. Leur horizon temporel et leur niveau de consommation impliquent une gestion ciblée et priorisée des moyens disponibles sur la période de déploiement.

Le budget ordinaire LADE est considéré comme constant pour les prochaines années. En revanche, au moment de l'élaboration de la présente PADE, la plupart des fonds et crédits-cadres arriveront à échéance ou verront leur enveloppe consommée au cours des prochaines années. Les fonds de soutien à l'économie durable, à l'industrie et à l'innovation, ainsi que les crédits-cadres infrastructures industrielles et développement durable du tourisme régional sont concernés. La capacité à déployer l'ensemble des ambitions de la PADE dépendra donc de la pérennisation de ces instruments.

7.2 Prêts et cautionnements LADE

Outre les aides à fonds perdus, la PADE s'appuie sur des instruments financiers remboursables, destinés principalement à soutenir des projets d'investissement et de développement à moyen et long terme.

Le SPEI dispose d'une enveloppe maximale de prêts d'environ 220 millions de francs, destinée principalement aux projets régionaux, en particulier dans les domaines du développement touristique, des infrastructures économiques et de l'économie de proximité.

¹ NB : La définition moderne, reconnue par des institutions internationales telles que la Commission européenne ou l'OCDE, ne rattache pas la mesure de l'effet d'aubaine à un critère unique mais à la pondération d'un ensemble de critères (ex. impact, transformation qualitative, accélération, effet de levier, prise de risque, etc.).

Une enveloppe de cautionnements d'au maximum 80 millions de francs est mobilisable pour garantir des crédits bancaires et soutenir des projets d'investissement, notamment dans les domaines de la recherche et développement, de l'outil de production et de l'industrialisation de nouvelles technologies.

7.3 Complémentarité avec les aides fédérales (NPR)

La PADE s'inscrit également dans le cadre de la politique régionale de la Confédération (NPR). Sur une base quadriennale, le Canton peut mobiliser des aides fédérales, sous réserve d'un cofinancement cantonal, selon le principe du franc fédéral pour un franc cantonal. Ces aides sont destinées à des régions éligibles du Canton et soutiennent notamment des projets de développement économique régional, des infrastructures touristiques et des projets structurants pour l'économie régionale. Malgré certaines incertitudes sur le montant, une nouvelle enveloppe LPR devrait être disponible pour les années 2028-2031.

8. CONCLUSION

La présente PADE affirme le choix de l'attractivité économique comme finalité centrale de la stratégie. Elle organise son action autour de quatre piliers stratégiques (innovation, industrie, tourisme et économie de proximité), articulés sur un socle transversal de durabilité. Ces choix ont été nourris par une démarche de concertation impliquant près de 120 participants au cours de onze ateliers thématiques. Ils se traduisent en objectifs mesurables, en actions prioritaires et en indicateurs de suivi pour chaque pilier. La gouvernance mise en place, en particulier avec les partenaires de déploiement, permet un suivi régulier et une capacité d'ajustement en cours de période.

La mise en œuvre de cette ambition dépend également de la pérennisation des fonds et crédits-cadres. Au moment de l'élaboration de la présente PADE, plusieurs d'entre eux arriveront à échéance ou verront leurs enveloppes largement consommées au cours des prochaines années. Le maintien du niveau d'ambition dépendra directement des décisions à venir en matière de pérennisation de ces instruments.

La PADE constitue la première étape d'une vision à long terme. Elle prépare une trajectoire appelée à se prolonger au-delà de la période de déploiement, en particulier dans le prochain programme de législature et en lien avec l'évolution des conditions-cadres, la transition durable des acteurs et des politiques publiques structurelles de l'Etat de Vaud qui prolongeront la PADE. Le Canton de Vaud dispose des atouts pour rester un territoire attractif, innovant et durable. Cette stratégie en fixe le cap et le cadre de pilotage.

Glossaire

ACV Administration cantonale vaudoise

CHUV Centre hospitalier universitaire vaudois

CRM Customer Relationship Management

DEIEP Département de l'économie, de l'innovation, de l'emploi et du patrimoine

EPFL École Polytechnique Fédérale de Lausanne

HEIG-VD Haute École d'ingénierie et de gestion du canton de Vaud

HES-SO Haute École spécialisée de Suisse occidentale

IA intelligence artificielle

LADE Loi sur l'appui au développement économique

LPR Loi fédérale sur la politique régionale

NPR Nouvelle politique régionale

OCDE Organisation de coopération et de développement économiques

OMPI Organisation mondiale de la propriété intellectuelle

PDCN Plan Directeur Cantonal

POC preuves de concept

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

PME Petites et moyennes entreprises

PIB Produit intérieur brut

SPEI Service de la promotion de l'économie et de l'innovation – Etat de Vaud

Unil Université de Lausanne

StatVD Statistiques Vaud – Etat de Vaud

Au vu de ce qui précède, le Conseil d'Etat à l'honneur de proposer au Grand Conseil de prendre acte du Rapport du Conseil d'Etat au Grand Conseil sur l'adoption de la troisième édition de la politique d'appui au développement économique (PADE).

Ainsi adopté, en séance du Conseil d'Etat, à Lausanne, le 17 juin 2026.

La Présidente :

Le Chancelier :

C. Luisier Brodard

M. Staffoni

Évaluation de la Politique d'appui au développement économique 2020-2025 du Canton de Vaud

Rapport final

Lausanne, le 3 mars 2026



Auteur·es et contributeur·trices

Sandra Wirth (Strategos), Beatrice Maeder (Polynomics), Jérôme Billotte (Strategos), Patrick Zenhäusern (Polynomics)

Strategos SA

Rue Marterey 1
1005 Lausanne
info@strategos.ch

En collaboration avec

Polynomics AG
Baslerstrasse 44
4600 Olten
polynomics@polynomics.ch

M.I.S Trend SA
Pont Bessières 3
1005 Lausanne
info@mistrend.ch

Mandant

Département de l'économie, de l'innovation, de l'emploi et du patrimoine (DEIEP) du canton de Vaud
Service de promotion de l'économie et de l'innovation (SPEI)
Rue Caroline 11
1014 Lausanne

Comité de pilotage SPEI

Raphaël Conz, chef de service
Hugo Moret, chef de service adjoint (jusqu'en juillet 2025)
Stéphanie Buri, chargée de mission avec le soutien de Benjamin Ansermet, chargé de missions

Réutilisation

Le texte peut être librement cité et imprimé, à condition qu'il soit dûment indiqué comme tel.

Proposition de citation

Wirth Sandra, Maeder Beatrice, Billotte Jérôme, Zenhäusern Patrick (2026) : Évaluation de la politique d'appui au développement économique de 2020-2025 du Canton de Vaud. Rapport final sur mandat du Service de promotion de l'économie et de l'innovation. Strategos SA, Lausanne.

Remerciements

Strategos et ses partenaires remercient chaleureusement l'ensemble des participant·es aux entretiens, à l'enquête et aux focus groups sans qui la réalisation de cette étude n'aurait pas été possible.

Date de publication

3 mars 2026

Table des matières

Synthèse de l'évaluation	ii
1 Introduction	1
2 Approche méthodologique.....	2
3 La Politique d'appui au développement économique (PADE)	5
4 Politique sectorielle de soutien aux entreprises	17
4.1 Conception et objectifs.....	17
4.2 Mise en œuvre.....	21
4.3 Résultats	29
4.4 Effets	52
5 Politique sectorielle d'appui aux régions	61
5.1 Conception et objectifs.....	61
5.2 Mise en œuvre.....	63
5.3 Résultats	66
5.4 Effets	75
6 Politique sectorielle de promotion du canton	78
6.1 Conception et objectifs.....	78
6.2 Mise en œuvre.....	80
6.3 Résultats	82
6.4 Effets	86
7 Impact de la PADE et son contexte	90
7.1 Impact en lien avec la PADE	90
7.2 Impact global au niveau du canton	97
8 Conclusion	100
9 Recommandations	101
10 Réponses aux questions d'évaluation	105
11 Annexes	111

Synthèse de l'évaluation

La période considérée de 2020 à 2024 a été marquée par plusieurs chocs exogènes majeurs, en premier lieu la pandémie de COVID-19 ainsi que les répercussions macroéconomiques de la guerre contre l'Ukraine. En début de période, la pandémie a pratiquement paralysé une part importante de l'économie vaudoise, tandis que les mesures d'aide en cas de rigueur ont fortement mobilisé le Service de la promotion de l'économie et de l'innovation (SPEI) ainsi que les autres parties prenantes. Par ailleurs, la forte hausse des coûts énergétiques en 2022 a également eu un impact négatif sur l'économie vaudoise.

Politique d'appui au développement économique du canton de Vaud

La Politique d'appui au développement économique (PADE) 2020-2025 s'inscrit en cohérence avec les orientations fixées par la Loi cantonale sur l'appui au développement économique (LADE), en visant à soutenir la compétitivité, l'attractivité, et la durabilité économique du canton tout en favorisant la création et le maintien de valeur ajoutée et d'emplois. Elle décline son action en trois politiques sectorielles claires : le soutien aux entreprises, l'appui aux régions, et la promotion du canton. Plusieurs éléments de la PADE précédente ont été repris, auxquels viennent s'ajouter de nouveaux aspects. Toutefois, la justification de ces choix reste insuffisamment développée, notamment en ce qui concerne les liens de causalité entre l'analyse réalisée, les objectifs fixés et les impacts escomptés.

Sur le plan organisationnel, malgré une description détaillée des instruments financiers, la PADE ne dispose pas d'un cadre budgétaire et de procédures définies en matière de prévisibilité, de pilotage, de suivi, et de reporting. Sa gouvernance se concentre au sein de l'équipe de direction du SPEI, ce qui pourrait compliquer la gestion sous différentes perspectives stratégiques. Le dispositif de mise en œuvre et son pilotage semblent avoir atteint certaines limites en termes d'efficacité, compte tenu de la complexité inhérente à la diversité des acteurs et à la dimension humaine de l'économie.

Les parties prenantes valorisent globalement la PADE mise en place et soulignent l'engagement cantonal, mais expriment le souhait d'être davantage associées à l'élaboration future de la politique pour mieux prendre en compte leurs besoins. Nous relevons que cette démarche est d'ores et déjà prévue par le SPEI. L'absence actuelle d'un plan de mise en œuvre et de communication limite l'efficacité du déploiement de la politique. Enfin, les ressources du pôle Économie du SPEI pour mener à bien la PADE semblent limitées compte tenu de l'importance et de la complexité du dispositif, mais ne peuvent être correctement évaluées avec les données disponibles dans le cadre de cette évaluation. Cet aspect mériterait une évaluation organisationnelle spécifique incluant l'étude des processus pour identifier d'éventuels ajustements en vue d'une meilleure efficacité générale du dispositif.

En résumé, la PADE 2020-2025 est globalement appréciée et bien alignée sur le cadre légal et les ambitions économiques du canton, mais elle pourrait bénéficier d'une meilleure articulation des fondements stratégiques, d'un renforcement du pilotage, d'une gouvernance plus diversifiée et d'une association accrue des parties prenantes pour accroître son impact et ses performances opérationnelles.

Politique sectorielle de soutien aux entreprises

La conception de la politique sectorielle de soutien aux entreprises s'appuie sur une analyse approfondie du contexte socio-économique vaudois. Cependant, certains choix stratégiques mériteraient une meilleure argumentation, ainsi qu'une vision plus claire et potentiellement élargie des projets d'entreprises soutenus. Les parties prenantes consultées expriment le souhait d'une vision cantonale mieux structurée pour guider ces critères de conception, de secteurs prioritaires et de projets soutenus.

En matière de mise en œuvre, le pilotage de la politique entreprises repose principalement sur le SPEI, qui assure la coordination, bien que cette dernière soit perçue comme insuffisante par les prestataires consultés. Le rôle du SPEI, ses mécanismes de coordination et la documentation des aides non financières sont considérés comme pouvant être clarifiés et mieux formalisés. La mise en œuvre de cette politique sectorielle est également freinée par l'absence d'un plan d'action et d'un plan de communication explicite. Le système administratif avec des acteurs multiples génère une certaine complexité et des limites en termes de performance et de suivi, notamment dans la gestion des ressources et l'évaluation continue des prestations. Des améliorations sont suggérées, comme une meilleure prise en compte des financements

intercantonaux et européens, et une structuration renforcée des outils de veille économique et des prestations, avec une focalisation renforcée sur les besoins des parties prenantes.

Concernant les résultats, les entreprises consultées se montrent globalement satisfaites des aides financières et des prestations de soutien, en particulier en lien avec les secteurs prioritaires et les projets innovants. Toutefois, certains services d'accompagnement, conseil et coaching ne répondent pas toujours pleinement aux attentes et manquent d'évaluation systématique. La concentration des soutiens est la plus forte dans Lausanne Région, notamment via les parcs d'innovation adossés à des hautes écoles. La complémentarité entre les différents acteurs du dispositif ainsi que leur collaboration gagneraient à être renforcées pour favoriser le développement régional et sectoriel. Par ailleurs, des défis liés à la transition numérique et à la durabilité subsistent dans plusieurs secteurs économiques au vu de la couverture encore restreinte des mesures dans ce domaine. Les prestations des guichets entreprises des Organismes régionaux de développement économique (OR) ne sont actuellement pas pleinement intégrés dans le dispositif de la politique entreprise au niveau fonctionnel et analytique, alors que les OR pourraient renforcer leur rôle de relais des prestataires tels qu'Innovaud, la FIT ou Genilem, localisés dans la région lausannoise.

Les effets à plus long terme sur les publics cibles sont difficiles à mesurer avec les données actuelles. De plus, le modèle d'efficacité utilisé ne permet pas une évaluation étayée des effets dans tous les secteurs économiques prioritaires. Néanmoins, les aides aux projets innovants sont largement perçues comme accélérant le développement des marchés et l'innovation. Par ailleurs, l'enquête M.I.S Trend indique que le soutien cantonal a favorisé innovation, emploi, compétitivité, et capacités nouvelles, en particulier dans les entreprises récentes. Cependant, une meilleure évaluation, régulière et structurée, serait nécessaire pour affiner l'orientation des soutiens vers les entreprises à fort potentiel et arrêter l'accompagnement des entreprises non viables. Tant les entreprises consultées que l'indicateur de l'Union européenne de 2025 indiquent le besoin d'une collaboration accrue entre PME pour renforcer l'innovation et la compétitivité.

Ainsi, la politique sectorielle de soutien aux entreprises présente une base solide et reconnue par les acteurs, mais bénéficierait d'une identification structurée des besoins, d'une clarification stratégique, d'un pilotage renforcé, d'un plan de mise en œuvre explicite et d'une évaluation régulière améliorée pour tirer pleinement parti de son potentiel au service du développement économique cantonal.

Politique sectorielle d'appui aux régions

La conception des objectifs stratégiques de la politique sectorielle d'appui aux régions intègre des moyens de mise en œuvre mais reste formulée de manière générale, sans explication détaillée des choix, ce qui complique aussi l'évaluation du lien entre objectifs additionnels et axes stratégiques. La volonté affichée de réduire les disparités régionales pourrait être perçue comme une demande de sacrifice des régions économiquement plus fortes au profit de celles qui le sont moins, alors que la formulation devrait plutôt viser un développement régional équilibré. Les OR soulignent la nécessité d'une meilleure intégration des politiques connexes telles que la mobilité, l'agriculture, le territoire et la santé dans cette politique économique et en particulier dans la conception des projets régionaux. La grande valeur ajoutée des collaborations internes à une région et externes entre régions est soulignée dans le guide national de la politique régionale et ces collaborations ne sont pas encore suffisamment conceptualisées au niveau cantonal.

La mise en œuvre de la PADE montre des enjeux autour de la coordination entre SPEI et OR, dont les rôles, responsabilités et modalités de collaboration mériteraient plus de clarté au vu des intérêts naturels respectifs. Toutefois, les conventions récentes formalisent les missions entre SPEI et OR et intègrent de manière positive l'identification proactive des projets financés, même si le suivi et les mécanismes de contrôle restent encore peu précis. Un bon niveau de satisfaction est observé parmi les porteurs de projets quant au soutien et aux échanges avec le SPEI et les OR, malgré des délais de traitement parfois perçus comme longs, et un potentiel d'amélioration des procédures administratives, notamment via une digitalisation renforcée.

Les résultats relatifs aux projets régionaux révèlent une forte concentration des financements (plus de 85% des AFP LADE et des crédits-cadres concernés) dans le secteur touristique, ce qui pose question quant à la diversification économique visée. Les montants alloués dans le cadre de participations financières

concernent principalement de nouvelles infrastructures et sont également employés pour des études, des mesures organisationnelles et manifestations, avec une appréciation positive de ces soutiens par les porteurs de projets. L'appui, en particulier des OR, à la qualité des dossiers et aux prêts, est considéré comme déterminant pour le développement, mais des améliorations sont suggérées dans la gestion des ressources humaines dédiées à ces projets régionaux ainsi qu'un montage plus intégratif avec d'autres départements cantonaux. Au niveau des missions respectives du canton et des OR et de leur formalisation, des clarifications, en particulier entre le SPEI et la Direction générale du territoire et du logement (DGTL) concernant les Stratégies régionales de gestion des zones d'activités (SRGZA), bénéficieraient à être poursuivies.

Les effets quantitatifs et qualitatifs de la politique sectorielle d'appui aux régions sont difficilement mesurables en l'état, faute de modalités de suivi et d'évaluation transverses. Les parties prenantes relèvent un manque d'opportunités d'apprentissage et une insuffisance des données disponibles pour une analyse complète des effets. Globalement, malgré cette limitation, les OR et le SPEI se déclarent satisfaits des projets accomplis, même si certains projets régionaux à vocation muséale et touristique peinent parfois à atteindre une rentabilité suffisante, toute en gardant à l'esprit que le critère économique ne saurait être l'unique élément d'appréciation dans ce contexte.

Ainsi, si la politique sectorielle d'appui aux régions pose des bases solides pour un soutien économique régional cohérent, elle gagnerait à clarifier ses objectifs stratégiques, renforcer la gouvernance collaborative, améliorer le suivi et l'évaluation des projets, et équilibrer la répartition des financements pour mieux favoriser un développement régional équilibré et diversifié.

Politique sectorielle de promotion du canton

La politique sectorielle de promotion vise à renforcer le positionnement global du canton dans divers secteurs, engageant une démarche intersectorielle ambitieuse et coûteuse en raison de la diversité des publics-cibles et des messages. Le contenu et la formulation des axes stratégiques présentent un réel potentiel d'optimisation, notamment quant à leur niveau de granularité et à leur capacité de mise en œuvre, par exemple en termes de pertinence d'un soutien à l'innovation et de la transition vers une économie durable à l'ensemble du canton. Par ailleurs, l'organisme chargé de sa mise en œuvre, Vaud Promotion, qui est issu de l'ancien Office du tourisme vaudois en 2021, n'était pas encore pleinement opérationnel au moment de la formulation de cette politique. Dans le cadre de celle-ci, malgré une contribution économique significative du secteur touristique (CHF 1.6 milliard de valeur ajoutée et 20 000 emplois en 2023), ce secteur ne joue pas un rôle central dans la politique de promotion. Également en lien avec ce secteur, la cohérence entre les projets régionaux à vocation touristique et la politique de promotion reste perfectible. L'une des raisons est l'absence de processus institutionnalisé permettant aux expert-es du tourisme de Vaud Promotion d'apporter leur expertise.

La mise en œuvre de cette politique est marquée par une certaine ambiguïté dans la définition des rôles entre le canton et Vaud Promotion, cette dernière assurant la mise en œuvre tandis que la coordination revient au canton. Néanmoins, une amélioration notable de la collaboration et du partenariat a été observée. Plus largement, la collaboration entre Canton, Vaud Promotion et acteurs du tourisme nécessiterait encore un renforcement, tout comme une mise en œuvre optimisée de la marque VAUD+. Toutefois, la création de l'Association des Directeur·trices des Offices du Tourisme Vaudois (ADOTV) renforce l'institutionnalisation des relations entre Vaud Promotion et les acteurs touristiques.

Les résultats observés indiquent une prise de conscience accrue de la nécessité d'adapter la priorisation des missions de Vaud Promotion, de clarifier la répartition des responsabilités avec les acteurs touristiques et les OR, ainsi que de poursuivre l'amélioration des indicateurs de performance, notamment pour renforcer le lien entre les actions de promotion cantonale et les effets auprès du secteur touristique. Par ailleurs, le volet des effets dans le modèle d'efficacité se concentre principalement sur des évolutions de comportements des acteurs plutôt que sur une valeur ajoutée économique tangible auprès des publics-cible visés. D'une manière générale, un besoin exprimé est la meilleure coordination du développement d'offres nouvelles et existantes, avec un accroissement des moyens pour la promotion sur des marchés lointains. Au niveau opérationnel, il s'agit également d'évaluer si les avantages offerts par VAUD+ compensent les efforts demandés aux entreprises et si leur participation au programme VAUD AMBASSADEUR contribue réellement à la promotion du canton. Dans ce contexte, l'action de Vaud Promotion n'a pas encore pleinement

atteint ses objectifs, particulièrement dans le secteur touristique, où certains acteurs souhaiteraient plus de soutien et d'écoute.

Au niveau des effets, les données confirment une croissance des nuitées touristiques dans le canton, en ligne avec la moyenne suisse, plus prononcée dans les zones urbaines. La prévision pour 2025 annonçait un nouveau record avec 24.9 millions de nuitées estivales, favorisé par des grands événements, bien que des incertitudes à moyen terme existent en raison du recul des marchés américain et asiatique, ainsi que de la pénurie de main-d'œuvre, malgré un potentiel de nouveaux marchés comme le Brésil ou le Canada. Ce contexte invite à une réflexion forte sur l'adaptation stratégique et opérationnelle de la politique de promotion et du rôle de Vaud Promotion pour continuer à tirer parti des opportunités tout en répondant aux défis.

Ainsi, la politique de promotion, bien qu'ambitieuse et dotée d'un potentiel important, nécessite une meilleure précision stratégique, une coordination renforcée, une évaluation systématique et une collaboration encore plus marquée avec le secteur touristique pour maximiser son impact économique et territorial.

Impact de la PADE

L'évaluation de l'impact de la PADE se heurte, comme souvent pour les politiques publiques, à la complexité du lien de causalité, au caractère indirect et différé des effets, ainsi qu'à la difficulté de disposer et de valoriser des données adéquates. Ces difficultés sont aggravées par l'influence de facteurs externes tels que la pandémie de COVID-19 et la crise énergétique, qui ont fortement impacté l'économie vaudoise entre 2020 et 2022. Les modèles d'efficacité utilisés ne sont en outre pas entièrement adaptés pour mesurer précisément cet impact, notamment en ce qui concerne la valeur ajoutée explicitement demandée par la LADE. Selon diverses études, la collaboration, tant interne qu'externe, est reconnue comme un facteur clé influençant l'ampleur des impacts des trois politiques sectorielles, mais la PADE ne dispose pas encore d'une approche structurée pour institutionnaliser et stimuler une gouvernance collaborative efficace, qui paraît indispensable pour atteindre les impacts désirés.

D'un point de vue macroéconomique, le canton de Vaud a montré une économie dynamique, dépassant la moyenne suisse, malgré un taux de chômage historiquement plus élevé. Selon les données de Statistique Vaud, les régions comme l'ARGdV, le Chablais, et la Région de Nyon apparaissent en forte croissance en termes d'emplois, équivalents plein temps (EPT) et créations d'entreprises. Selon l'étude nationale de l'UBS, le canton se positionne en quatrième place dans l'indicateur de compétitivité des cantons 2025, derrière Zoug, Bâle-Ville et Zurich, grâce à la diversification de son économie. La compétitivité régionale est portée par Région Lausanne, Région de Nyon, ARCAM, Promove, et ARGdV. Néanmoins, l'étude note que Vaud fait face à des enjeux tels que la pénurie de logements, la hausse des coûts énergétiques, et des tensions sur le marché du travail amplifiées par le vieillissement démographique. Une étude BAK pour la Chambre vaudoise du commerce et de l'industrie (CVCI) en 2024 confirme une prospérité économique et une croissance de l'emploi supérieure à la moyenne nationale, mais met aussi en exergue la nécessité d'assurer la disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée et de continuer à adapter les conditions-cadres pour préserver cette dynamique.

Ces contraintes et opportunités montrent que si la PADE constitue un cadre stratégique pertinent, la mesure de son impact réel demande des outils de suivi et d'amélioration continue plus robustes, intégrant une analyse plus fine des causalités et une meilleure collecte de données. L'amélioration de la collaboration, la gouvernance efficiente et l'adaptation aux défis démographiques et structurels sont essentielles pour maximiser l'effet de la politique sur le tissu économique vaudois.

Approche méthodologique

L'approche méthodologique répond aux besoins exprimés par le SPEI dans son cahier des charges et les questions d'évaluation posées. L'évaluation a débuté en janvier 2025 pour se terminer le même mois de l'année suivante. Les données utilisées comprenaient pour l'essentiel les décisions du SPEI concernant l'octroi d'aides financières en lien avec la PADE, les perceptions des acteurs consultés dans le cadre de 27 entretiens et 5 focus groups, les résultats d'une enquête auprès de mille entreprises bénéficiaires, des documents institutionnels, des indicateurs économiques de Statistiques Vaud remis par le SPEI ainsi que

des données publiques. Les évaluateur·trices ont eu également des réunions et des échanges réguliers avec le comité de pilotage du SPEI.

Recommandations

Les recommandations ont été formulées autour de 7 axes :

1. clarifier les objectifs et la logique d'intervention sur la base d'une analyse étayée ;
2. assurer la bonne adéquation des ressources financières, humaines et digitales :
 - a. définir un cadre financier clair pour la mise en œuvre de la PADE,
 - b. mener une évaluation organisationnelle du pôle Économie du SPEI,
 - c. veiller à ce que le SPEI soit doté d'outils digitaux adaptés ;
3. mieux préciser et étayer la focalisation des appuis au développement économique ;
4. affiner et développer les prestations, en priorité celles favorisant la collaboration ;
5. développer un plan d'action et une communication ciblée ;
6. renforcer la gouvernance, le pilotage et les relations avec les parties prenantes ;
7. améliorer le suivi ainsi que la mesure des résultats et des effets de la PADE.

1 Introduction

La Politique d'appui au développement économique (PADE) est un cadre stratégique adopté par le Conseil d'État pour définir et piloter les priorités d'action cantonales en matière de développement économique, en application de la loi du 12 juin 2007 sur l'appui au développement économique (LADE). Par sa mise en œuvre, elle vise à contribuer au but de la LADE qui est *de soutenir la promotion et le développement économique du canton et des régions propres à maintenir ou créer de la valeur ajoutée*¹.

La PADE 2020-2025 est structurée en trois politiques sectorielles :

1. **Politique sectorielle de soutien aux entreprises** : soutien à la création, au développement et à l'implantation d'entreprises et d'emplois, notamment dans des secteurs à haute valeur ajoutée et à fort potentiel d'innovation. Cette politique vise aussi à promouvoir l'innovation sous toutes ses formes et à accompagner la transition vers une économie plus durable.
2. **Politique sectorielle d'appui à l'économie des régions** : stimulation de la dynamique économique dans les différentes régions du canton, en favorisant la création de projets, la mise en réseau et la coordination des acteurs régionaux pour soutenir le développement local et régional.
3. **Politique sectorielle de promotion du canton** : valorisation du territoire cantonal et de ses atouts, renforcement de l'image du canton, promotion des produits locaux et amélioration de l'attractivité du canton pour les entreprises, les talents et les investissements.

Le rapport débute par la description de l'approche méthodologique suivi d'une présentation générale de la PADE. La suite du rapport est structurée sur la base des modèles d'efficacité de chacune des politiques sectorielles pour les dimensions concept, mise en œuvre, résultats et effets. L'impact de la politique dans son contexte est traité dans un chapitre dédié. L'intérieur de ces chapitres est organisé de la manière suivante : analyse documentaire et statistique, perceptions des personnes consultées, discussion et points saillants. Le rapport se termine par les chapitres conclusion, recommandations et réponses aux questions d'évaluation.

¹ Art. 1 LADE

2 Approche méthodologique

I. Objectifs de l'évaluation

La présente évaluation intervient au moment où la conception d'une nouvelle PADE est déjà engagée. Les résultats de cette évaluation, en particulier les recommandations liées, serviront à apprécier la PADE 2020-2025 et à orienter le Conseil d'État, par l'intermédiaire de la Cheffe du Département de l'économie, de l'innovation, de l'emploi et du patrimoine (DEIEP), dans la formulation de la future PADE.

L'évaluation de la PADE a pour objectif principal d'analyser dans quelle mesure les actions menées, les organismes soutenus et les projets cofinancés permettent de répondre aux enjeux et d'atteindre les objectifs fixés par la loi, en s'appuyant sur des indicateurs d'efficacité. Elle vise aussi à identifier les effets du déploiement de la PADE sur les groupes cibles ainsi que son impact global pour le canton entre 2020 et 2024. Par ailleurs, elle cherche à tirer des enseignements pour améliorer les différentes étapes de la PADE, de la conception à la mise en œuvre, avec des recommandations concrètes.

En objectifs secondaires, l'évaluation doit apprécier la pertinence, la cohérence et l'adaptation de la PADE au vu de la LADE, en particulier au niveau des spécificités géographiques, économiques et institutionnelles du canton de Vaud. De plus, elle doit alimenter le rapport destiné au Conseil d'État et au Grand Conseil. Plus largement, l'évaluation doit aussi proposer une vision globale des politiques sectorielles liées à la LADE, en considérant le cadre légal, le principe de subsidiarité, ainsi que le contexte fédéraliste influençant les politiques publiques du canton.

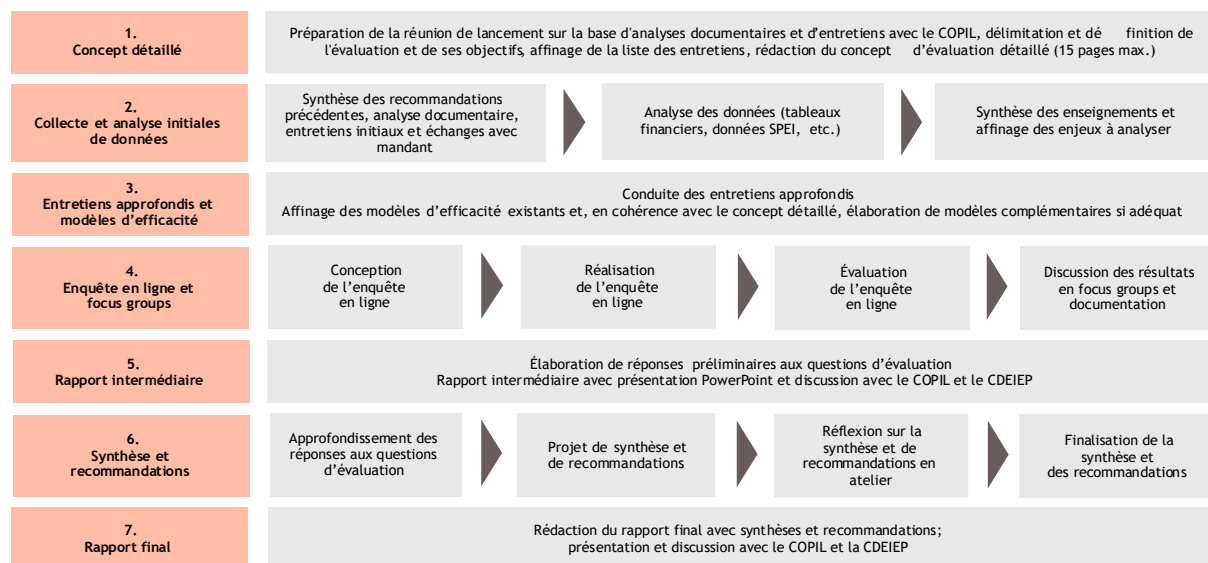
Enfin, l'évaluation n'intègre pas d'indicateurs macroéconomiques liés à la loi, une analyse antérieure ayant conclu qu'il n'était pas possible d'isoler les effets de la PADE de ceux d'autres facteurs endogènes et exogènes².

Une vue d'ensemble des questions d'évaluation du cahier des charges est présentée au point 11.1, page 112 de l'annexe. Ces questions ont été reprises en grande majorité de l'évaluation précédente de 2018.

II. Déroulement

L'évaluation de la deuxième PADE (2020-2025) a été réalisée en sept phases, présentées dans l'illustration suivante :

I. 1 Vue d'ensemble des sept phases du projet



Source : Strategos et Polynomics.

² Le texte du cahier des charges est reproduit au point 11.1, page 109 de l'annexe.

III. Comité de pilotage et processus de l'évaluation

Le responsable du mandat au sein du Service de promotion de l'économie et de l'innovation (SPEI) était le chef de service. Le suivi a été assuré par un comité de pilotage composé du chef de service, de son adjoint³, ainsi que de la responsable organismes et projets stratégiques et d'un chargé de missions.

IV. Collecte et analyse des données

L'analyse documentaire inclut les documents transmis par le SPEI, les documents en lien avec les acteurs de la PADE, les politiques publiques et stratégies connexes ainsi que des études et des rapports plus généraux en lien avec les thématiques de la PADE. La lecture et l'analyse se sont déroulées en fonction des questions d'évaluation et de la PADE 2020-2025, plus précisément des modèles d'efficacité de la politique. Dans le rapport, les références sont mentionnées en pied de page en référence à la liste complète disponible au point 11.10, page 159 de l'annexe.

Pour les 27 entretiens, les évaluateur·trices ont rencontré les parties prenantes et expert·es en présentiel ou par visioconférence⁴, sélectionnés en commun avec le SPEI. Un guide d'entretien comportant des questions générales mais aussi spécifiques à chaque interlocuteur·trice a été envoyé en amont. Les réponses ont ensuite été ventilées selon la structure du rapport, puis par thématique.

Conduite par M.I.S Trend, une enquête auprès d'environ mille entreprises bénéficiaires entre 2020 et 2024 s'est déroulée en avril-mai 2025⁵ en lien avec la politique sectorielle de soutien aux entreprises. La sélection a été effectuée aléatoirement et de manière large, afin d'assurer un nombre suffisant de répondants ayant reçu des aides directes : échantillon final de 376 entreprises ; taux de participation de 40,5%⁶, après déduction de 71 adresses invalides ; marge d'erreur maximale sur le total de $\pm 5\%$.

De plus, les cinq focus groups suivants ont été organisés : entreprises bénéficiaires (8), porteurs de projets régionaux (4), prestataires aux entreprises (6), organismes régionaux (4) et prestataires en lien avec la politique sectorielle promotion (7). Les participant·es, sélectionné·es par le SPEI⁷, ont reçu un document préparatoire. Pour chaque focus group, une synthèse a été rédigée et partagée avec les participant·es pour validation. Les contenus pertinents des entretiens, des focus groups et de l'enquête M.I.S Trend ont été repris dans la rubrique *perception des personnes consultées* dans les chapitres correspondants.

Pour conclure, entre la remise du rapport intermédiaire et celle du rapport final préliminaire, deux ateliers de consolidation ont été organisés afin d'échanger sur les résultats et les recommandations provisoires de l'évaluation. Le premier atelier a regroupé les collaboratrices et collaborateurs du SPEI principalement engagés dans l'aspect opérationnel de la PADE pour une première réflexion commune, tandis que le second a rassemblé le comité de pilotage dans le but de valider et affiner les résultats.

V. Présentation et mise en perspective des résultats dans le rapport

Pour chaque chapitre ou sous-chapitre, l'évaluation est structurée selon les quatre dimensions suivantes.

1. **Analyse documentaire et statistique** : une synthèse des documents pertinents en lien direct avec la PADE ainsi que de la littérature complémentaire éventuelle est formulée, complétée d'une analyse quantitative selon la pertinence et la disponibilité des données.
2. **Perception des personnes consultées** : les opinions exprimées et les faits relatés par les personnes rencontrées dans le cadre d'entretiens et de focus groups ainsi que les résultats de l'enquête auprès d'entreprises bénéficiaires y sont exposés en fonction du sujet traité⁸.
3. **Discussion** : les informations des trois sections sont mises en perspective et appréciées.

³ Jusqu'en juillet 2025.

⁴ Voir point 11.2.1, page 112 de l'annexe.

⁵ Les informations détaillées sont disponibles au point 11.2.2 page 112 de l'annexe.

⁶ À noter qu'une étude spécifique des non-réponses n'a pas pu être conduite.

⁷ La sélection a été conduite en respectant une représentativité des aides, des régions, secteurs économiques et types d'organismes.

⁸ Les évaluateur·trices n'ont pas eu la possibilité de vérifier l'ensemble des faits relatés, avec pour conséquences que des inexactitudes peuvent parfois apparaître, surtout au vu de la complexité de la PADE et des intérêts potentiellement différents des parties prenantes.

4. **Points saillants** : les points essentiels, généralement issus de la discussion, sont synthétisés et servent ensuite de base pour la conclusion, les recommandations et la réponse aux questions d'évaluation.

De plus, les éléments correspondants du modèle d'efficacité du SPEI pour la politique sectorielle concernée sont généralement rappelés en tête de chapitre. Des encarts ont également été insérés pour contextualiser ou illustrer certains propos.

VI. Périmètre, limites et interprétation de l'évaluation

Comme il est d'usage, l'évaluation s'est déroulée dans un temps limité d'une année. Le périmètre considérable de la PADE, l'impact important de facteurs exogènes (COVID-19, crise énergétique), le format essentiellement descriptif du document de la PADE 2020-2025 ainsi que des structures de gouvernance et des outils de suivi de son déploiement peu adaptés sont à prendre en compte dans l'interprétation des résultats présentés.

L'évaluation de la PADE 2020-2025 présente en effet plusieurs limites, mais des mesures d'atténuation ont été mises en place. Sur le plan méthodologique, le biais de sélection des participant·es a été corrigé par des sélections indépendantes et aléatoires, et un nombre limité de méthodes utilisées par un croisement systématique des données. L'absence d'analyse comparative avec d'autres cantons a été partiellement compensée par une recherche restreinte sur les bonnes pratiques internationales. Sur le plan structurel, l'absence de plan d'action, de cadre budgétaire clair et de suivi post-financement a été corrigée par une reconstitution des dispositifs, des allocations et une documentation de projets concrets. Toutefois, les analyses quantitatives ont dû être basées sur les décisions 2020-2024 plutôt que sur les dépenses réelles sur l'ensemble de la période. Contextuellement, les effets des crises (COVID-19, crise de l'énergie) et la mise en route suboptimale de Vaud Promotion ont été pris en compte dans l'analyse et intégrés dans les recommandations. Enfin, sur le plan de la gouvernance, le risque d'auto-évaluation par le SPEI, en tant que mandant et responsable de la mise en œuvre de la PADE, ainsi que le manque d'indicateurs, ont été compensés par un rappel explicite de ces limites et la proposition de nouveaux indicateurs ou valeurs cibles.

En parallèle de l'évaluation, la Cour des comptes réalise un audit visant à confirmer que les prestations pécuniaires et autres aides à fonds perdu sont accordées de manière performante par le SPEI, Innovaud et la FIT pour soutenir le développement économique du Canton. Comme les deux mandats présentent des chevauchements, les évaluateur·trices ont tenu trois réunions d'échanges oraux avec la Cour des comptes. Étant donné que les modalités d'octroi des contributions aux entreprises relèvent principalement de l'audit de la Cour des comptes, il a été jugé inutile d'approfondir ce point dans le présent rapport.

Au vu de ce qui précède, les résultats de l'évaluation doivent donc être interprétés avec une certaine précaution : ils sont utiles pour dresser un bilan, appréhender les composantes principales et la gouvernance de la PADE et dégager des axes d'amélioration, mais ils demeurent marqués par certains biais méthodologiques, des limites structurelles et organisationnelles, un contexte économique clairement perturbé et une gouvernance qui ne garantit pas une indépendance complète de la démarche. En revanche, en mettant en œuvre les mesures d'atténuation proposées, les évaluateur·trices peuvent non seulement limiter l'impact de certaines faiblesses inévitables, mais aussi renforcer la crédibilité, l'utilité et l'acceptabilité de leur rapport auprès des parties prenantes internes et externes.

3 La Politique d'appui au développement économique (PADE)

I. Analyse documentaire et statistique

But et caractéristiques de la PADE

Le Conseil d'État place la prospérité de la population vaudoise au cœur de son action, fondée sur une économie attractive, compétitive et durable.

La PADE, instrument stratégique reposant sur la LADE et en continuité avec les politiques précédentes, est mise en œuvre par le canton avec les acteurs concernés. La politique évaluée s'articule autour de trois axes : soutien aux entreprises, appui à l'économie régionale et promotion du territoire, tout en répondant à six enjeux clés : diversification, efficience, mise en réseau, suivi et prospective, innovation et durabilité.

S'appuyant notamment sur le programme de législature 2017-2022 ainsi que le Message du Conseil fédéral sur la promotion économique 2020-2023, la mise en œuvre de la PADE 2020-2025 a été influencée par des facteurs externes majeurs tels que la pandémie de COVID-19, les tensions géopolitiques, la transition énergétique, la croissance démographique et l'évolution des marchés internationaux.

Bases légales

L'article 7 de la LADE stipule que *le département élabore le projet de politique d'appui au développement économique en concertation avec les départements et les acteurs concernés aux niveaux régional, cantonal et supracantonal*. L'article suivant précise que la PADE doit être validée par le Conseil d'État, lequel mandate régulièrement un organisme indépendant pour évaluer, sur la base d'indicateurs macro-économiques pertinents, les effets et l'efficacité des mesures mises en place. Un rapport est ensuite transmis pour information au Grand Conseil. En revanche, la loi ne précise pas les liens entre la PADE et la LADE, dans quelle mesure la politique doit contribuer à mettre en œuvre les objectifs fixés par la loi et de quelle manière.

Le but, les principes, les définitions et les mesures décrits dans la LADE sont reproduits ci-dessous :

T. 1 Articles 1 à 4 de la LADE

But	art. 1	Soutenir la promotion et le développement économique du canton et des régions propres à maintenir ou créer de la valeur ajoutée.
Principes	art. 2	L'État : 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.
Définitions	art. 3	Promotion Ensemble des actions destinées à faire connaître les activités économiques vaudoises, dans leur contexte cantonal et supracantonal, dans un secteur spécifique ou de manière générale, ainsi que celles visant à valoriser l'image du canton sur le plan touristique et économique, notamment à l'égard des entreprises suisses ou étrangères souhaitant s'y implanter.
		Développement économique Ensemble des mutations positives ayant un impact direct ou indirect sur la production marchande ou non marchande de produits et de services.
		Valeur ajoutée valeur de la production diminuée de la valeur des produits consommés pour leur fabrication ; elle est employée pour appréhender le développement d'un secteur économique ou d'un territoire.
Mesures	art. 4	L'État prend des mesures visant à : a. promouvoir le canton ; b. valoriser les potentiels humains, économiques et territoriaux du canton et des régions ; c. encourager l'innovation ou la diversification de l'économie privée.

Les bases légales sont détaillées au point 11.3, page 116 de l'annexe.

Les financements mobilisés pour la mise en œuvre de la PADE ne proviennent cependant pas uniquement de cette base légale : ils sont alimentés également par trois fonds spécifiques, trois crédits-cadre ainsi que sur des contributions fédérales relevant de leurs propres bases légales.

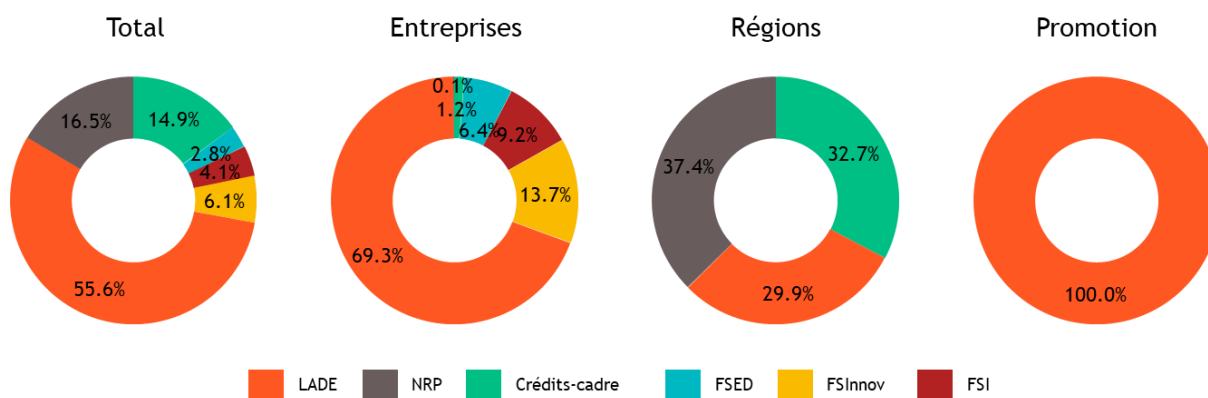
Cadre budgétaire

Le cadre budgétaire n'est pas précisé dans la PADE 2020-2025. Ex post, les données financières du SPEI liées aux décisions prises pour les années 2020 à 2024 sont de CHF 211 millions pour celles concernant les AFP, auxquels s'ajoutent CHF 51 millions pour les prêts LADE / NPR, CHF 12.5 millions pour les cautionnements et arrière-cautionnements, et CHF 1.8 millions pour cautionnement Vaud.

Sur un volume total pour 2020-2024 de CHF 275 millions⁹, plus de 44% sont allés au soutien aux entreprises, un peu moins de 44% à l'appui aux régions et près de 12% à la promotion du canton. Sans les prêts, les cautionnements et les arrières-cautions, ces proportions sont les suivantes : 51.2%, 33.3 % et 15.5%. À noter que les trois crédits-cadres (maîtrise foncière, Alpes vaudoises et tourisme durable) font partie de la politique sectorielle d'appui aux régions. Les autres financements incluent les fonds fédéraux de la Nouvelle politique régionale (NPR), le Fonds de soutien à l'innovation (FSInnov), le Fonds de soutien à l'industrie (FSI), et le Fonds de soutien à l'économie durable (FSED).

I. 2 Origine des financements par politiques sectorielles sur la base des décisions SPEI 2020-2024

Origine financement	Total	Entreprises	Régions	Promotion
LADE	152.5	84	36	32.4
dont prêts	12.1		12.1	
Crédits-cadre	40.9	1.5	39.4	
NPR	45.3		45.3	
dont prêts	38.8		38.8	
FSInnov	16.7	16.7		
FSI	11.1	11.1		
FSED	7.8	7.8		



Source: données SPEI

La répartition entre les aides à fonds perdu (AFP) et les prêts au sein des enveloppes financières fédérales est la suivante :

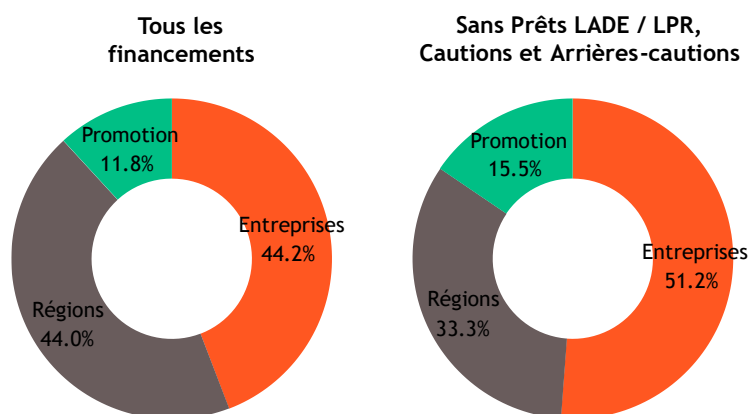
T. 2 Enveloppes financières NPR

Enveloppe financière fédérale	AFP (CHF)	Prêts (CHF)
2020-2023	7 550 000	25 000 000
2024-2027	7 300 000	25 000 000

Source: programme cantonal de mise en œuvre de la NPR pour la période 2024-2027 (Vaud)

⁹ Composantes : CHF 211 millions pour les dépenses prévues, de CHF 51 millions pour les prêts LADE / NPR et de CHF 13 millions pour les cautionnements et arrière-cautionnements.

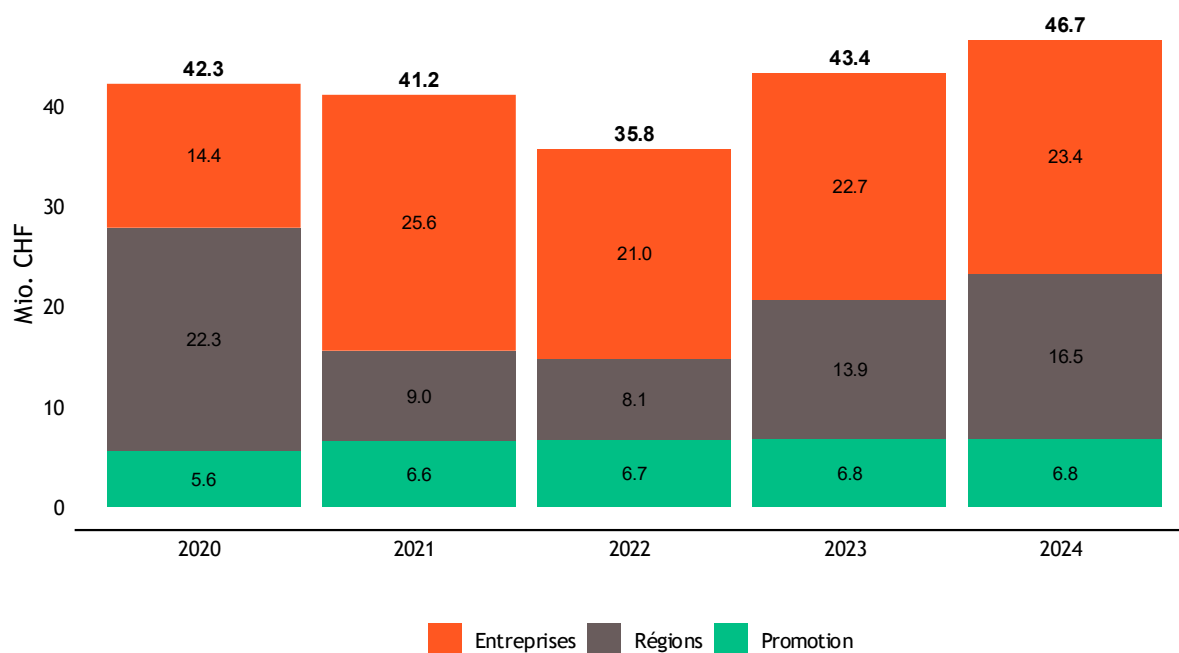
I. 3 Allocation des ressources selon les politiques sectorielles sur base des décisions SPEI 2020-2024



Source: données SPEI

L'évolution de l'allocation des ressources sur la base des décisions du SPEI est marquée par les effets de la pandémie pour les trois politiques sectorielles et pour celle d'appui aux régions par les crédits-cadres Alpes vaudoises en 2020 et Tourisme durable en 2023 et 2024.

I. 4 Évolution de l'allocation des ressources selon décisions SPEI 2020-2024 (avec NPR, hors prêts et cautionnements)

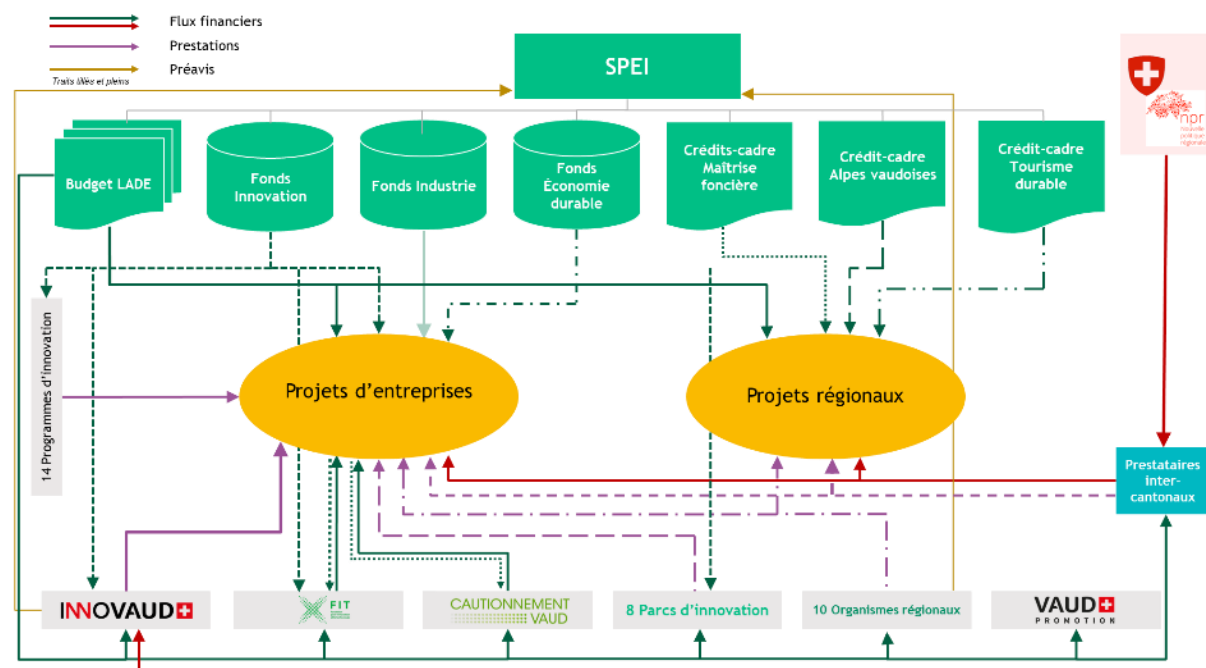


Source: données SPEI

Dispositif PADE - flux financiers et prestations

Dans le but de fournir une vue d'ensemble, les flux financiers en lien avec la PADE 2020-2025 sur l'ensemble de la période sont schématisés dans le diagramme ci-dessous :

I. 5 Dispositif PADE mettant en exergue les flux financiers et prestations



Source : Strategos sur la base de recherches, d'analyses documentaires et de consultations

Selon la LADE¹⁰, un **projet d'entreprises** peut inclure des études, des mandats, des formations, des participations à des événements et des investissements, dans les branches et activités économiques retenues dans le cadre de la politique d'appui au développement économique, qui visent l'un des objectifs suivants :

- réaliser un transfert de technologie ;
- acquérir un savoir-faire commercial ou technologique ;
- accéder à des marchés internationaux ;
- développer des moyens et équipements de production.

E. 1 Projets d'entreprises - clarification du concept

L'analyse des données a montré que les projets d'entreprises soutenus peuvent également être rattachés à des hautes écoles et des organisations à but non lucratif en complément de la majorité d'entre eux qui sont développés en entreprise.

La LADE¹¹ définit qu'un **projet régional** peut prendre la forme d'études, de mesures organisationnelles, de manifestations et d'infrastructures, qui contribuent à la réalisation de la stratégie de l'organisme régional et qui visent au moins l'un des objectifs suivants :

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

¹⁰ Art. 31 LADE.

¹¹ Art. 20 LADE.

Un projet régional fait l'objet d'un préavis auprès du SPEI de la part l'organisme régional concerné¹² après évaluation approfondie et vérification de son inscription dans la PADE et les stratégies des organismes de promotion.

Les **acteurs du tourisme** (offices du tourisme et prestataires du secteur) bénéficient de prestations, en particulier des OR, notamment en lien avec la préparation des préavis et avec les projets régionaux, mais également de Vaud Promotion, principalement pour la promotion des offres sur les marchés lointains ainsi que des relevés de données et des analyses gérés par l'Observatoire du tourisme.

Les flux financiers principaux sont les suivants :

- le **Budget LADE**, partie intégrante du budget ordinaire du SPEI, finance
 - o les projets d'entreprises, sur préavis d'Innovaud depuis 2025,
 - o les projets régionaux, sur préavis des OR,
 - o les prestataires de services et organismes de promotion (Innovaud, FIT, Genilem, Cautionnement Vaud, parcs et hubs d'innovation, Vaud Promotion),
 - o les prestataires intercantonaux (les plateformes sectorielles, Alliance et Platinn),
 - o les actions de promotion, de réseautage et de soutien à l'internationalisation ;
- le **Fonds de soutien à l'innovation** finance
 - o les projets d'entreprises collaboratifs,
 - o une partie des parcs et hubs d'innovation,
 - o Innovaud (2022-2025), la FIT, les hubs et parcs d'innovation avec leur plateforme VaudParcs et 14 programmes d'innovation en lien avec la PADE ;
- le **Fonds de soutien à l'industrie** a été utilisé pour les aides en lien avec la pandémie pendant la période considérée (2020-2024) ;
- le **Fonds de soutien à l'économie durable** finance les projets d'entreprises, des centres de compétences et des activités connexes ;
- les **Crédits-cadre Maîtrise foncière, Alpes vaudoises et Tourisme durable** sont utilisés pour des projets régionaux, essentiellement à vocation touristique ;
- les financements **NPR** vont aux projets régionaux, à des prestations entreprises (Innovaud) et aux prestataires intercantonaux.

Les instruments financiers sont présentés plus en détail au point 11.4.2 page 118 de l'annexe.

Les prestations et financements s'articulent de la manière suivante :

- **Innovaud** fournit des prestations en soutien des projets d'entreprises (mise en relation, soutien au développement national et international, accompagnement des implantations, promotion de l'innovation, veille)¹³;
- **FIT** propose des bourses et des prêts aux start-ups ;
- **Cautionnement Vaud** propose à certaines conditions des garanties sur des crédits bancaires par le biais de cautionnements et d'arrière-cautionnements ainsi qu'assure leur suivi ;
- Les **Parcs et hubs d'innovation** fournissent diverses prestations pour les entreprises hébergées et pour en attirer de nouvelles ;
- Les dix **Organismes régionaux** accompagnent des entreprises via leur guichet éponyme, préparent les préavis pour les projets régionaux et certains incluent des prestations d'office du tourisme ;
- **Vaud Promotion** est responsable de la mise en œuvre de la politique sectorielle de promotion du canton, avec des prestations pour les acteurs du tourisme (promotion de l'offre et mesure des activités) et pour les entreprises ambassadrices et les producteurs de produits agricoles locaux affiliés ;
- Les **Programmes d'innovation** (14), financés par le SPEI via des conventions ou des décisions, sont organisés autour de domaines d'innovation et thématiques spécifiques dans le but d'accompagner les entreprises, PME ou start-ups, tout au long de leur développement ;
- Les **Prestataires intercantonaux** : Greater Geneva Bern area (GGBa) qui promeut et accompagne l'implantation d'entreprises étrangères ; l'Association Réseau Innovation Suisse Occidentale (ARI-SO) et Genilem qui fournissent des prestations principalement pour des projets d'entreprises (ARI-

¹² Art. 21 LADE.

¹³ Depuis 2024, Innovaud rédige des préavis à l'attention du SPEI en lien avec les demandes de soutien financier des entreprises.

SO : conseil via Platinn et Alliance ; promotion et réseautage sectoriel via les plateformes BioAlps, Microarc, Alp ICT et CleantechAlps) ; Switzerland Innovation Park Network West EPFL (SIP West) qui coordonne des parcs d'innovation de Suisse romande en lien avec la Fondation nationale *Switzerland Innovation*.

Les prestataires sont présentés en détail au point 11.5, page 123 de l'annexe.

Ressources pour la mise en œuvre de la PADE

Depuis 2020, le SPEI a assuré l'évaluation et la prise de décision 815 projets par année, dont plus de 90% concernent les entreprises. En comptant 251 jours ouvrés, le SPEI a traité 3.25 projets PADE par jour entre 2020 et 2024. En outre, le SPEI assurait environ 35 représentations au sein des organismes soutenus, généralement au sein de leur gouvernance et souvent au niveau de la direction du service.

T. 3 Projets d'entreprises et régionaux suivis par le SPEI 2020-2024

	2020	2021	2022	2023	2024	Total
Projets d'entreprises	589	726	817	818	847	3 797
SPEI AFP LADE	586	638	748	733	754	3 459
SPEI Cautionnement	3	1	2	2		8
SPEI Arrière-cautionnement		2				2
Fonds Industrie		85	46			131
Fonds développement durable			21	83	93	197
Projets régionaux	69	51	54	50	54	278
AFP LADE	53	43	52	43	42	233
AFP crédits-cadre	13	6	1	3	6	29
Prêts	3	2	1	4	6	16

Source : données SPEI

Début 2025, le pôle économie compte 15.4 EPT, dont 10.1 sous forme de contrats à durée indéterminée et 5.3 à durée déterminée¹⁴.

T. 4 EPT du pôle économie du SPEI (2025)

Entités	EPT	CDI	CDD et autres
Direction du pôle économie	3.0	2.0	1.0
Soutien aux entreprises	3.7	2.8	0.9
Développement régional & touristique	1.9	1.9	
Zones d'activités et terrains	1.7	1.7	
Économie durable	3.3	0.9	2.4
Innovation et veille	1.0		1.0
Organismes et projets stratégiques	0.8	0.8	
Total	15.4	10.1	3.4

Source : données SPEI

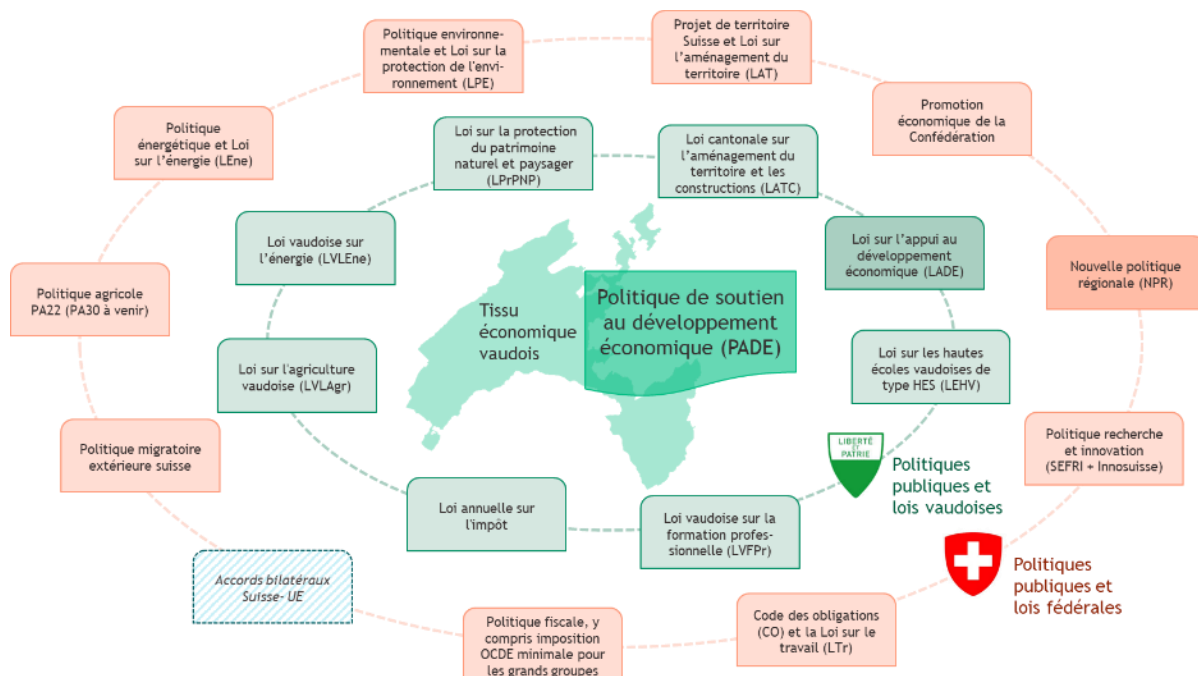
Pour rappel, les projets SPEI AFP LADE sont depuis 2025 préavisés par Innovaud, comme les projets régionaux le sont par les OR depuis le début de la période considérée. Quant aux projets pour une économie durable, ils sont traités par un comité de sélection bénévole. À noter que le traitement des préavis toutes catégories confondues requiert à la fois un temps de consultation en amont et un temps d'analyse pour permettre une décision informée engageant l'État. Cet aspect doit être pris en compte dans l'évaluation des ressources, en complément des activités nécessaires à la mise en œuvre des missions du pôle économie.

¹⁴ 5 auxiliaires mensualisés et 1 stagiaire.

II. Politiques publiques et stratégies connexes

À partir de l'analyse présentée lors de la précédente évaluation d'Ecoplan/Sofies¹⁵, qui situait la PADE dans les contextes vaudois et fédéral, une version mise à jour est proposée ci-dessous :

I. 6 Contextualisation de la PADE dans son environnement



Source : Adaptation sur la base de l'évaluation (Ecoplan/Sofies, 2018)

Bien entendu, la PADE se fonde avant tout sur la LADE et la NPR. Toutefois, son élaboration ainsi que l'évolution du tissu économique vaudois sont également influencées par un ensemble de politiques publiques fédérales et cantonales, dont seules les principales figurent dans l'illustration I. 6 ci-dessus¹⁶.

Nouvelle politique régionale (SECO)

Depuis le 1er janvier 2008, la Nouvelle politique régionale (NPR)¹⁷ permet à la Confédération et aux cantons de soutenir le développement économique des régions de montagne, des zones rurales et des régions frontalières. La période de validité de la PADE 2020-2025 s'inscrit dans la deuxième (2016-2023) et la troisième (2024-2031) période de référence¹⁸. Depuis 2024, le périmètre géographique a été élargi, de sorte que la majeure partie du canton est désormais couverte, à l'exception des régions lausannoise et yvonnoise¹⁹.

Tous les quatre ans, chaque canton soumet au Secrétariat d'État à l'économie (SECO) un programme de mise en œuvre. Pour 2020-2023, le canton de Vaud a misé sur le développement touristique, le soutien aux entreprises et le renforcement des OR et de la CODEV, sollicitant CHF 6.5 millions d'aides à fonds perdu et CHF 25 millions de prêts. Pour 2024-2027, les priorités portent sur une offre touristique durable, le développement des entreprises et de l'hébergement, avec une demande de CHF 7.3 millions d'aides à fonds perdus et CHF 25 millions de prêts. La sélection et la mise en œuvre des projets relèvent de la compétence cantonale.

¹⁵ (Ecoplan/Sofies, 2018).

¹⁶ Les accords bilatéraux avec l'UE sont présentés pour mémoire, car n'étant pas encore ratifiés, même si la réassociation avec les programmes de recherche Horizon a déjà pris effet depuis fin 2024 (voir à ce sujet (Haering Barbara, 2025)).

¹⁷ La NPR est décrite plus en détail au point 11.5.51, page 131 de l'annexe.

¹⁸ Pour la période 2020-2023 vd.ch/fileadmin/user_upload/themes/economie_emploi/developpement_economique/fichiers_pdf/2020-2023_PMO_VD-Vdef.pdf et 2024-2027 vd.ch/fileadmin/user_upload/themes/economie_emploi/developpement_economique/fichiers_pdf/NPR-PMO_VD_2024-2027-Vdef.pdf.

¹⁹ Voir carte détaillée I. 51, page 133 de l'annexe.

Autres lois fédérales et cantonales

Comme présenté dans l'illustration I. 6, la PADE ne couvre pas l'ensemble des politiques influençant le tissu économique. En particulier, les mesures prises au titre de l'aménagement du territoire, qui relèvent du cadre légal fédéral et cantonal (LAT et LATC), exercent une influence directe sur l'économie vaudoise mais la responsabilité de leur mise en œuvre relève d'abord de la DGTL. Ces politiques territoriales interviennent notamment en termes de localisation, d'utilisation et de la maîtrise du foncier, qui sont des facteurs déterminants pour l'implantation et le développement des entreprises, notamment via le plan directeur cantonal.

E. 2 Plan directeur cantonal

Le Plan directeur cantonal (PDCn) du canton de Vaud est l'instrument stratégique principal qui pilote le développement territorial sur un horizon de 15 à 25 ans. Il coordonne les politiques cantonales, communales et fédérales affectant le territoire pour assurer un développement équilibré en termes de logements, emploi, mobilité, loisirs et préservation des terres agricoles, du paysage et de l'environnement. Géré par la DGTL, ce plan se présente sous la forme d'un texte et d'une carte synthèse à caractère contraignant pour les autorités. Le PDCn fixe des objectifs et mesures qui orientent la planification territoriale afin de garantir un aménagement cohérent et durable du canton.

Source : Recherches en ligne, notamment vd.ch/territoire-et-construction/amenagement-du-territoire/plan-directeur-cantonal

La loi sur les hautes écoles vaudoises de type HES (LEHV), la loi vaudoise sur la formation professionnelle (LVFPr), le Code des obligations, la loi sur le travail, la politique de recherche et d'innovation (SEFRI et Innosuisse) ainsi que la politique migratoire extérieure suisse au niveau fédéral influencent notamment la main-d'œuvre disponible pour les entreprises. Tandis que les autres lois et politiques affectent principalement les conditions-cadres, mais aussi directement la compétitivité des entreprises, comme celles concernant l'énergie.

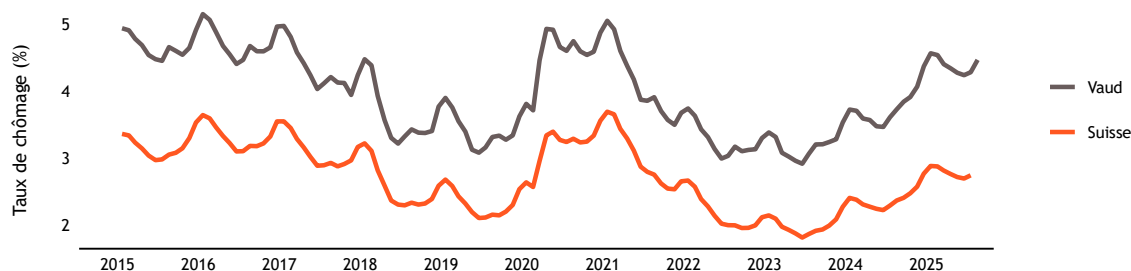
III. Contextualisation de la PADE

A. Le canton de Vaud dans le contexte suisse

Le canton de Vaud est la troisième plus importante économie cantonale de Suisse (derrière celles de Zurich et de Berne) que ce soit en termes d'emploi ou de valeur ajoutée. Il est le 9^{ème} canton de Suisse en termes de productivité, proche de la moyenne nationale. Le BAK note que l'évolution de la valeur ajoutée et de l'emploi est très dynamique, mais que l'évolution de la productivité est moins élevée que la moyenne suisse. Le canton de Vaud possède une économie diversifiée avec un nombre important d'emplois dans un large spectre de branches. Il est caractérisé par de fortes disparités régionales, que ce soit en termes de puissance économique, de structure économique et de croissance. L'Europe représente le plus grand marché de destinations (~ 50%) principalement pour les produits chimiques/pharma, instruments de précision, medtech et horlogerie ainsi que FOOD (parts relativement semblables)²⁰. Ceci rend le canton sensible aux fluctuations du commerce mondial.

En 2023, le canton recensait environ 490 000 personnes actives, dont une part croissante de travailleurs hautement qualifiés, liée au développement de l'Arc lémanique comme pôle de formation et d'innovation. Le chômage, historiquement plus élevé que la moyenne nationale, oscillait autour de 4% en 2024, contre environ 2.5% au niveau suisse.

I. 7 Évolution du taux de chômage Vaud vs. Suisse 2015-2025



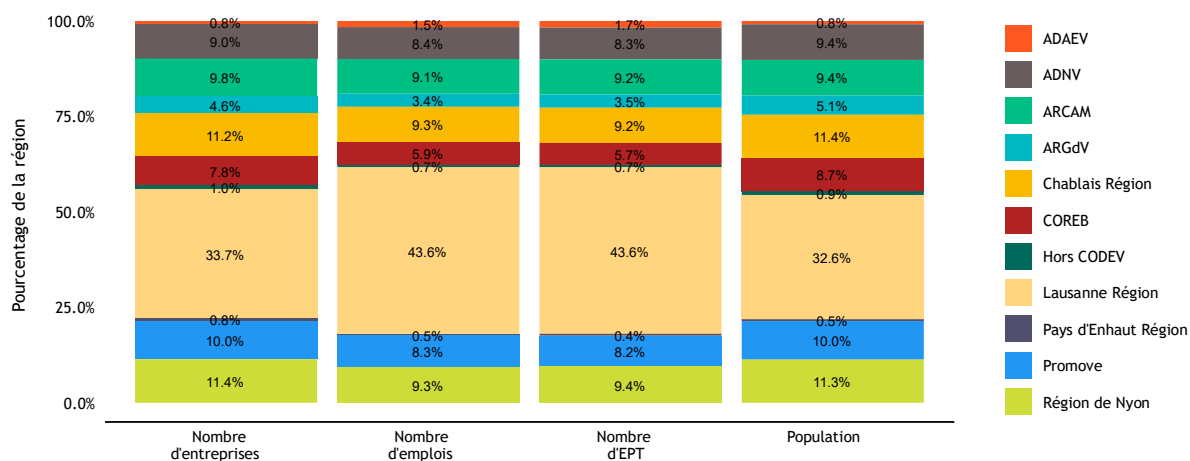
Source : OFS

²⁰ Mandat 2025 DEIEP BAK Economics AG.

A. Le canton et ses régions

C'est Lausanne Région qui affiche la plus grande proportion de grandes entreprises, tandis que toutes les autres régions accueillent des entreprises plus petites que la moyenne cantonale.

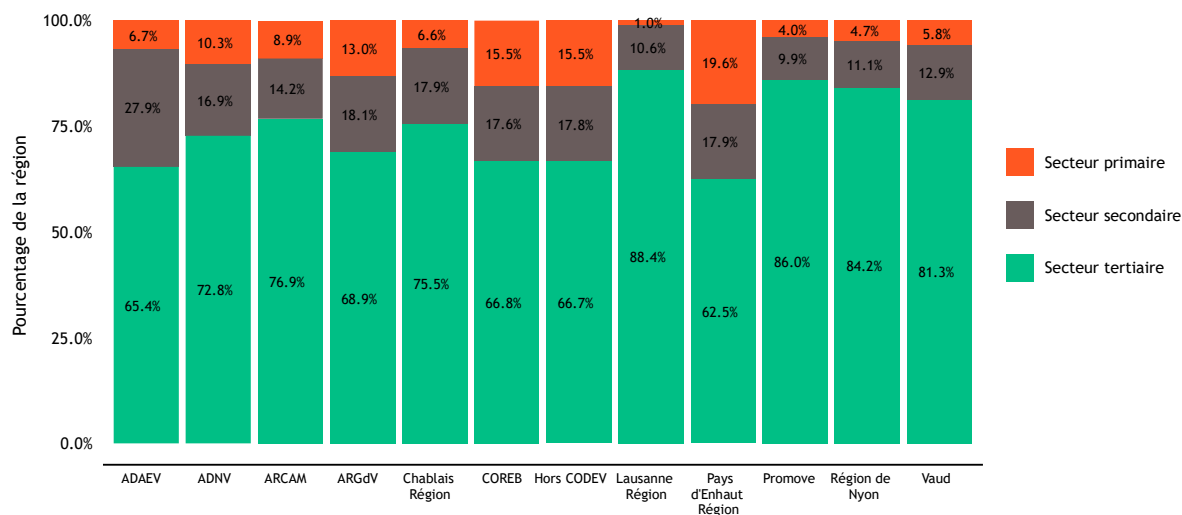
I. 8 Distribution des entreprises, de l'emploi et des EPT dans les régions du canton de Vaud 2022²¹



Source: Atlas statistique du canton de Vaud

Lausanne Région (88.4%), Promotion économique de la région Riviera-Lavaux (Promove ; 86%) et Région de Nyon (84.2%) affichent une proportion d'entreprises dans le secteur tertiaire supérieure à la moyenne cantonale, tandis que le Pays-d'Enhaut (19.6%) accueille proportionnellement le plus dans le secteur primaire et l'Association pour le développement des activités économiques de la Vallée de Joux (ADAEV ; 27.9%) dans le secteur secondaire.

I. 9 Parts des entreprises selon les secteurs économiques par région 2022



Source: Atlas statistique du canton de Vaud

Lorsque nous regardons les EPT, les observations sur la répartition des entreprises sont généralement accentuées, notamment avec près de 88% de Lausanne Région dans le secteur tertiaire, plus de 70% de l'ADAEV dans le secondaire, et près de 13% dans le Pays-d'Enhaut (proportion toutefois inférieure à celle des entreprises).

Au niveau des entreprises du secteur tertiaire, la répartition régionale est plus homogène, avec toutefois une proportion plus importante des activités immobilières et de service dans le Pays-d'Enhaut (12.2%), d'activités scientifiques et spécialisées dans Lausanne Région, Région de Nyon et Promove (20-21%),

²¹ La description des acronymes est disponible au point 11.15, page 166 de l'annexe.

d'hébergement dans les Alpes vaudoises (Pays-d'Enhaut 11.4%, Chablais Région 10%). Les proportions sont similaires pour la répartition selon les EPT, avec cependant des différences notoires au niveau des activités spécialisées et scientifiques, de la santé et de l'action sociale, du transport ainsi que de la catégorie autres, pour lesquels la taille des entreprises influence les résultats.

Dans le secteur secondaire, la part des entreprises dans le secteur de la construction domine, si ce n'est dans les régions ADAEV et du Pays-D'Enhaut, dans lequel nous trouvons aussi la plus forte proportion des travaux du bois. Si nous regardons les proportions selon le nombre d'EPT, elles changent clairement en comparaison avec celles des entreprises, en particulier avec les activités de l'électronique et de la mécanique de précision qui représentent près de 87% dans la région ADAEV (28% des entreprises), avec des tendances similaires dans la plupart des autres régions. Les entreprises de ce domaine d'activité tendent donc à être plus grandes que celles des autres domaines.

IV. Perception des personnes consultées

Les entretiens ont montré que les personnes consultées apprécient la mise en place par le canton d'une politique d'appui au développement économique, dont elles ont, il est vrai, souvent bénéficié. Parmi les remarques individuelles, on pourra relever à titre d'exemple qu'au niveau de la conception même, un prestataire pour les entreprises souhaiterait vivement une PADE plus évolutive et plus agile pour la prochaine période. De même qu'a posteriori, le SPEI aurait souhaité mieux intégrer les parties prenantes sous forme de consultations dans la conception de la PADE, ce qu'il prévoit de faire pour la PADE à venir. La PADE manque également de visibilité selon une des associations d'entreprises consultées, ce qu'elle trouve dommage étant donné qu'elle estime que *le canton de Vaud a un coup d'avance sur les autres*.

Dans son utilisation au quotidien, le SPEI a transcrit en début de période de validité les critères de la LADE et de la PADE dans les diverses procédures internes et externes. Au vu du format actuel du document de la PADE 2020-2025, le SPEI souhaite rédiger un document plus lisible et plus accessible pour la politique à venir.

V. Discussion

Analyse documentaire et statistique

En termes d'objectifs, la PADE est en bonne cohérence avec le cadre donné par la LADE. En revanche, un accent probablement plus important aurait pu être mis pour rendre plus explicite le lien entre les mesures prises et le maintien et la création de valeur ajoutée comme mentionné à l'article 1 de la loi. Dans cet article manque peut-être une certaine temporalité, dans le sens qu'il ne précise pas que ce maintien et cette création de valeur ajoutée doivent aussi être assurés dans la durée, en mettant notamment l'accent de manière volontaire sur les secteurs d'avenir. La question se pose également de savoir si la loi, ou plus particulièrement sa mise en œuvre via la PADE, ne devrait pas mieux prendre en compte des mesures pour répondre aux besoins de main-d'œuvre qualifiée en quantité suffisante²², surtout au vu de l'évolution rapide des métiers. Par ailleurs, l'impact attendu de la PADE sur l'économie du canton gagnerait à être mieux précisé.

De manière générale, dans la PADE 2020-2025, le périmètre de chacune des trois politiques sectorielles est clair. Toutefois, les choix tels que la déclinaison en trois politiques sectorielles ou la reprise d'éléments de la PADE 2012-2017 (p.ex. parmi les enjeux, les axes stratégiques et les secteurs économiques prioritaires) ne sont pas suffisamment étayés. De plus, les liens allant de l'analyse initiale sous forme de SWOT jusqu'à l'impact visé gagneraient à être mis en évidence et, chaque fois que possible, vérifié en termes de causalité. Pour un usage au quotidien par les parties prenantes concernées, une formulation plus concise, plus fondée et plus spécifique, avec davantage d'éléments analytiques et une synthèse en début de document auraient été avantageuses.

Il est difficile d'évaluer la pertinence de la répartition des ressources entre les trois politiques sectorielles, car les publics-cibles et les projets, en particulier dans le cadre de l'appui aux régions, sont clairement

²² Voir article « La pénurie de main-d'œuvre qualifiée se transforme en pénurie générale de main-d'œuvre » du 22 juillet 2025 de la SRF à ce sujet [srf.ch/news/wirtschaft/alterung-und-arbeitsmarkt-der-fachkraeftemangel-wird-zum-allgemeinen-arbeitskraeftemangel](https://www.srf.ch/news/wirtschaft/alterung-und-arbeitsmarkt-der-fachkraeftemangel-wird-zum-allgemeinen-arbeitskraeftemangel) sur la base d'une analyse de la BNS [bns.ch/fr/publications/research/economic-notes/2025/economic_note_2025_07](https://www.bns.ch/fr/publications/research/economic-notes/2025/economic_note_2025_07).

hétérogènes. Ainsi, la politique d'appui aux régions comprend notamment deux crédits-cadres destinés spécifiquement à des installations touristiques dans des zones données, plutôt qu'à l'ensemble des régions. Dès lors, se pose la question de savoir si le canton souhaite, à l'avenir, adopter une approche plus différenciée tenant compte des spécificités économiques et sociodémographiques de chaque région, ou maintenir l'approche principalement *bottom-up* actuellement en vigueur. Or, cette dernière dépend fortement des capacités régionales à identifier, concevoir et mobiliser les ressources nécessaires au développement de leurs projets. En d'autres termes, un cadre plus clair établi dans la PADE, assorti d'une répartition équilibrée des ressources fondée sur les orientations stratégiques cantonales et les besoins identifiés des acteurs, offrirait la possibilité de soutenir les projets selon des critères plus solides, en contraste avec l'approche actuelle, encore peu structurée.

Les instruments financiers concernés sont bien décrits dans le document de la PADE. En revanche, celle-ci ne comprend pas de cadre budgétaire en tant que tel, et les instruments financiers, dont découlent les financements, ont évolué pendant la période analysée. Cet état de fait rend tant le déploiement, le pilotage que l'évaluation plus difficile²³.

Le dispositif de la PADE est complexe comme le montre la présentation graphique simplifiée dans l'illustration I. 5. Cette complexité est notamment liée au nombre d'instruments financiers et au nombre d'acteurs et de programmes soutenus, ainsi que des dimensions intercantionales et fédérales, sans compter les projets transfrontaliers qui ne sont pas mentionnés. À noter qu'un inventaire relativement exhaustif du type de prestations fournies via la PADE sur la base de besoins avérés aurait renforcé la pertinence et la compréhension du dispositif.

Compte tenu du dispositif actuel, où le SPEI détient la maîtrise de la majorité des instruments financiers ainsi que des décaissements associés, les processus décisionnels revêtent une importance particulière. Par ailleurs, plusieurs de ses représentant·es siègent au sein de la gouvernance non opérationnelle²⁴ de diverses entités subventionnées. Ces situations peuvent générer des enjeux de gouvernance, qui ne se limitent pas aux seuls pouvoirs décisionnels conséquents ou à de potentiels conflits d'intérêts, mais concernent également, dans certains cas, la disponibilité de compétences spécialisées au sein du SPEI nécessaires à l'évaluation de dossiers spécifiques au vu de l'étendue du périmètre de la PADE.

La complexité du dispositif, associée à un cadre budgétaire en évolution, peut compliquer l'évaluation, notamment par le Grand Conseil, de la bonne allocation des ressources, de l'utilité des montants investis et, par conséquent, de l'estimation d'éventuels besoins financiers additionnels.

L'analyse montre que les ressources disponibles au SPEI pour la mise en œuvre de la PADE se concentrent au sein du pôle économie, auxquelles il faut ajouter les engagements importants du Directeur du service ainsi que de la Cheffe de département. Au quotidien, le SPEI doit composer avec une temporalité propre à l'économie privée, tendanciellement plus courte, tout en traitant des dossiers complexes avec des enjeux politiques importants et impliquant de nombreuses parties prenantes, dans un contexte marqué par la succession rapide de facteurs exogènes (pandémie, crise énergétique, tarifs douaniers, transformation géopolitique, enjeux budgétaires). Compte tenu des missions du SPEI, de la complexité croissante des enjeux, ainsi que du développement démographique et économique du canton, la question se pose de savoir si un effectif de 10.1 EPT en contrats fixes et 5.3 EPT en CDD constitue un niveau de ressources humaines adéquat pour l'accomplissement de sa mission ; seule une évaluation organisationnelle spécifique, intégrant l'analyse des processus de travail, permettrait d'y répondre de manière fondée.

Perception des personnes consultées

La PADE est globalement bien perçue par les personnes consultées, qui en sont pour la plupart des bénéficiaires directs ou indirects. Le canton apparaît ainsi comme plus engagé en faveur de son économie que les autres cantons romands, ce qui est très apprécié. Les propositions d'amélioration concernent principalement les modalités de préparation de la PADE, le format même du document, sa diffusion ainsi que certains aspects de mise en œuvre et de résultats détaillés plus bas. Premièrement, les parties prenantes

²³ À noter que les Messages au niveau fédéral incluent un volet budgétaire, voir par exemple le Message sur la promotion économique pour les années 2024 à 2027 fedlex.admin.ch/eli/fga/2023/554/fr.

²⁴ Comités d'association (p.ex. Innovaud) ou conseils de fondation (p.ex. FIT).

souhaiteraient être encore davantage associées en amont de l'élaboration de la prochaine PADE, afin que leurs besoins soient identifiés et pris en compte par des prestations adaptées, dans la mesure où celles-ci correspondent aux objectifs de la PADE, contribuent aux effets recherchés et restent compatibles avec le cadre budgétaire. Deuxièmement, un large consensus se dégage quant à la nécessité d'améliorer le format du document. Celui-ci devrait mieux remplir sa fonction de référentiel et permettre la mise en place d'un plan de déploiement facilitant le suivi et les ajustements éventuels. Troisièmement, plusieurs personnes consultées estiment qu'une diffusion plus efficace du contenu de la PADE auprès des publics cibles concernés serait souhaitable.

VI. Points saillants

PS-1	Même si sa finalité n'est pas décrite dans la loi, les objectifs de la PADE sont en bonne cohérence avec le cadre donné par la LADE. Ils pourraient encore être renforcés en accordant davantage d'attention au maintien et à la création de valeur (art.1) ainsi qu'à encourager une disponibilité suffisante de main-d'œuvre qualifiée dans la durée.
PS-2	Le périmètre de chacune des trois politiques sectorielles est généralement clair. En particulier, le choix de définir des politiques sectorielles de soutien aux entreprises et d'appui aux régions s'est avéré judicieux, celui concernant la politique sectorielle de promotion du canton restant plus mitigé.
PS-3	Le choix de reprise d'éléments de la PADE 2012-2017 ainsi que celui concernant l'introduction de nouveaux éléments dans la PADE 2020-2025 sont peu étayés, de même que concernant les liens de causalité entre l'analyse initiale, les objectifs jusqu'à l'impact visé.
PS-4	En complément de la bonne description des instruments financiers, la PADE gagnerait à disposer d'un cadre budgétaire clarifié, notamment en termes de prévisibilité, de pilotage, de suivi et de reporting.
PS-5	Au vu des ambitions de la PADE, la diversité des parties prenantes et de la dimension humaine du secteur de l'économie, le dispositif de mise en œuvre amène forcément une certaine complexité. Toutefois, le développement organique du dispositif actuel est probablement arrivé à des limites en termes de performance et de pilotage efficient.
PS-6	La gouvernance stratégique et la responsabilité opérationnelle sont concentrées au sein de la direction du SPEI, ce qui peut rendre plus difficile la gestion à différentes hauteurs de vues (<i>Flughöhen</i>) et sous des perspectives différentes.
PS-7	Les acteurs consultés apprécient globalement la PADE mise en place ainsi que l'engagement du canton pour son économie.
PS-8	Les parties prenantes souhaitent être davantage associées à l'élaboration de la future PADE, afin que leurs besoins puissent être pris en compte dans la mesure où le cadre le permet, ce que le SPEI a déjà prévu.
PS-9	Le fait que la PADE actuelle ne soit pas accompagnée d'un plan de mise en œuvre, y compris d'un plan de communication, prêterait le déploiement optimal de ses effets.
PS-10	Les données disponibles et le mandat de la présente évaluation ne permettent pas d'estimer correctement l'adéquation des ressources du pôle Économie du SPEI pour la mise en œuvre de la PADE. Au vu de l'ambition de la PADE, elles pourraient être questionnées, via une évaluation organisationnelle spécifique, intégrant l'analyse des processus de travail, ce qui pourrait apporter les éclairages nécessaires à un éventuel ajustement dans une perspective d'efficacité globale du dispositif.

4 Politique sectorielle de soutien aux entreprises

4.1 Conception et objectifs

4.1.1 Objectifs et axes stratégiques selon la PADE

Objectifs stratégiques	1. Favoriser la création, le développement et l'implantation d'entreprises 2. Soutenir la création et le maintien d'emplois dans des secteurs à haute valeur ajoutée et à fort potentiel de développement 3. Encourager et promouvoir l'innovation sous toutes ses formes (technologique, numérique, sociale) 4. Accompagner la transition économique vers une économie durable²⁵
Axes stratégiques	a. Financement et recherche de capitaux b. Accompagnement, conseils et coaching c. Parcs / hubs d'innovation et incubateurs d. Prospection et implantation e. Promotion sectorielle, réseautage et internationalisation f. Innovation collaborative g. Transition numérique h. Transition vers une économie durable
Secteurs prioritaires	1. Science de la vie et santé 2. Technologie de l'information et du numérique 3. Industries de précision 4. Industrie agroalimentaire et nutrition 5. Énergie et environnement 6. Sport 7. Tourisme²⁶

4.1.2 Analyse documentaire et statistique

Les objectifs et axes stratégiques de la politique sectorielle de soutien aux entreprises sont alignés avec la LADE. Toutefois, les objectifs stratégiques ne font pas explicitement référence à la finalité de la LADE, à savoir le maintien ou la création de valeur ajoutée (art.1). Le document ne précise pas non plus dans quelle mesure leur réalisation contribue à cet objectif, en explicitant les liens de causalité. Enfin, ces objectifs ne figurent pas dans le modèle d'efficacité associé²⁷.

E. 3 Fonds de soutien à l'économie durable

Les ressources du Fonds de soutien à l'économie durable (FSED) sont dévolues à l'accompagnement de la transition des entreprises vaudoises grâce à cinq types d'aides financières : mandats d'accompagnement, feuilles de route pour les grands consommateurs et industriels, projets collaboratifs, développement de nouvelles offres et actions de promotion. Selon son règlement, les aides à l'économie durable doivent s'inscrire dans la PADE et viser notamment un ou plusieurs des axes stratégiques suivants :

- a. former et informer sur les enjeux, risques et opportunités de l'économie durable ;
- b. stimuler et accompagner la transition des entreprises vers une économie durable ;
- c. promouvoir les projets durables ;
- d. renforcer l'attractivité du canton de Vaud en matière d'économie durable.

Les bénéficiaires potentiels sont en premier lieu les entreprises établies dans le canton de Vaud dotées d'une personnalité juridique (personnes morales). En outre, FSED finance l'initiative Viva Vaud²⁸ ainsi que des centres de compétences propres à des filières, tels que depuis 2025 le Centre de compétence pour la durabilité dans la construction (CCDC)²⁹.

Source : RFED et (Ray Ludovic, 2025)

Dans la PADE actuelle, le canton a décidé de reprendre cinq axes de la PADE précédente et d'ajouter les trois axes f, g et h. Sous le titre *f. Innovation collaborative*, le canton cherche à soutenir un moyen mais ne précise pas explicitement le but visé par cet axe, qui devrait être de développer des idées et des solutions par un effort commun, en mobilisant la diversité des talents, compétences et perspectives des

²⁵ La formulation exacte dans la PADE 2020-2025 est la suivante : 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.

²⁶ Le statut du secteur du tourisme n'est pas entièrement clair dans la PADE étant donné qu'il est mentionné à la page 45 du document mais pas repris et détaillé aux pages 46-47.

²⁷ Voir modèle d'efficacité de la politique sectorielle de soutien aux entreprises : point 11.6.1II, page 137 de l'annexe.

²⁸ viva-vaud.ch/

²⁹ ccdc.ch/

entreprises participantes. Pour justifier l'introduction de l'axe *g. Transition numérique* et *h. Transition vers une économie durable*, des arguments généraux sont utilisés, tels que l'inscription dans la stratégie numérique cantonale³⁰ ainsi qu'à l'importance du développement durable. En outre, il a été choisi de reconduire globalement les sept secteurs économiques prioritaires de la précédente PADE. Toutefois, les critères ayant guidé la sélection des axes stratégiques, de leurs domaines d'innovation et de ces secteurs prioritaires n'ont pas été précisés.

4.1.3 Perception des personnes consultées

Entretiens

Globalement, la politique sectorielle de soutien aux entreprises et les soutiens associés sont appréciés par les personnes consultées, d'autant plus que le canton de Vaud est perçu comme offrant des conditions de soutien avantageuses.

Concernant le périmètre de la politique sectorielle, les associations d'entreprises et les prestataires entreprises ont émis l'opinion qu'un meilleur soutien aux innovations entrepreneuriales de nature non strictement technologiques ou durables permettrait d'élargir considérablement l'impact de la PADE, notamment par l'intégration d'un public entrepreneurial plus large. Dans la même optique, la FIT constate que son nouveau programme Impact rencontre un franc succès et permet le développement de projets entrepreneuriaux d'un type nouveau, tout en favorisant la collaboration entre des acteurs différents. Toujours dans un contexte similaire, Innovaud relève qu'il lui est parfois difficile d'appliquer le critère d'*entreprise technologique*, principalement parce que cette définition n'est pas univoque et manque dans la PADE actuelle ; elle soutiendrait également une meilleure prise en compte des nouveaux modèles d'affaires, qui incluent de plus en plus souvent un *offshoring* de certaines activités, souvent hors de Suisse. En termes d'articulation, une association d'entreprises s'interroge, si le SPEI ne devrait pas entamer une réflexion plus approfondie sur les secteurs stratégiques actuels et sur les secteurs porteurs naissants. Le but visé serait de faciliter la création et le développement de clusters dans ces secteurs. De manière plus large, une de ces associations souhaiterait plus de lisibilité au niveau tant de la gouvernance que de la stratégie, avec une vision claire et le courage *de faire des choix, de les assumer et de les expliquer*.

Par ailleurs, le SPEI signale que l'octroi des allègements fiscaux temporaires est évalué à la lumière de la PADE, allègements qui sont par ailleurs limités depuis 2024 pour les grands groupes par l'introduction de l'imposition minimale de l'OCDE en Suisse³¹. Par conséquent, la question se pose de savoir dans quelle mesure ces allègements devront être à l'avenir remplacés par des subventions pour ces grands groupes, dans le but de prévenir le déménagement de leur siège fiscal, ce qui serait à prendre en compte dans la conception de la future PADE.

Enquête auprès des entreprises bénéficiaires

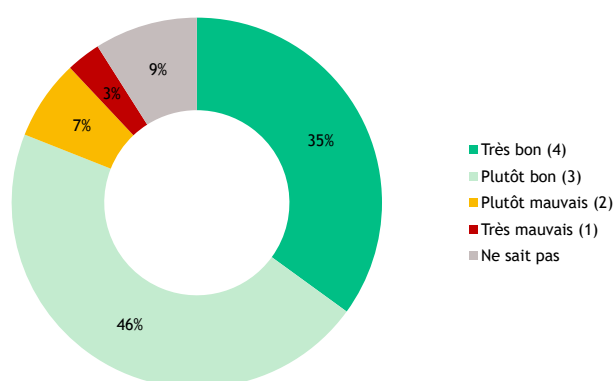
Huit répondant·es sur dix jugent bon à très bon le dispositif de soutien économique du Canton de Vaud, proportion qui monte même à neuf sur dix sans prendre en compte les personnes qui n'ont pas exprimé d'avis. Selon M.I.S Trend, ce résultat est excellent de manière générale, les opinions étant particulièrement bonnes de la part des entreprises qui ont reçu des aides directes liées au financement et à la recherche de capitaux.

Les 10% qui s'expriment négativement le font pour des raisons assez diverses : aide insuffisante, pas assez diversifiée, trop ciblée sur les start-ups ou, au contraire, les grandes entreprises, compliquée à obtenir, selon des critères parfois biaisés, manque de transparence.

³⁰ Stratégie numérique du canton de Vaud (2018) : vd.ch/strategie-numerique-du-canton-de-vaud-digitale-strategie-des-kantons-waadt.

³¹ La nouvelle imposition minimale concernera uniquement les grands groupes d'entreprises actifs sur le plan international qui réalisent un chiffre d'affaires mondial d'au moins 750 millions d'euros par an. Source : efd.admin.ch/fr/imposition-minimale-prevue-ocde.

I. 10 Comment évaluez-vous le dispositif de soutien économique du Canton de Vaud en général ?



Source : enquête M.I.S Trend. Base : 376 entreprises ayant bénéficié du soutien de la PADE entre 2020 et 2024

De manière générale, les entreprises consultées anticipent plusieurs défis majeurs pour l'avenir. Parmi les préoccupations les plus fréquemment mentionnées figurent la vigueur persistante du franc fort, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée ainsi que la nécessité d'augmenter le niveau de qualification du personnel existant. Par ailleurs, les questions liées à la responsabilité sociétale des organisations (RSO) et à la numérisation occupent une place prépondérante dans les réflexions stratégiques de ces entreprises. Bien que ces problématiques concernent principalement les entreprises industrielles, les entreprises de services tendent à s'y associer également. Ainsi, les entreprises dans leur ensemble se montrent particulièrement attentives à ces évolutions, qui pourraient avoir un impact significatif sur leur compétitivité et leur capacité d'adaptation à moyen et long terme.

Focus groups

Concernant les objectifs et axes stratégiques de la PADE, les participant·es aux focus groups soulignent que les soutiens liés à la PADE sont globalement très appréciés et plus avantageux que dans d'autres cantons romands, certains affirmant même : *on doit quand même dire qu'on a de la chance d'être dans le Canton de Vaud, on est bien soutenus*. Plusieurs interrogations émergent toutefois quant aux objectifs stratégiques : certain·es estiment que la création d'emplois ne devrait pas être le seul objectif prioritaire et qu'il faudrait aussi mieux prendre en compte la disponibilité de main-d'œuvre qualifiée. D'autres soulignent la nécessité d'intégrer plus explicitement le transfert technologique, notamment via des programmes de codéveloppement entre start-ups et laboratoires publics.

Du côté des prestataires aux entreprises, la question de la diversification revient souvent : il serait souhaitable de définir clairement le type de diversification³² recherché, afin de trouver un équilibre entre le soutien à des entreprises à fort potentiel de croissance (de potentielles licornes³³) et la construction d'un tissu économique résilient et varié. Une description plus précise de ces caractéristiques permettrait aussi d'établir des critères d'aide plus transparents et adaptés, différenciés selon les régions.

À certain·es, la durée de validité de ces objectifs semble trop longue, d'où l'idée de procéder à une évaluation intermédiaire. D'autres jugent par ailleurs que viser une croissance économique directe via la PADE relève d'une ambition irréaliste. Enfin, il est jugé essentiel de maintenir l'axe stratégique de la digitalisation, sachant qu'environ 60% des entreprises restent en retard sur ce plan.

Les prestataires estiment que les secteurs prioritaires de la PADE sont dans l'ensemble adaptés, mais certains souhaiteraient une analyse plus approfondie pour confirmer la pertinence de ces choix. D'autres remettent en question l'approche consistant à définir des secteurs de manière trop rigide, compte tenu de l'évolution rapide du tissu économique et du besoin d'agilité dans la mise en œuvre. Enfin, l'exclusion des entreprises à faible composante technologique suscite des interrogations.

³² Art. 4 LADE.

³³ En économie, une licorne (de l'anglais : unicorn) est une startup valorisée à plus d'un milliard de dollars, non cotée en bourse et non filiale d'un grand groupe (wikipedia).

4.1.4 Discussion

La PADE devrait préciser davantage son objectif central : maintenir et créer de la valeur ajoutée. De plus, les choix stratégiques manquent de justification et les liens entre objectifs, axes, secteurs et impacts sont peu clairs. Également, la formulation des axes stratégiques³⁴ paraît trop générale et peu mobilisatrice.

Le soutien aux entreprises est reconnu et apprécié, surtout par comparaison avec d'autres cantons. Toutefois, le type de projets à soutenir est questionné sous des angles différents par certains acteurs : les projets soutenus doivent-ils être uniquement de type technologique selon une définition commune comme demandé par la LADE (art.31) ou plutôt inclure également des projets de nature plus large ? Des études conduites par le KOF de l'EPFZ³⁵ ou potentiellement d'autres instituts en Europe (p.ex. OCDE) pourraient amener des éléments étayés sur la bonne combinaison d'aides entre les aides directes et indirectes en fonction des effets escomptés. La question du traitement adéquat du *offshoring* a aussi été soulevée.

Les entrepreneurs consultés souhaitent plus de lisibilité et d'efficacité en matière de stratégie et de gouvernance en matière de politique sectorielle de soutien aux entreprises. Ils recommandent aussi de renforcer le transfert technologique appliqué, en précisant les modalités pour des collaborations facilitées entre hautes écoles, entreprises et secteur public.

Les instruments de financement hors canton, comme ceux d'Innosuisse ou d'Horizon Europe³⁶, devraient être mieux pris en compte dans la conception de la politique sectorielle de soutien aux entreprises dans le but d'assurer une complémentarité optimale. Enfin, plusieurs insistent sur l'importance de prendre en compte le besoin de compétences spécifiques pour le développement des secteurs économiques actuels et futurs. Plus largement, plusieurs prestataires estiment qu'une analyse approfondie et des choix clairs concernant les modalités de soutien aux entreprises sont indispensables pour construire un tissu économique résilient et durable.

À retenir également que l'enquête auprès de 376 entreprises bénéficiaires montre à la fois une satisfaction à plus de 80% quant au dispositif de la PADE, et un potentiel d'amélioration pour plus de la moitié des personnes consultées.

La question du périmètre de la PADE en lien avec l'introduction de l'imposition minimale de l'OCDE en Suisse devra être traitée tant d'un point de vue technique, budgétaire et aussi politique.

Tant les retours d'une association d'entreprises consultée que les résultats de l'étude CREA³⁷ soulignent l'intérêt pour le canton d'engager une réflexion dépassant le cadre de la PADE sur son avenir économique. Cette réflexion devrait porter sur l'identification des secteurs stratégiques actuels et futurs, sur les moyens nécessaires à leur développement ainsi que sur l'optimisation des conditions-cadres. En effet, la faiblesse du nombre d'emplois dans les branches innovantes dans le canton mis en exergue dans l'étude CREA laisse penser que le canton pourrait encore mieux exploiter le potentiel d'un écosystème unique en Suisse, partagé seulement avec Zurich, qui rassemble une université, une EPF, plusieurs hautes écoles spécialisées (HES) et un hôpital universitaire.

³⁴ Par exemple, *parcs d'innovation et incubateurs* : en construire de nouveaux ou développer les existants ? *financement et recherche en capitaux* : soutien dans la démarche ou rôle actif du canton ?

³⁵ Voir innosuisse.admin.ch/fr/nsb?id=103469 pour plus de détails et (Hulfeld F., 2024). À ce sujet, Dr Adrin Spescha, co-auteur de l'étude KOF, note dans un échange de mail que contrairement aux sciences techniques, dans les sciences sociales et de la santé, le KOF n'a pas trouvé de résultat clair et sûr montrant un effet important. Cependant, les données sont très variables, ce qui veut dire que ce n'est pas impossible qu'il y ait quand même un effet positif. En fait, à cause de cette grande variabilité dans les emplois et les revenus, le KOF n'a pas pu mesurer cet effet avec précision pour le moment.

³⁶ Voir à ce sujet l'étude de récente de scienceindustries sur la plus-value des programmes de l'UE pour la Suisse, à laquelle la responsable a corédigé (Haering Barbara, 2025) .

³⁷ (Grobéty, 2023).

4.1.5 Points saillants

PS-11	Les entreprises consultées sont globalement satisfaites des modalités de soutien de la politique sectorielle de soutien aux entreprises tout en percevant un potentiel de développement.
PS-12	En tant que canton, Vaud est très bien placé en termes de performance économique et d'innovation. Mettre dès aujourd'hui davantage l'accent sur les secteurs économiques prometteurs permettrait de préparer plus efficacement le tissu économique vaudois aux défis de l'avenir.
PS-13	Des réflexions structurées autour de la future vision cantonale pour le développement du tissu économique sont souhaitées, notamment pour guider les critères de soutien lié à la politique entreprises.
PS-14	Les entretiens et les focus groups ont fait ressortir le besoin d'une définition à la fois plus claire et potentiellement plus large des projets soutenus, pour inclure éventuellement davantage de projets de nature peu technologique.
PS-15	Les instruments de financement hors canton, suisses et européens, sont peu pris en compte dans la PADE actuelle, ce qui ne permet pas de garantir une complémentarité optimale.
PS-16	Un soutien plus fort au transfert technologique, en termes de modalités de collaboration, de processus de développement de nouveaux produits et d'infrastructures adaptées, est souhaité par certaines entreprises.
PS-17	Le besoin d'un engagement plus fort du canton sur le développement des compétences de la main-d'œuvre d'aujourd'hui et de demain, en formulant un objectif correspondant, a également été exprimé par les entrepreneurs.
PS-18	Les choix stratégiques ainsi que les liens logiques entre l'analyse contextuelle jusqu'à l'impact fixé ne sont pas argumentés clairement dans la politique sectorielle de soutien aux entreprises.
PS-19	La manière dont la future PADE devra prendre en compte l'introduction de l'imposition minimale de l'OCDE en Suisse est un point à traiter tant d'un point de vue technique, budgétaire et politique.

4.2 Mise en œuvre

4.2.1 Mise en œuvre attendue selon le modèle d'efficacité SPEI

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 supracantonale, 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'État 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.

4.2.2 Analyse documentaire et statistique

Le volet *mise en œuvre* du modèle d'efficacité présente d'abord les activités attendues des organismes de promotion et prestataires de services, puis du Canton (SPEI). Dans le but de faciliter la lecture, cette section traite d'abord de la mise en œuvre par le SPEI, puis par les différents prestataires.

I. Mise en œuvre par le SPEI

En référence aux activités prévues dans le modèle d'efficacité, le canton, par l'intermédiaire du SPEI, confirme qu'il a procédé à la reconnaissance selon Art. 15 et 28 LADE pour les organismes non reconnus et la validation de l'ensemble des stratégies³⁸. Par ailleurs, la gouvernance de la politique sectorielle de soutien aux entreprises n'est pas décrite dans la PADE 2020-2025. De plus, il n'existe pas de mécanismes institutionnalisés de coordination et de collaboration entre les différents acteurs, si ce n'est pour les parcs d'innovation intitulé VaudParcs et gérés par Innovaud³⁹.

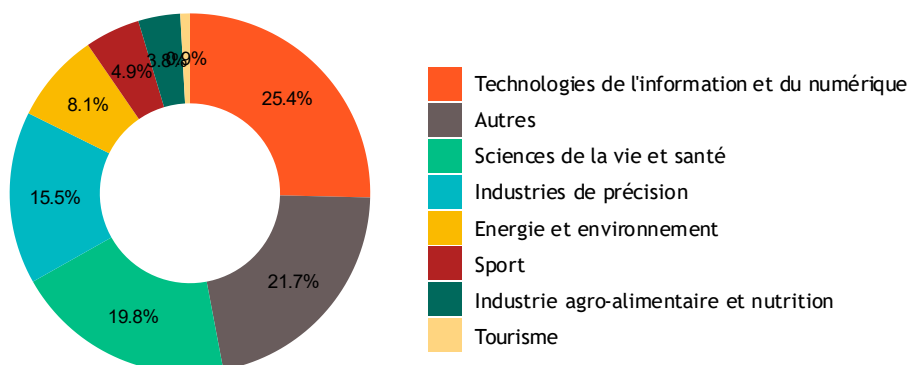
³⁸ Selon message du SPEI aux évaluateur-trices du 18 août 2025.

³⁹ rapportannuel2021.vaud-economie.ch/entreprises/organismes-de-soutien/parcs-dinnovation-et-incubateurs.

Allocation des ressources

De façon générale, la PADE 2020-2025 ne précise pas les moyens financiers nominaux nécessaires à son déploiement, si bien que les modalités et critères d'allocation des ressources n'y figurent pas. L'utilisation des ressources a donc dû être reconstituée a posteriori à partir des décisions du SPEI et des informations qu'il a fournies. Pour les projets d'entreprises, un peu plus d'un quart des entreprises soutenues (25.4%) sont issues du secteur des technologies de l'information et du numérique, suivi de celui des sciences de la vie et santé (19.8%), de l'industrie de précision (15.5%) et de l'énergie et de l'environnement (8.1%). Le SPEI soutient donc en priorité les financements et les prestations pour des entreprises issues des secteurs prioritaires, qui correspondent à quatre cinquièmes des soutiens accordés.

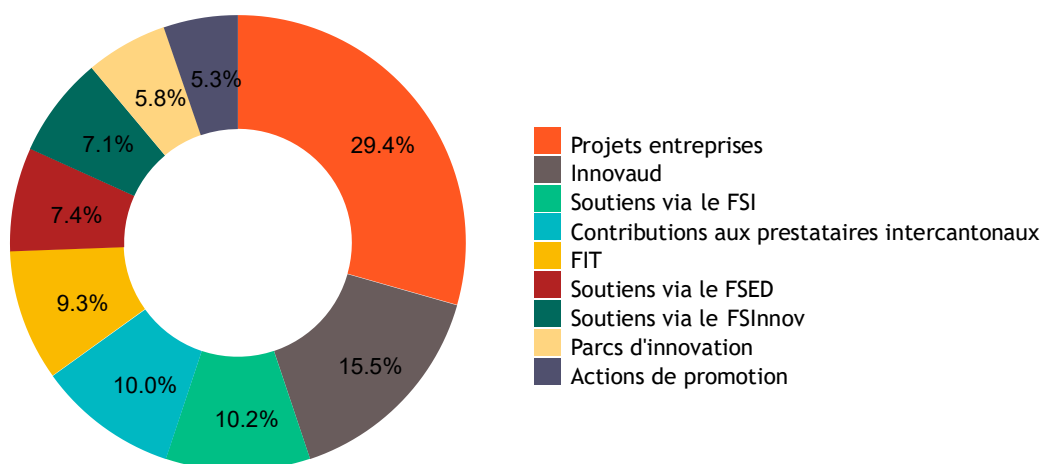
I. 11 Répartition des 4 410 entreprises soutenues par secteur prioritaire 2020-2024, tous soutiens confondus



Source : données SPEI

De l'ensemble de l'enveloppe décisionnelle du SPEI en lien avec la politique sectorielle de soutien aux entreprises de CHF 121 millions, 16.4% vont aux cautionnements et arrière-cautionnements, cautionnement Vaud (1.4%) inclus. Sur les CHF 108 millions restants, près de 30% sont alloués directement aux projets d'entreprises, 15.5% à Innovaud, 10.2% aux projets d'entreprises via le FSI, 10% aux prestataires intercantonaux, avec le solde qui se répartit entre la FIT (9.3%), les soutiens financés par le FSED (7.4%), les programmes financés par le FSInnov (7.1%), les parcs d'innovation (5.8%) et les actions de promotion (5.3%).

I. 12 Répartition des ressources par destinataires (base : décisions SPEI, avec prêts) - 2020-2024



Source : données SPEI

Mise en place d'outils de veille stratégique

Depuis bientôt deux ans, le SPEI renforce ses capacités de veille, ce qui s'est traduit par la création d'un poste de responsable innovation et veille. Selon les informations reçues, le service mène plusieurs activités clés pour suivre et analyser la conjoncture économique du canton. Il participe activement à la Commission Conjoncture Vaudoise, contribuant à la réalisation et l'analyse des notes mensuelles et trimestrielles, ainsi

qu'à la préparation de conférences de presse. Il assure le suivi détaillé de la valeur ajoutée et du PIB vaudois, notamment lors de conférences dédiées, tout en rédigeant régulièrement des rapports conjoncturels sur l'industrie en collaboration avec StatVD et la CVCI. Par ailleurs, il contribue à des projets de cartographie industrielle et sectorielle, notamment dans les domaines de la santé, de la durabilité et des technologies propres, tout en assurant une veille constante sur les dynamiques sectorielles spécifiques. Le SPEI analyse également des rapports thématiques liés à l'innovation et aux tendances de marché, tout en assurant un suivi médiatique régulier à l'échelle locale, suisse et internationale. Le service centralise et diffuse hebdomadairement des articles sur l'innovation, les start-ups et l'économie vaudoise à destination du service et de ses partenaires proches, contribuant ainsi à une information ciblée et à jour. Par ailleurs, une nouvelle stratégie de veille pour 2026 a été formulée par le SPEI fin 2025.

E. 4 Activités de veille à valeur ajoutée en lien avec la PADE

Typiquement, la veille réalisée par un service comme le SPEI se traduit par une surveillance à la fois stratégique et opérationnelle de plusieurs domaines essentiels liés à l'économie et à l'innovation du canton. Cette veille a pour mission de collecter, analyser et diffuser des informations pertinentes afin de soutenir un développement économique durable, encourager l'implantation d'entreprises, promouvoir l'innovation et renforcer l'attractivité régionale. Elle vise principalement à appuyer la prise de décisions stratégiques en fournissant des informations nécessaires à une coordination efficace du dispositif concerné.

La veille économique cantonale inclut l'étude des tendances économiques, réglementaires, technologiques et sectorielles impactant les entreprises locales, tout en englobant la veille technologique et d'innovation qui repère les nouvelles technologies, innovations majeures et opportunités liées aux transitions numériques, énergétiques et durables ; elle intègre également la veille territoriale observant les dynamiques régionales et projets d'infrastructures. Ce dispositif est complété par une veille stratégique destinée à anticiper les évolutions économiques globales, risques et opportunités, afin d'orienter au mieux les décisions publiques et stratégiques.

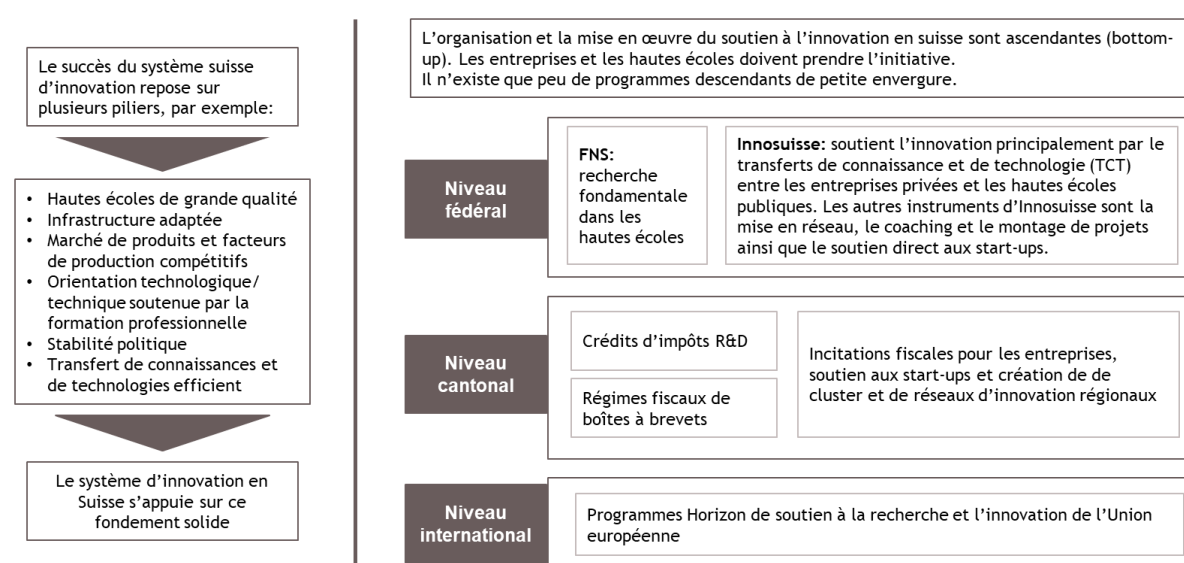
Les activités de veille doivent suivre un processus méthodologique structuré : commencer par définir clairement les objectifs et besoins d'information, puis sélectionner les sources pertinentes pour la collecte rigoureuse des données. Ces informations sont ensuite analysées et synthétisées pour en extraire des connaissances stratégiques utiles. Enfin, la diffusion doit être ciblée et régulière, adaptée aux différents interlocuteurs, afin de faciliter la prise de décision et assurer une réactivité optimale du dispositif de veille.

Source : Strategos, validé par un·e expert·e académique en économie de l'UNIL

Soutien à l'innovation

Le SPEI soutient l'innovation d'une part par des choix d'allocation de ressources, d'autre part par une promotion active via sa communication interne et externe ainsi qu'un soutien en continu aux différents acteurs, par exemple sous forme de participation de la Cheffe de département à des manifestations en lien avec l'innovation.

E. 5 Système suisse de soutien à l'innovation - perspective fédérale



Source : (Hulfeld F., 2024)

II. Mise en œuvre par les organismes de promotion et prestataires de services

Dans le contexte de la PADE, les prestataires sont des organisations qui fournissent soit des financements (AFP, prêts, cautionnement), soit des prestations telles que du coaching, du conseil, de la mise en relation ou de la promotion. Les prestataires pressentis pour la mise en œuvre des axes stratégiques ne sont pas détaillés dans la PADE.

Prestataires cantonaux

Les prestataires cantonaux Innovaud et la FIT⁴⁰ ont élaboré leur stratégie respectivement en 2024 et 2022, conformément aux demandes du SPEI, celles-ci ayant été validées au niveau de la C-DEIEP.

En particulier pour Innovaud et la FIT, les conventions signées avec le canton au niveau de la C-DEIEP fournissent quant à elles un lien direct avec la PADE. Elles précisent notamment que l'État de Vaud est représenté par un·e représentant·e du SPEI⁴¹ au sein de la gouvernance non opérationnelle, que les organismes doivent définir une stratégie assortie d'un plan d'action annuel, concentrer leur soutien sur les secteurs prioritaires de la PADE et respecter des critères de durabilité.

La subvention octroyée est destinée à couvrir les activités et prestations prévues dans la convention. Son versement repose sur la présentation d'une stratégie validée et d'une demande formelle incluant les objectifs, le plan d'action et le budget annuels adressés au SPEI⁴². Elle est forfaitaire, fondée sur la LADE et la NPR pour Innovaud, ainsi que sur le Règlement sur le fonds de soutien à l'innovation (RF-Inno) pour Innovaud et la FIT⁴³. Le montant est versé en trois tranches et peut être révisé sous certaines conditions⁴⁴. Le SPEI contrôle chaque année l'utilisation, l'efficacité et l'économie des fonds, notamment par l'examen du budget, des indicateurs, du rapport annuel et des comptes accompagnés d'un reporting. Le tableau T. 5 montre l'augmentation et avant tout la diversité des sources de financement d'Innovaud, ce qui peut surprendre compte tenu du fait que tous ces financements sont accordés par le SPEI.

T. 5 Contributions reçues par Innovaud par programme et année via le SPEI

	2020	2021	2022	2023	2024	Total 2020-24	Parts
INNdustry (NPR)					151 000	151 000	1%
INNdustry (FSInnov)					92 000	92 000	1%
SyNNergy				200 000	200 000	400 000	2%
FSInnov		612 500	750 000	750 000	750 000	2 862 500	17%
EMPD ⁴⁵ Innovaud	500 000	500 000	500 000			1 500 000	9%
LADE organisme de promotion	1 560 000	1 560 000	1 560 000	1 560 000	1 560 000	7 800 000	47%
LADE prestations de services	750 000	750 000	750 000	750 000	750 000	3 750 000	23%
Total Innovaud	2 810 000	3 422 500	3 560 000	3 260 000	3 503 000	16 555 500	100%

Source : données SPEI

Prestataires intercantonaux

Les prestataires intercantonaux⁴⁶ englobent l'Association Réseau Innovation Suisse Occidentale (ARI-SO) avec ses six antennes cantonales, ses plateformes sectorielles et ses prestataires de coaching Platinn et Alliance. L'agence de promotion économique GGBa, l'association de soutien aux entrepreneurs Genilem, Swiss Global Entreprise (S-GE) ainsi que le Switzerland Innovation Park Network West EPFL (SIP West) entrent également dans cette catégorie.

⁴⁰ Les prestataires cantonaux comprennent plus particulièrement Innovaud, la FIT et Cautionnement Vaud, dont les missions sont présentées plus en détail au point 11.5.1, page 123 123 de l'annexe.

⁴¹ Pour Innovaud, le canton est représenté en la fonction du Président de l'association, qui est nommé directement par le Conseil d'État ; pour la FIT, le ou la représentant·e du SPEI est membre du Conseil de fondation.

⁴² Articles 10 et 12 RF-Inno.

⁴³ Innovaud reçoit au maximum CHF 2.31 millions par année sous forme d'AFP selon la LADE et CHF 0.75 millions selon l'art.9 RF-Inno. La subvention de la FIT se monte au plus à CHF 2 millions par année.

⁴⁴ En fonction des résultats et indicateurs soumis annuellement ainsi qu'à périmètre constant en fonction des aides reçues d'organismes tiers.

⁴⁵ EMPD : exposé des motifs et projet de décret

⁴⁶ Une description plus détaillée des prestataires intercantonaux est fournie au point 11.5.4, page 129 de l'annexe.

Les financements annuels à ces prestataires intercantonaux ont été constants avec CHF 2.1 millions, ce qui correspond à un total de CHF 10.7 millions pour 2020-2024. Plus d'un tiers revient au GGBa et un autre tiers revient à ARI-SO, avec un solde qui se répartit entre SIP West (12%), Genilem (11%) et S-GE (6%).

T. 6 Contributions aux prestataires intercantonaux par année

	2020	2021	2022	2023	2024	Total	Parts
ARI-SO	730 700	730 699	730 699	730 699	744 753	3 667 550	34%
Genilem	230 000	230 000	230 000	230 000	230 000	1 150 000	11%
GGBa	800 000	800 000	800 000	800 000	800 000	4 000 000	37%
S-GE	121 529	121 529	121 529	121 529	122 469	608 585	6%
SIP West	250 000	250 000	250 000	250 000	250 000	1 250 000	12%
Total	2 132 229	2 132 228	2 132 228	2 132 228	2 147 222	10 676 135	100%

Source : données SPEI

4.2.3 Perception des personnes consultées

Entretiens

Le SPEI rappelle plusieurs éléments de fonctionnement, en particulier que l'ensemble des OR jouent le rôle de guichets de proximité, apportant conseils et accompagnement aux entreprises pour leurs demandes de financement ainsi que, plus largement, pour leurs démarches administratives. Dans le cadre d'une politique de *no wrong door*, Innovaud assume également ce rôle, principalement auprès des entreprises présentant des besoins liés à l'innovation.

En matière de missions et de déploiement, Innovaud souligne qu'aucune structure comparable n'existe dans les autres cantons, hormis peut-être Basel Area⁴⁷. L'association combine développement externe, en collaboration avec le GGBa⁴⁸, et développement endogène pour les nouvelles entreprises et celles qui sont établies, notamment en collaboration avec l'antenne cantonale de Platinn. Son rôle central reste la mise en réseau : faciliter, accompagner, comprendre les besoins et relier aux outils appropriés. Innovaud ne distribue pas de fonds mais, depuis peu, transmet des préavis au SPEI concernant l'éligibilité des entreprises pour d'éventuels financements, sans intervenir dans les décisions. Elle assure aussi une première vérification des critères d'éligibilité pour la FIT. Guidée par la PADE, Innovaud agit avec autonomie tout en gardant une forte proximité du terrain, ce qui lui permet de collecter des informations précieuses sur l'écosystème et les secteurs émergents. Elle cherche à renforcer sa présence dans les régions, tout en souhaitant plus de souplesse dans l'usage des fonds du SPEI, et insiste sur le rôle de la PADE comme créateur de liens entre acteurs. Dans ses activités, Innovaud collabore avec l'ensemble des acteurs cantonaux, intercantonaux et fédéraux, et assure notamment la promotion des outils d'Innosuisse, qu'il s'agisse de ses programmes ou de l'accès à ses coachs certifiés.

Fondation privée, la FIT s'attache à rester en cohérence avec la PADE, qui constitue la base légale des principales subventions qu'elle reçoit. Elle reconnaît toutefois soutenir aussi des secteurs au-delà des priorités définies, même si les sciences de la vie et la santé concentrent 40 à 50% de ses aides. Conformément aux attentes du SPEI, elle cherche à accroître l'implication de fonds privés et a lancé de nouveaux instruments à budget constant, comme FIT Impact⁴⁹. Selon ses calculs, son effet de levier atteint un ratio de 1 pour 30 en levée de fonds. Bien qu'elle considère Vaud comme l'un des cantons les mieux positionnés avec Zurich, elle estime que des moyens supplémentaires permettraient d'exploiter davantage le potentiel existant. Déjà aujourd'hui, la FIT est le deuxième investisseur en Suisse après Venture Kick, en tenant compte du nombre de soutiens. Son directeur souhaiterait que le SPEI mette en place des mesures facilitant la collaboration entre start-ups et institutions publiques, en particulier le CHUV, afin d'assurer une plus grande sécurité quant à la capacité de ces jeunes entreprises à fournir durablement les prestations attendues.

⁴⁷ Basel Area Business & Innovation est l'agence de promotion de l'innovation et des investissements de la région bâloise. Organisation à but non lucratif, elle accompagne entreprises, institutions et start-ups dans les cantons de Bâle-Ville, Bâle-Campagne et du Jura grâce à ses services de conseil, de mise en réseau, ses programmes d'accélération et ses événements. (baselarea.swiss/fr/)

⁴⁸ Le GGBa a l'exclusivité pour certains territoires

⁴⁹ fondation-fit.ch/fr/prets-et-bourses/nos-soutiens-aux-start-ups/fit-impact

Du côté des associations d'entreprises, l'un des objectifs jugés non atteints par la PADE concerne le manque de transparence sur les critères d'octroi et la communication relative aux objectifs de la politique sectorielle ainsi qu'aux indicateurs correspondants, notamment pour les AFP. Ces associations orientent cependant régulièrement les entreprises vers Innovaud ou les Organismes régionaux, selon leurs besoins et critères d'éligibilité.

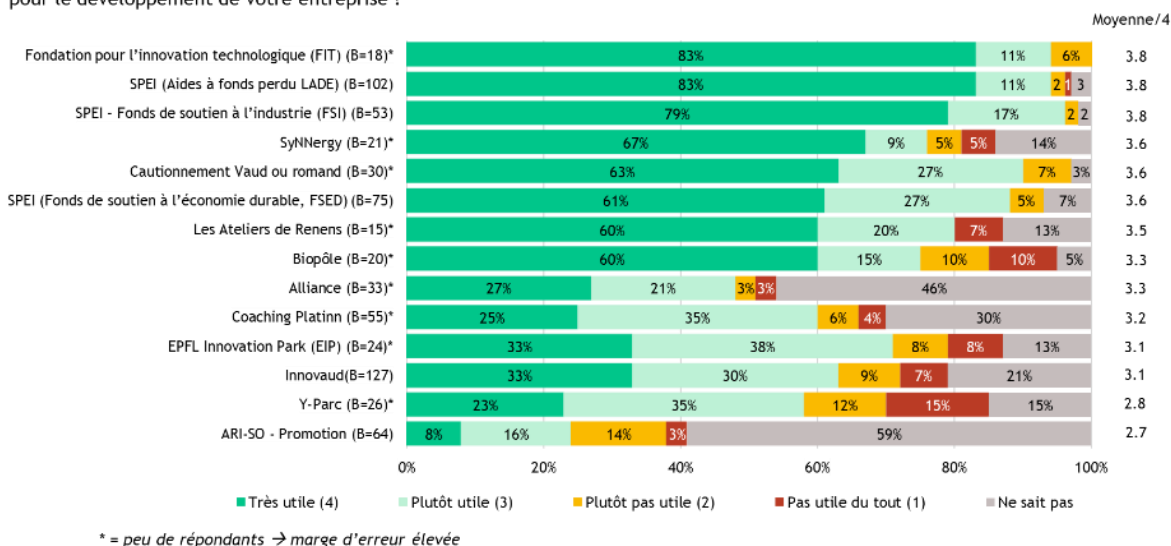
Enquête auprès d'entreprises bénéficiaires

D'après l'enquête M.I.S Trend, le soutien des différents organismes est globalement très bien perçu, les avis négatifs étant rares, voire inexistant. Les organismes offrant des aides directes sont jugés les plus utiles : la FIT, le SPEI via les AFP LADE et le FSI, ainsi que Cautionnement Vaud ou romand, et encore le SPEI avec le FSED.

Parmi les prestataires de services, SyNNergy d'Innovaud, les technopôles, les Ateliers de Renens et Biopôle obtiennent de bonnes évaluations. En revanche, Platinn et Alliance suscitent une adhésion plus limitée et restent peu connus, tout comme leur faîtière ARI-SO. Le parc d'innovation Y-Parc, celui de l'EPFL, ainsi qu'Innovaud suscitent une adhésion mesurée, à mettre en regard avec le nombre faible de répondant·es pour les deux parcs.

1. 13 Évaluation du soutien de différents organismes

Depuis 2020, votre entreprise a été aidée par différents organismes. Comment évaluez-vous le soutien de cette ou ces organisations pour le développement de votre entreprise ?



Source : M.I.S Trend. Base : 376 entreprises ayant bénéficié du soutien de la PADE entre 2020 et 2024

Focus groups

La gouvernance repose aujourd'hui notamment sur la présence d'un·e représentant·e du SPEI dans le comité de chaque organisation liée à la politique sectorielle entreprises. Cette personne, différente selon les cas, dispose généralement d'un statut d'observateur·trice, tout en pouvant exercer une influence.

Dans le canton, les rencontres se font surtout lors d'événements de réseautage, sans réelle coordination opérationnelle. Une coordination existe néanmoins de façon informelle. Les participant·es estiment qu'une simplification par fusion d'organisations n'est pas envisageable, mais qu'une amélioration pourrait venir de séances de travail conjointes organisées quelques fois par an.

À titre d'exemple, Innovaud a constitué des sous-groupes thématiques ; un tel modèle ne paraît transposable qu'à la marge à l'échelle cantonale, compte tenu des quelque 80 organisations impliquées dans la PADE.

4.2.4 Discussion

Mise en œuvre par le SPEI

Le volet *mise en œuvre* du modèle d'efficacité de la politique sectorielle de soutien aux entreprises adopte une approche *bottom-up*, en présentant d'abord les activités des organismes de promotion et prestataires de services. Une question se pose toutefois : dans le cadre de la PADE, le rôle de chef d'orchestre du SPEI ne devrait-il pas être davantage valorisé ? Par ailleurs, la mise en œuvre confie surtout au canton des tâches de supervision ou de suivi générales, plutôt que des responsabilités directement liées à la mise en œuvre de la PADE. Ce volet décrit essentiellement des processus, sans lien explicite avec les objectifs fixés en amont, ce qui limiterait la possibilité de préciser ou hiérarchiser certains éléments. Enfin, ni le modèle d'efficacité ni la PADE n'indiquent que les stratégies des organismes de promotion et prestataires financés doivent être alignées sur la PADE 2020-2025 et contribuer à sa réalisation.

L'analyse documentaire et les témoignages recueillis lors du focus group des prestataires montrent que la gouvernance, le pilotage et la coordination du dispositif de soutien sectoriel aux entreprises gagneraient à être nettement améliorés. Une fusion d'organisations n'apparaît pas comme une solution, notamment en raison du poids déjà important d'Innovaud. Les prestataires relèvent cependant que certaines entreprises cherchent à exploiter le système en multipliant les démarches, ce qui pose la question d'une meilleure coordination des demandes liées à la PADE. Ils constatent par ailleurs que la gouvernance n'a guère évolué depuis 2020.

La PADE relève clairement de la responsabilité du DEIEP, et plus spécifiquement du SPEI, chargé de coordonner l'ensemble. D'une telle mission découlent généralement sept tâches : coordonner les acteurs, veiller au respect des législations, fournir un appui technique et stratégique, assurer la cohérence des projets, soutenir la circulation de l'information, encourager la communication et la transparence, mettre en œuvre le suivi et l'évaluation. Dans ce contexte, un rôle de pilotage plus affirmé, impliquant la planification, l'organisation, la décision, l'exécution et le contrôle des actions constituerait un levier particulièrement pertinent. Le SPEI pourrait ainsi devenir l'acteur moteur, mobilisant les ressources, répartissant les tâches, mesurant les résultats, ajustant la stratégie et rendant directement compte des performances tout en laissant la latitude nécessaire aux acteurs. En d'autres mots, la coordination reste de l'ordre de l'accompagnement, tandis que le pilotage correspond à la prise en charge opérationnelle en adéquation avec les financements alloués.

Le SPEI cherche par ailleurs à promouvoir un état d'esprit transversal et ouvert, très apprécié, avec une politique de *no wrong door*⁵⁰ et une coordination avec les autres départements, notamment en matière de soutien vers une économie durable, d'aménagement du territoire ou de mobilité. Il est important de relever que les acteurs de la PADE bénéficient d'une perception globalement positive du dispositif : les organismes octroyant des aides financières arrivent en tête (FIT, SPEI, Cautionnement Vaud), suivis du programme SyNNergy d'Innovaud, ainsi que des parcs Biopôle et des Ateliers de Renens.

Conformément à la PADE, le SPEI a attribué la majorité des soutiens à des entreprises porteuses de projets liés aux secteurs prioritaires, représentant plus de trois quarts des cas.

Au vu de la nomination relativement récente du responsable, la veille au SPEI est encore en phase de structuration selon les informations reçues. Elle se concentre principalement sur les aspects conjoncturels liés à son mandat, tout en participant à diverses plateformes d'échanges et de cartographies dans les domaines industriels, sectoriels et technologiques, ainsi que par la diffusion d'articles. Ces activités, certes importantes, ne sont pas en mesure de fournir pour le moment un ensemble structuré et priorisé d'informations nécessaires aux décisions publiques et stratégiques établies selon les usages en vigueur⁵¹.

Un soutien actif à l'innovation de la part du SPEI est clairement une réalité au quotidien, selon des modalités à préciser.

⁵⁰ La politique "no wrong door" (pas de mauvaise porte) désigne une approche d'organisation des services qui garantit que toute personne recevant de l'aide ou demandant un soutien sera orientée vers les bons services, peu importe le point d'entrée dans le système. Cela signifie que peu importe l'organisme ou le professionnel auquel une personne s'adresse en premier, elle sera aidée à accéder aux ressources ou, informations ou traitements adaptés, sans être renvoyée de service en service.

⁵¹ Voir encart E. 4, page 22.

Mise en œuvre par les organismes de promotion et prestataires de services

Au niveau des organismes de promotion et les prestataires cantonaux, la stratégie d'Innovaud de 2021 se réfère de manière globale à la PADE, mais ne s'appuie pas sur les éléments spécifiques, ce qui peut découler du fait que la politique ne précise généralement pas les prestataires pressentis pour les différentes activités. Par ailleurs, les stratégies de la FIT et de Cautionnement Vaud ni font pas référence, alors les conventions d'Innovaud et de la FIT le font. De manière plus large, les stratégies consultées se présentent dans un format et des contenus très variables, ce qui indique que des lignes directrices en la matière n'ont pas été données ou suivies. Par ailleurs, le SPEI a confirmé par écrit que l'ensemble des stratégies des organismes de promotion et prestataires de services avaient été reconnues et validées par les instances de décision précisées dans les bases légales.

La liste des prestataires et les critères de soutien ne figurent toutefois dans la PADE. Par ailleurs, les soutiens à l'innovation nationaux et européens⁵² ne sont pas pris en compte dans la conception du soutien à l'innovation de la politique sectorielle de soutien aux entreprises.

La multiplicité des sources de financement auxquelles fait appel le SPEI pour ses contributions financières à Innovaud est une illustration de la complexité du dispositif de la PADE. La question qui émerge naturellement est de savoir si une simplification est opportune.

Innovaud est probablement le prestataire aux entreprises le plus proche du SPEI, ce qui permet à l'association à la fois de bien comprendre sa vision et ses objectifs, et de faire remonter facilement les besoins du terrain. Son rôle est renforcé par l'accueil de l'antenne cantonale de Platinn, son engagement dans la promotion exogène, la préparation de préavis pour le SPEI depuis 2025 et la vérification des critères d'éligibilité pour les soutiens FIT. Ensemble, ces missions lui confèrent un poids considérable dans l'écosystème PADE. Avec uniquement deux représentants sur neuf issus de l'administration cantonale, dont le responsable du SPEI, une indépendance de gouvernance semble garantie. À noter que selon l'enquête M.I.S Trend, Innovaud bénéficie d'un soutien global plus faible que la plupart des autres prestataires, de même que Platinn et Alliance recueillent une adhésion et une notoriété plus faibles, tout comme leur faîtière ARI-SO⁵³.

Les contributions aux prestataires intercantonaux sont restées stables, malgré une inflation de près de 7% entre 2020 et 2024⁵⁴.

Au niveau de l'articulation de la mise en œuvre, des prestataires et des entreprises des focus groups ont noté que la nouvelle PADE pourrait également représenter une opportunité pour renforcer la collaboration entre jeunes entreprises et administration publique, par exemple en intégrant l'administration davantage dans les programmes d'innovation collaborative, pour le bénéfice de toutes les parties.

4.2.5 Points saillants

PS-20	Les liens entre la mise en œuvre de la politique sectorielle de soutien aux entreprises et ses objectifs stratégiques ne sont pas clairement établis, ne permettant pas de vérifier la pertinence des activités définies au regard des objectifs.
PS-21	La mission du SPEI en tant que pilote de la PADE n'est pas suffisamment décrite que ce soit au niveau de la fonction en tant que telle que des activités liées, de même que les mécanismes de coordination entre les acteurs en général.
PS-22	D'après l'enquête M.I.S Trend, le soutien des différents organismes est globalement très bien perçu, les avis négatifs étant rares, voire inexistant.
PS-23	Selon les prestataires entreprises consultés, la coordination des activités liées à la PADE n'a guère évolué depuis 2020 et n'est pas considérée comme satisfaisante, notamment parce que des rencontres entre l'ensemble des prestataires et le SPEI ne sont pas organisées régulièrement.
PS-24	Alors que les aides directes sont documentées de manière détaillée par le SPEI, les aides indirectes et les prestations du SPEI ne sont pas documentées de manière exploitable, malgré leur importance pour la mise en œuvre de la PADE.

⁵² Innosuisse et les fonds européens ; voir (Haering Barbara, 2025).

⁵³ Voir I. 10, page 21.

⁵⁴ bfs.admin.ch/news/en/2025-0003

PS-25	Les critères d'allocation des ressources aux entreprises prestataires et aux différents programmes ne sont pas précisés dans la PADE, pas plus que les contreparties attendues ; il en résulte qu'il n'est pas possible d'évaluer si la répartition finale des moyens répond réellement aux besoins identifiés ou à l'intention initiale.
PS-26	La veille économique et l'exploitation systématique des informations clés sur l'économie et l'innovation cantonales sont encore en phase de structuration au SPEI et des prestataires concernés, notamment en raison de la récente nomination de son responsable ; le dispositif ne fournit donc pas encore toutes les données nécessaires à des décisions publiques et stratégiques.
PS-27	Le soutien actif à l'innovation de la part du SPEI est une réalité quotidienne, même si les modalités précises de ce soutien ne sont pas définies de manière spécifique dans la PADE.
PS-28	Actuellement, les stratégies des prestataires entreprises valables pour 2024 ne se réfèrent pas de manière assez précise à la PADE et ne présentent pas dans un format favorable à assurer et documenter les contreprestations attendues.
PS-29	La place conséquente d'Innovaud dans l'écosystème de la politique sectorielle de soutien aux entreprises demande à être prise en compte de manière spécifique.
PS-30	Les contributions aux prestataires intercantonaux sont restées stables depuis 2020 et ne prennent pas en compte l'inflation.
PS-31	Les prestataires nationaux, voire européens, de soutien à l'innovation dans les entreprises ne sont pas pris en compte dans la conception de cette politique sectorielle, n'optimisant pas ainsi pas leur complémentarité.

4.3 Résultats

4.3.1 Résultats visés liés au soutien aux entreprises selon modèle d'efficacité SPEI

Dans tous les secteurs économiques

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 (Plate-forme économie durable)
- renseignent sur la disponibilité de terrains et de locaux (organismes régionaux)

Dans les secteurs et domaines d'innovation ciblés par la PADE

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-ups en 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/DEV⁵⁵, 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, GGBa, SG-E)
- soutiennent la promotion sectorielle, le réseautage et l'internationalisation des PME et start-up (BioAlps, Micro-narc, 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)

⁵⁵ DEV est l'ancienne entité *Développement Économique - Canton de Vaud*, qui a été fusionnée avec Innovaud début 2020.

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

4.3.2 Analyse documentaire et statistique

I. Résultats visés selon la PADE 2020-2025

La section *output* ou résultats du modèle d'efficacité est organisée d'abord par périmètre d'intervention (tous les secteurs, puis les secteurs et domaines d'innovation ciblés par la PADE), puis autour de l'acteur central, le SPEI. Cette structuration fait apparaître néanmoins plusieurs faiblesses : le lien avec les axes stratégiques n'apparaît pas clairement, et les notions de secteurs et domaines d'innovation ne sont pas définies de manière univoque, la PADE parlant plutôt de secteurs prioritaires. Par ailleurs, les six enjeux identifiés n'y sont pas traités explicitement. En outre, en l'absence d'un plan d'action accompagnant la PADE 2020-2025, les tâches des différents acteurs ne sont précisées que dans cette section du modèle, et de façon très générale. Une liste indépendante d'indicateurs est présentée, mais sans valeurs cible ou lien avec le modèle d'efficacité. De manière globale, les liens de causalité avec l'étape précédente - la mise en œuvre - ne sont pas mis en évidence.

L'hétérogénéité dans la formulation des axes stratégiques concerne notamment la dénomination de l'axe *Parcs d'innovation et incubateurs*. Un titre en meilleure cohérence avec les autres axes pourrait être par exemple *hébergement d'entreprises*, ce qui correspondrait à une prestation plutôt qu'à une description d'infrastructure. Enfin, cet axe ainsi que ceux *Programmes d'innovation* et *Actions de promotion* gagneraient à être définis avec des critères clairs et traités de manière plus cohérente par le SPEI. Un reclassement selon d'autres catégories pourrait également s'avérer plus pertinent.

La mise en œuvre est présentée de manière détaillée par axe stratégique⁵⁶, sans toutefois préciser les acteurs chargés de son déploiement.

II. Processus d'octroi des aides et suivi

Le processus d'octroi des aides à fonds perdus pour les entreprises fait l'objet d'un audit de la Cour des comptes en parallèle de cette évaluation et ne fait donc pas l'objet ici d'une analyse approfondie.

III. Résultats réalisés selon axes stratégiques de la PADE

Durant la période écoulée, des versements AFP, des prêts et cautionnements et des prestations ont été alloués aux projets d'entreprises soit directement par le SPEI ou par des prestataires qu'il soutient financièrement.

⁵⁶ Voir description des axes et des principales mesures de soutien prévues au point 11.6.11, page 135 de l'annexe.

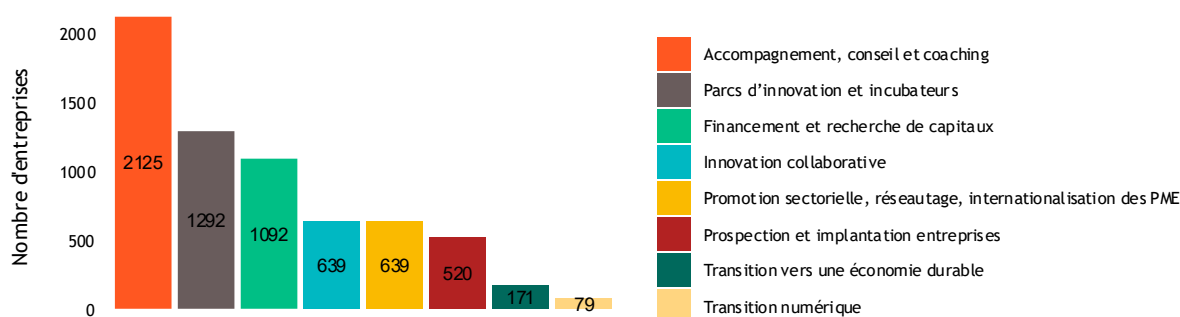
T. 7 Axes stratégiques - AFP, prêts/cautionnements et prestations

Types de soutien Acteurs	Versement AFP		Prêts/cautionnements		Prestations	
	SPEI	Prestataires	SPEI	Prestataires	SPEI	Prestataires
Axes stratégiques						
A. Financement et recherche de capitaux	X	X	X	X		
B. Accompagnement, conseils et coaching					X	X
C. Parcs/hubs d'innovation et incubateurs						X
D. Prospection et implantation						X
E. Promotion sectorielle, réseautage et internationalisation	X					X
F. Innovation collaborative						X
G. Transition numérique	X					X
H. Transition vers une économie durable	X					X

Source : données SPEI

Les résultats présentés concernant le nombre d'entreprises soutenues incluent les soutiens du SPEI ainsi que des prestataires qu'il finance à cet effet.

I. 14 Nombre d'entreprises soutenues par axe stratégique 2020-2024



Source : données SPEI

A. Financement et recherche de capitaux

Selon la PADE⁵⁷, les soutiens en lien avec l'axe *financement et la recherche de capitaux* comprennent le cofinancement de projets d'entreprises via la LADE, les bourses et prêts de la FIT ainsi que la facilitation de l'accès au crédit bancaire via le cautionnement⁵⁸.

Répartition en fonction des instruments de financement

Entre 2020 et 2024, la majorité des AFP a été octroyée par le SPEI pour un montant de CHF 42.4 millions (Fonds industrie CHF 10.3 millions et AFP LADE CHF 32.1 millions). Tandis que les prêts de la FIT et les (arrière-)cautionnements représentent CHF 116.8 millions.

⁵⁷ PADE 2020-2025, page 48, reproduit au point 11.6.1I, page 135 de l'annexe.

⁵⁸ Art. 5 LADE Autorités d'octroi des subventions

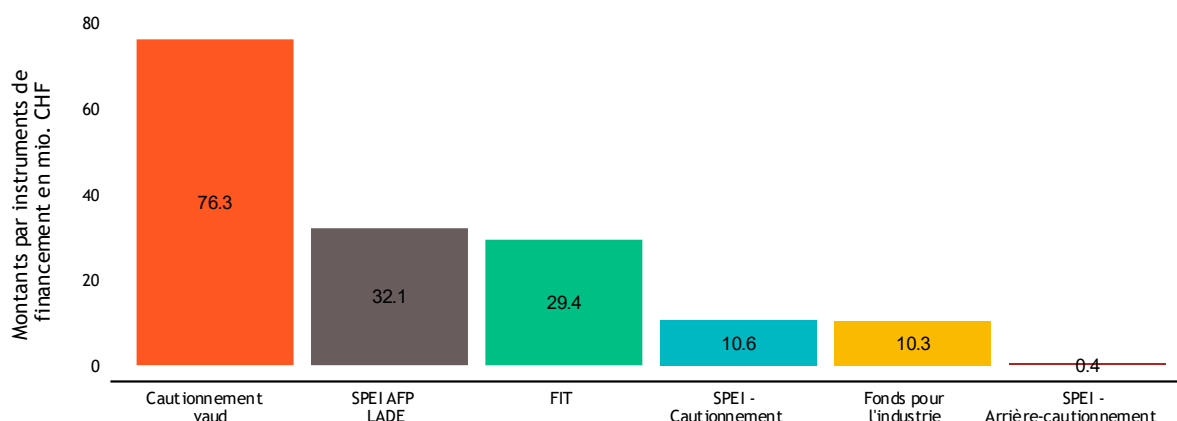
¹Dans la limite des taux maximaux prévus par la présente loi, les aides à fonds perdu sont accordées par projet ou annuellement par bénéficiaire :

- jusqu'à CHF 100'000.- par le département en charge de l'économie (ci-après : le département), avec compétence de délégation ;
- jusqu'à CHF 250'000.- par le chef du département ;
- au-delà de CHF 250'000.- par le Conseil d'État.

^{1bis}Dans les limites des taux maximaux prévus par la présente loi, les subventions sous la forme de prêts sans intérêts, de cautions ou d'arrière-cautions sont accordées par projet ou annuellement par bénéficiaire :

- jusqu'à CHF 100'000.- par le département avec compétence de délégation ;
- jusqu'à CHF 750'000.- par le chef du département ;
- au-delà de CHF 750'000.- par le Conseil d'État.

I. 15 Financement et recherche de capitaux, montants par sources de financement en millions de CHF



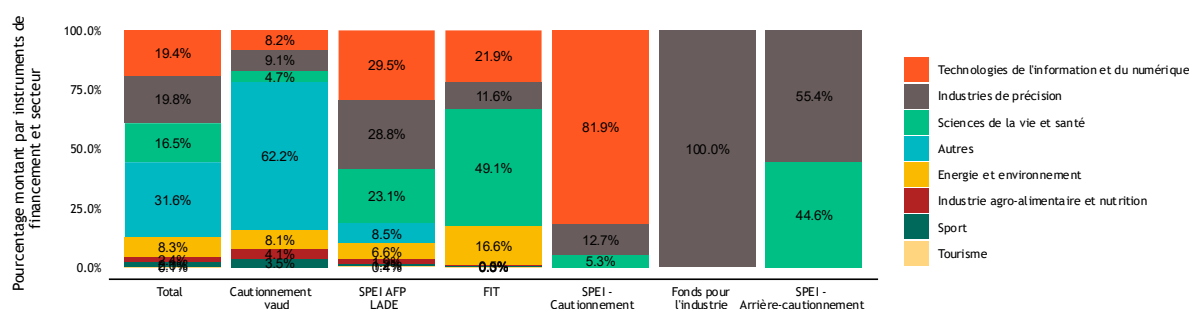
Source : données SPEI

Le nombre total des projets d'entreprises financés pendant la période est de 4 061 unités, avec 57% des entreprises qui ont bénéficié d'un soutien pour un seul projet, 11% pour deux projets, 4.5% pour trois et un peu plus d'un quart pour plus de quatre projets.

Portefeuille sectoriel en fonction des instruments de financement

Les pourvoyeurs de financement présentent un portefeuille différencié selon les secteurs prioritaires en termes de nombre d'entreprises soutenues. Les AFP LADE du SPEI sont allées à 552 entreprises, avec en premier lieu celles des technologies de l'information et du numérique (29.5% de la valeur totale d'aides octroyées par le SPEI), des industries de précision (28.8%) et des sciences de la vie et santé (23.1%). Cautionnement Vaud a soutenu 264 entreprises, principalement hors secteurs prioritaires de la PADE (62.2%), la FIT 187 entreprises, avant tout des sciences de la vie et santé (49.1%). En toute logique, le Fonds Industrie (87 entreprises) a été dévolu au secteur correspondant. Pour finir, les cautionnements (7 entreprises) et arrière-cautionnements (2) se répartissent entre les trois secteurs les plus fortement soutenus par des AFP.

I. 16 Parts des financements entreprises en valeur par source de financement et secteur prioritaire



Source : données SPEI

En termes de répartition régionale, les projets d'entreprises de Lausanne Région reçoivent 59% des AFP du SPEI liés à cet axe, même si cette région ne compte que 37% des entreprises et 47% des ETP (données OFS), mais bien entendu une forte proportion de start-ups issues de l'EPFL. Une majorité des AFP sont alloués aux entreprises pour le développement de produits et de moyens de production ainsi qu'à la certification et la formation technique.

Le soutien pour le développement de produits et/ou moyens de production représente 43.1% du soutien, suivi de la formation technique 31.6% et des soutiens pour les foires, expositions et manifestations 13.8%.

T. 8 Financement et recherche de capitaux - SPEI AFP LADE : montant par prestation en mio. CHF 2020-2024

Prestations	Montant (millions CHF)	Parts (%)
Développement de produits et/ou moyens de production	14.5	45.2
Formation technique	10.2	31.7
Foire, expositions, manifestations	3.8	11.8
Études de marché et d'opportunités	2.2	6.7
Propriété intellectuelle	1.2	3.8
Prise en charge des intérêts entreprises	0.1	0.4
Prise en charge des intérêts hôtels	0.1	0.4
Formation en développement durable (SANU)	0.004	0.01
Total	22.5	100.0

Source : données SPEI

Pour les prestations présentées ci-dessus, les données annualisées montrent une période 2020-2021 plus faible, potentiellement en lien avec la pandémie, les montants investis ont culminé en 2022 (CHF 6.9 millions) pour passer à CHF 6.7 en 2023 et 2024.

B. Accompagnement, conseils et coaching

Innovaud offre la plus large palette de prestations, avec un axe fort sur la mise en relation et une variété d'objectifs. Pour sa part, Platinn s'adresse avant tout aux PME installées, Alliance principalement à des entreprises issues de l'EPFL, Genilem aux porteur·ses de projets entrepreneuriaux en général et Scaling up sales aide les entreprises à développer leur stratégie et l'organisation des ventes.

T. 9 Accompagnement, conseil et coaching : récapitulatif des prestations disponibles

Organisme	Prestations principales de coaching, conseil et accompagnement selon les sites internet respectifs
Innovaud	- Conseil et soutien aux start-up, PME/PMI, multinationales porteuses d'innovation - Orientation vers financements (SPEI, FIT, Innosuisse) - Accès à réseaux de coachs accrédités (Platinn, Alliance, Genilem) - Stratégie, modèle d'affaires, partenariats, financement, organisation - Promotion et mise en réseau (événements, visibilité, partenariats) - Hébergement dans parcs d'innovation et incubateurs vaudois - Programmes spécifiques : NNexus, LeadiNNG to Scale-Up, SyNNergy, InnoPME, Scaling Up Sales
Platinn	- Coaching en innovation d'affaires pour start-up et PME - Développement d'affaires, recherche de partenariats, financement - Coaching collaboratif pour projets impliquant plusieurs entreprises
Alliance	- Accompagnement sur stratégie, modèle d'affaires, organisation, partenariats, financement (via réseau disponibles par Innovaud)
Genilem	- Coaching individuel pour porteurs de projets et start-up - Aide à la cohérence du projet et définition des étapes suivantes
Scaling Up Sales	- Programme de développement des compétences en gestion commerciale pour PME et start-up en croissance - Accompagnement sur la gestion commerciale et la stratégie de vente

Source : sites internet respectifs

2 125 entreprises⁵⁹ ont été soutenues dans le cadre de cet axe, avec 1 913 des entreprises utilisant des prestations fournies par Innovaud, 388 par Platinn et 224 par Alliance. Au sein des prestations d'Innovaud pour l'ensemble de la période, les prestations de mise en relation représentent 37.4% et de réunion client 44.2%, avec ces dernières enregistrant une forte croissance en 2024 (+68%).

C. Parcs / hubs d'innovation et incubateurs

Les parcs / hubs d'innovation et incubateurs sont des sites dotés de locaux adaptés et offrent des prestations d'incubateurs pour accueillir et accompagner la création d'entreprises et de start-ups. Leur but est de faciliter les synergies entre entreprises innovantes en offrant des espaces partagés, des infrastructures, ainsi que des services d'accompagnement et d'animation.

Au sein des parcs, près des deux tiers des soutiens financiers sont allés à Y-Parc, swiss aeropole et Ateliers de Renens pendant les cinq années écoulées. À noter que le Biopôle et l'EPFL Innovation Park ont reçu

⁵⁹ Hors H4, qui n'est pas considérée comme une entreprise et qui soutient des projets portés pour des acteurs hors entreprises.

peu de soutien financier direct étant donné leur modèle économique et leur rentabilité qui diffèrent des autres parcs ; ces sites peuvent donc être considérés comme autoporteurs.

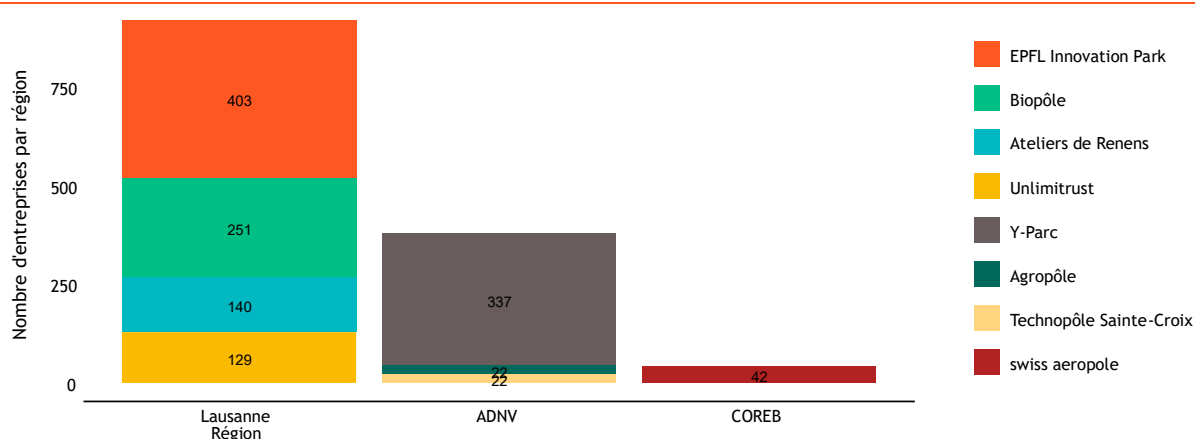
T. 10 Financement par année et parcs d'innovation

	2020	2021	2022	2023	2024	Total	Parts
Agropôle			100 000	200 000	200 000	500 000	8%
Ateliers de Renens	90 000	190 000	290 000	290 000	290 000	1 150 000	18%
Biopôle	200 000					200 000	3%
EPFL Innovation Park	200 000	-		200 000		400 000	6%
swiss aeropole	150 000	250 000	250 000	250 000	250 000	1 150 000	18%
Technopôle Sainte-Croix	60 000	60 000	150 000	150 000	150 000	570 000	9%
Unlimitrust ⁶⁰			50 000	200 000	200 000	450 000	7%
Y-Parc	362 000	362 000	362 000	362 000	362 000	1 810 000	29%
Total	1 062 000	862 000	1 202 000	1 652 000	1 452 000	6 230 000	100%

Source : données SPEI

La grande majorité des entreprises sont hébergées dans des parcs situés dans le périmètre de Lausanne Région (923 ou 69%), 28% dans celui de l'Association pour le Développement du Nord Vaudois (ADNV) et le solde (3%) dans celui de la COREB⁶¹. Ces trois régions accueillent environ 54% de la population vaudoise et couvrent environ un tiers de la surface du canton.

I. 17 Parcs d'innovation - nombre d'entreprises par parc et région 2020-2024⁶²



Source : données SPEI

Lausanne Région accueille en majorité des entreprises des secteurs *sciences de la vie et santé* (336, 36%) et *technologies de l'information et du numérique* (305, 33%) tandis que l'ADNV dans des secteurs non prioritaires de la PADE (145, 38%) et de ceux des *technologies de l'information et du numérique* (97, 26%) et de *l'industrie de précision* (68, 18%). Sont actives dans ce dernier secteur 18 entreprises (43%) de la COREB. De manière générale, ce sont les secteurs des technologies de l'information et du numérique, des sciences de la vie et santé et des industries de précision qui sont les plus présents dans les parcs d'innovation. Par ailleurs, la représentation des secteurs prioritaires au sein des différents parcs correspond bien à leur positionnement respectif, en particulier pour unlimitrust, l'Agropôle et le Technopôle de Sainte-Croix.

Les prestations fournies par les parcs d'innovation et incubateurs ont trait à la recherche de terrains et de locaux, l'incubation, la domiciliation, la mise en relation, l'organisation d'événements ainsi que plus généralement à des conseils et renseignements divers.

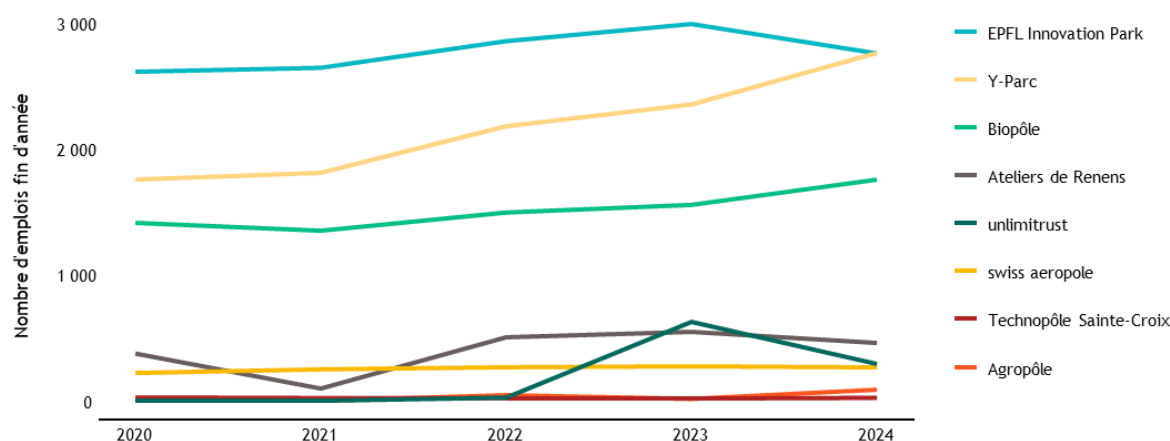
⁶⁰ La subvention au TrustVillage, basé sur le site unlimitrust fait l'objet d'une convention tripartite EIP, SICPA et SPEI.

⁶¹ À noter que certaines entreprises sont établies dans plusieurs parcs.

⁶² À noter qu'une entreprise est présente dans trois parcs, 52 dans deux parcs et 1 292 entreprises le sont dans un seul d'entre eux. Le graphique

I. 18 présente le nombre d'entreprises par parc et comprend donc un double comptage pour un total de 1 346 unités.

I. 18 Évolution des emplois au sein des parcs d'innovation 2020-2024



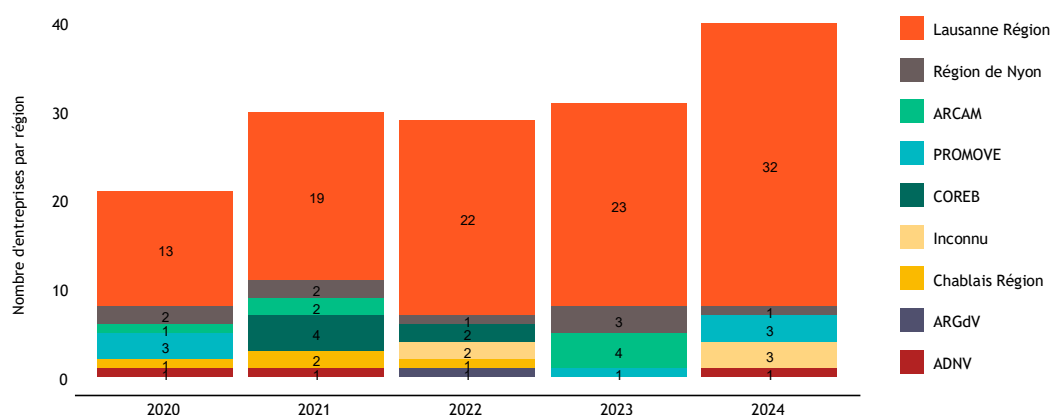
Source : données SPEI

Dans l'ensemble des parcs, la plupart des entreprises hébergées sont déjà bien établies selon les données du SPEI, à l'exception des Ateliers de Renens et de unlimitrust, ce dernier étant le plus récent. En outre, l'effectif des parcs tend à être relativement stable, avec des parcs plus anciens, EIP et Y-Parc, qui affichent le plus de départs. Sur la base des informations recueillies par les parcs, l'EIP affiche le plus grand nombre de collaboratrices et collaborateurs avec un peu moins de 2 800 emplois et un léger fléchissement en 2024. La plus forte progression est enregistrée au sein d'Y-Parc (2020 : 1 750 ; 2024 : 2 754), notamment dû au fait que le parc est encore en expansion. Pour sa part, le Biopôle continue également à se développer pour atteindre 1 756 emplois en 2024.

D. Prospection et implantations

Sur l'ensemble de la période, 146 implantations ont eu lieu, dont 109 dans Lausanne Région (75%), 9 dans la Région de Nyon, 7 respectivement au sein de l'ARCAM et de Promove, 6 de la COREB, 4 de Chablais Région, 3 de l'ADNV et 1 de l'Association de la Région du Gros-de-Vaud (ARGdV). Les deux plus petits OR, Pays-d'Enhaut et l'ADAEV, n'ont pas connu d'implantation enregistrée dans le cadre de la PADE.

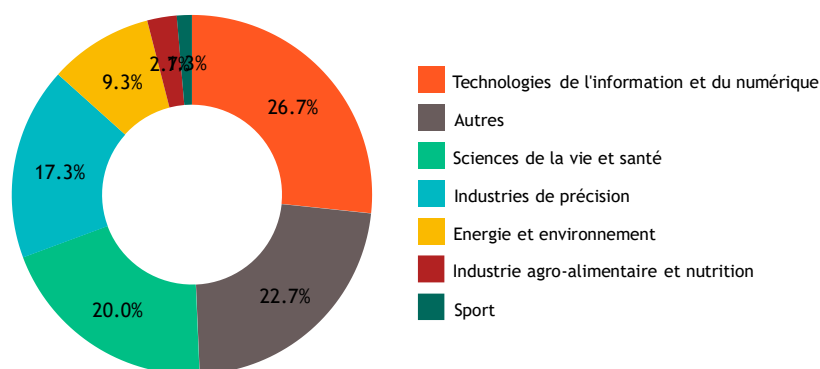
I. 19 Prospection et implantation - nombre d'implantations par région



Source : données SPEI

Les implantations ont enregistré une croissance de 21 en 2020 à 39 en 2024, pour un total de 155 pour l'ensemble de la période. En termes de secteur, celui des technologies de l'information et du numérique domine (26.7%), suivi des implantations hors secteurs prioritaires (22.7%), puis ceux des sciences de la vie et de la santé (20%) ainsi que de l'énergie et de l'environnement (9.3%).

I. 20 Prospection et implantation - nombre d'implantations par secteur



Source : données SPEI

Les prestations les plus sollicitées en lien avec les implantations étaient celles relatives à la création de société (32.3%), la recherche immobilière (22%) puis de la fiscalité (17.5%) et des permis de séjour et de travail (16.1%).

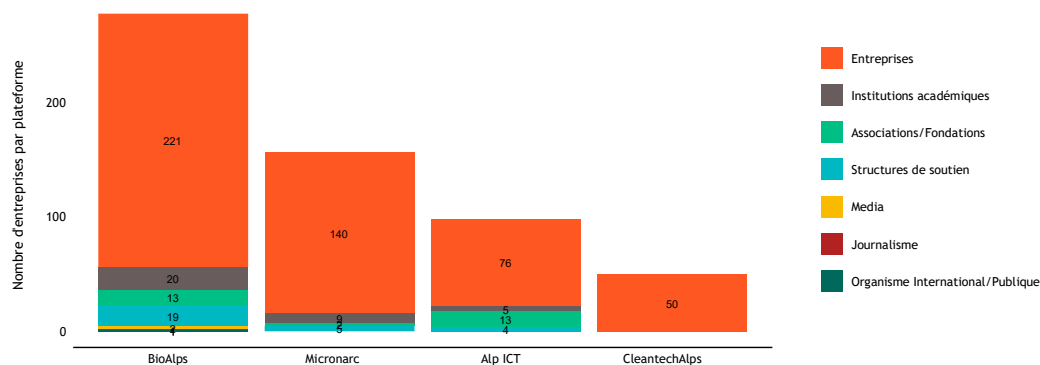
E. Promotion sectorielle, réseautage, internationalisation

Plateformes sectorielles ARI-SO

Les quatre plateformes sectorielles ont pour mission de profiler et valoriser la Suisse occidentale comme pôle d'excellence dans les secteurs des sciences de la vie (BioAlps), des technologies de l'information et du numérique (Alp ICT), des micro- & nanotechnologies (Micronarc) et des technologies propres & de la durabilité (CleantechAlps) et de mettre en œuvre des mesures d'encouragement du transfert de savoir et de l'innovation⁶³.

Ces plateformes sont avant tout utilisées par les entreprises, mais aussi par des institutions académiques en particulier pour BioAlps. Cette dernière est par ailleurs celle qui remporte le plus de succès avec 276 organisations participantes, suivie de Microarc (156), ALP ICT (98) et CleantechAlps (50).

I. 21 Promotion sectorielle, réseautage, internationalisation - nombre et type d'organisations par plateforme 2020-2024



Source : données SPEI

Actions de promotion

Via la LADE jusqu'en 2024, puis le Fonds pour l'innovation, le SPEI soutient également les cinq plateformes de mise en relation entre les start-ups et de potentiels investisseurs ou partenaires, qui sont kick start innovation, MassChallenge Switzerland, TechTour Digital Frontiers, TechTour Growth Health et Venture-lab.

⁶³ ari-so.ch/plateformes-sectorielles/

F. Innovation collaborative

Dans le cadre de la politique sectorielle de soutien aux entreprises, quatorze programmes d'innovation sont mis en œuvre, dont une vue d'ensemble est présentée en annexe⁶⁴.

Les données du SPEI indiquent plus de 650 participant·es à des programmes d'innovation collaborative pendant la période considérée. Les contributions par programme montrent que les trois programmes avec les financements les plus importants sont ThinkSport (29.7%) puis à parts égales (12%) la plateforme d'innovation en santé H4 et le programme d'innovation vaudois en confiance numérique et cybersécurité SEAL⁶⁵.

E. 6 Plateforme d'innovation H4



Le H4 (Hands-on Human Health Hub) est une plateforme collaborative de soutien et d'échange dédiée à l'innovation en santé, qui relie innovateur·es, soignant·es, patient·es, proches-aidants, milieux académiques, industriels et cliniques pour faciliter et accompagner le transfert et l'implémentation de solutions innovantes dans les soins et les pratiques soignantes.

Avec le soutien de nombreux partenaires publics et privés, H4 a été lancé en janvier 2022 par l'Institut La Source, en collaboration avec trois départements du canton : l'économie et l'innovation, la formation et la santé. Le H4 accompagne chaque année de nombreux projets innovants, tels que le développement de solutions technologiques portées par des soignants ou des start-ups, la mise en place d'expérimentations terrains et l'appui à des initiatives, par exemple dans le cadre du Future of Health Grant ou du Défi Source, permettant à des innovations émergentes de passer du prototype à l'implémentation dans les institutions vaudoises. En tant que hub d'innovation dédié à la santé, le H4 vise à renforcer l'écosystème vaudois en fédérant les acteurs publics, privés et académiques, favorise la création d'emplois et de services durables, et agit comme catalyseur pour l'excellence et la qualité des soins dans le canton de Vaud, tout en soutenant l'essor économique et la diffusion des compétences locales.

G. Transition numérique

Les soutiens liés à l'axe *transition numérique* sont octroyés dans le cadre de deux programmes : *SyNNergy* piloté par Innovaud et *Resilient Tourism* par l'École hôtelière de Lausanne. À noter que plusieurs programmes, notamment de l'axe *innovation collaborative*, sont également liés à la transition numérique.

E. 7 Programme SyNNergy



SyNNergy est un programme géré par Innovaud qui accélère la numérisation des PME en finançant et accompagnant des projets collaboratifs, innovants et digitaux portés par des consortiums d'au moins trois entités majoritairement basées dans le canton de Vaud.

Les projets soutenus doivent répondre à un besoin réel du marché, proposer une solution numérique innovante et générer un impact économique et sociétal mesurable, tel que la création d'emplois ou l'acquisition de compétences. Les entreprises sélectionnées bénéficient d'un financement pouvant atteindre 50% du budget du projet (jusqu'à CHF 100 000) ainsi qu'un accompagnement stratégique et opérationnel par un coach spécialisé.

La valeur ajoutée du programme réside dans sa capacité à stimuler l'innovation collaborative, à renforcer l'attractivité et la compétitivité du tissu économique vaudois, et à favoriser la création de solutions numériques exportables, contribuant ainsi à un développement économique durable pour la région.

Le nombre total d'entreprises participantes à ces deux programmes est de 83 sur la période considérée, avec le programme SyNNergy réunissant le plus d'entreprises. Ces programmes comprennent tous deux des prestations de financement et de coaching, avec SyNNergy rassemblant en premier lieu les entreprises dans le secteur des technologies de l'information et de l'énergie et de l'environnement.

E. 8 Programme Resilient Tourism



Le programme *Resilient Tourism*, géré par l'EHL et soutenu par Innosuisse, vise à accélérer la transformation numérique du secteur touristique en Suisse, avec un focus particulier sur le canton de Vaud. En fédérant institutions académiques et acteurs industriels, il accompagne les PME touristiques locales dans des projets innovants utilisant les données pour mieux comprendre les visiteurs et optimiser l'offre.

Parmi ses axes principaux figurent la création d'une infrastructure nationale de données, le développement de systèmes touristiques durables, ainsi que la promotion de l'innovation dans l'écosystème touristique suisse. Pour le canton, ce programme favorise la modernisation numérique, renforce la résilience économique du secteur et soutient la compétitivité et la durabilité du tourisme régional.

⁶⁴ Voir 11.7.1.III.A, page 140 de l'annexe.

⁶⁵ Voir T. 25, page 147 de l'annexe.

H. Transition vers une économie durable

Les aides pour les entreprises liées à l'axe *transition vers une économie durable* sont gérés au sein du SPEI et coordonnées via la plateforme Viva Vaud avec les partenaires du réseau de la promotion économique vaudoise.

E. 9 Programme Viva Vaud



Viva Vaud est une plateforme collective dédiée aux entrepreneur·ses du canton de Vaud qui vise à accélérer la transition vers la durabilité. Gérée par le SPEI, elle propose un guide interactif personnalisé en fonction du secteur, de la taille et de la maturité des entreprises, ainsi que leur niveau de connaissances sur la durabilité, pour les orienter vers des contenus adaptés.

Viva facilite la transition durable des entreprises en leur fournissant des outils concrets, en sensibilisant et en formant le tissu économique, et en inspirant par la promotion d'actions fortes déjà mises en œuvre. Le SPEI lance via la plateforme des appels à projets collaboratifs pour dynamiser l'économie locale en favorisant la mutualisation de ressources, le développement de compétences communes et la création de nouveaux modèles économiques durables. Notamment grâce à cette initiative conçue en collaboration avec les principaux acteurs économiques du canton, le SPEI crée un écosystème favorable à la transition en alliant soutien financier, information accessible et accompagnement pratique pour construire un avenir économique plus respectueux de l'environnement et socialement responsable dans le canton de Vaud.

Accompagnement en durabilité

Le but des mandats d'accompagnement⁶⁶ est de permettre au bénéficiaire de réaliser un audit durabilité, de formuler une stratégie en matière de durabilité et de mettre en place un plan d'action. Pour ces mandats, le SPEI explique avoir fixé des critères minimums pour obtenir un co-financement de 50% pour un accompagnement en durabilité pouvant aller jusqu'à CHF 15 000. Si ces critères⁶⁷ sont remplis et sous réserve d'un préavis positif de l'OCDC (validation du devis du mandataire) concrétisé par une décision du SPEI, l'entreprise reçoit le co-financement correspondant. Le mandat doit comporter trois phases : diagnostic, rédaction d'un plan d'action et un accompagnement sur 18 mois pour mettre en œuvre les premières mesures.

Développement de nouvelles offres durables

Ce programme⁶⁸ se décline en trois phases consécutives, avec une demande nécessaire pour chacune d'entre elle faite par une entité juridique reconnue. Le contenu des trois phases peut varier en fonction des besoins du projet⁶⁹.

Phases	Contenus	Participation SPEI (CHF)
1 Concept	Analyse de marché (besoins et solution innovante), développement du modèle d'affaires et/ou du produit/service, évaluation de l'impact positif en termes de durabilité	5 000
2 Développement	Développement du produit ou test du marché avec le modèle d'affaires envisagé	15 000
3 Déploiement	Réalisation d'un produit pilote, lancement sur le marché ou déploiement à plus grande échelle	30 000

Pour les phases 2 et 3, un comité de sélection d'expert·es et d'entrepreneurs évalue les projets sur la base d'un pitch, émet un préavis et la SPEI prend la décision finale.

Qu'il s'agisse d'un produit ou d'un modèle d'affaires, l'offre de l'entreprise doit proposer de répondre à un besoin du marché identifié qui vise un impact positif sur l'économie vaudoise en matière de durabilité.

Projets collaboratifs

Pour les projets collaboratifs⁷⁰, le système comprend deux phases de soumission de projets. La première phase consiste en un préprojet, dans un format très léger pour l'entreprise, sous la forme d'une page recto-verso maximum et d'un formulaire de demande de soutien. Sur cette phase le SPEI procède à la

⁶⁶ viva-vaud.ch/fr/blog/accompagnement-en-durabilite/

⁶⁷ (1) être établies et réaliser leurs activités dans le canton de Vaud, (2) être dotées d'une personnalité juridique morale (SA, Sàrl, autre) ; (3) employer au minimum 10 personnes dans le canton de Vaud ou y réaliser un chiffre d'affaires annuel de CHF 5 millions minimum. Source : vd.ch/themes/economie/soutien-aux-entreprises/economie-durable/mandat-daccompagnement

⁶⁸ viva-vaud.ch/fr/blog/les-nouvelles-offres-durables/

⁶⁹ vd.ch/economie/soutien-aux-entreprises/economie-durable/nouvelles-offres-durables

⁷⁰ viva-vaud.ch/fr/blog/les-projets-collaboratifs/

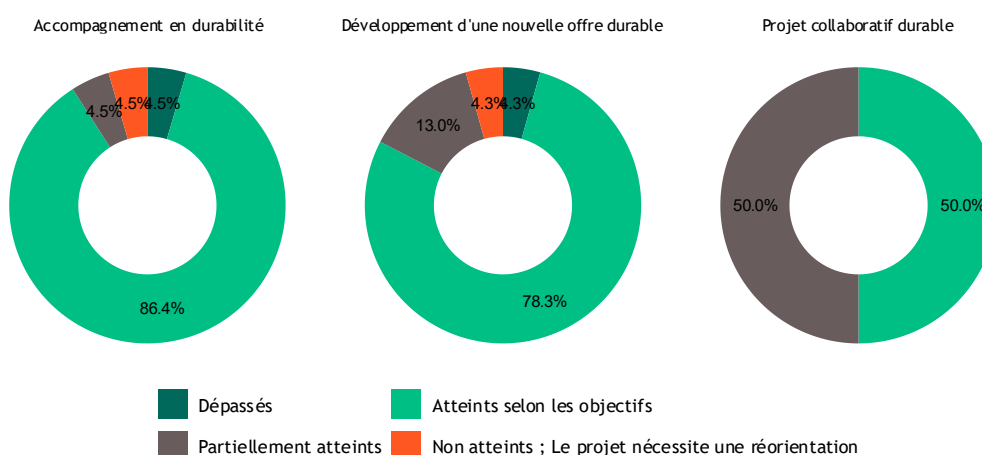
vérification de l'éligibilité du projet⁷¹, puis fait un premier retour. En cas de perspectives positives, l'entreprise doit fournir un dossier plus élaboré comprenant notamment un budget et le défendre devant le comité de sélection⁷². À partir du préavis de ce comité élaboré sur la base de critères définis⁷³, le SPEI prend la décision finale après une analyse approfondie et selon les modalités déterminées par la loi.

Pour ce programme lancé en 2022, le nombre de projets a fortement augmenté l'année suivante pour se stabiliser en 2024 (2022 : 21 ; 2023 : 83 ; 2024 : 93) et atteindre un total de 197. Les prestations d'accompagnement en durabilité représentent 43%, le développement d'une nouvelle offre durable 31% et les projets collaboratifs durables 25%.

Près de la moitié des projets soutenus sont situés dans Lausanne Région (47 %), puis dans celle de Région de Nyon (12.2%), Promove (12.2%), ARCAM (10.2%) et ADNV (8.1%) avec les parts des autres régions au-dessous de 2.5%.

Sur un total de 23 projets terminés en lien avec le développement d'une nouvelle offre durable, plus de 80% sont considérés comme ayant atteint ou dépassé leurs objectifs et moins de 10% ne les ayant que partiellement ou non atteint, avec une proportion un peu plus forte pour ceux (22) qui ont bénéficié d'un accompagnement en durabilité.

I. 22 Transition vers une économie durable - atteinte des objectifs



Source : données SPEI

Sur les 48 projets pris en compte, plus de 80% des entreprises consultées se déclarent au moins très satisfaites, tandis seules 2% étaient insatisfaites par rapport à l'aide financière reçue, en particulier celles qui ont développé une nouvelle offre dans le cadre de leur projet.

IV. Guichets entreprises des organismes régionaux

Le guichet entreprises d'un organisme régional vaudois est une structure d'accueil et d'accompagnement destinée à tous les entrepreneurs. Ce service gratuit informe, oriente et conseille sur les démarches liées à la création, au développement et à la transmission d'entreprise. Il facilite également l'accès aux aides publiques, propose un appui pour la recherche de locaux et offre un suivi personnalisé en s'appuyant sur un large réseau régional et cantonal.

Entre 2020 et 2024, en moyenne 680 entreprises ont bénéficié de ses prestations chaque année, avec un pic en 2022 (744). Près de 80% provenaient du réseau régional, contre moins de 10% via Innovaud ou le

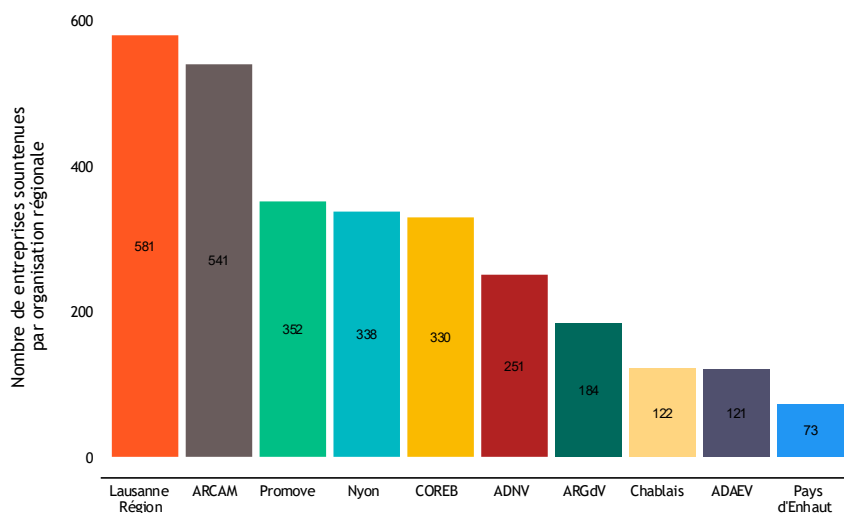
⁷¹ vd.ch/economie/soutien-aux-entreprises/economie-durable/projets-collaboratifs.

⁷² vd.ch/economie/soutien-aux-entreprises/economie-durable/comite-selection#c2086302.

⁷³ (1) L'impact en matière de durabilité, (2) le potentiel au niveau de la répliquabilité et d'un déploiement plus large, (3) la faisabilité du plan d'affaires, (4) les aspects collaboratifs et (5) le potentiel de transformation pour l'économie vaudoise.

SPEI. Par année, environ 1% des entreprises du canton se sont renseignées auprès des OR, en partant du principe d'une seule visite par entreprise⁷⁴.

I. 23 Nombre d'entreprises accueillies au guichet des organismes régionaux 2020-2024

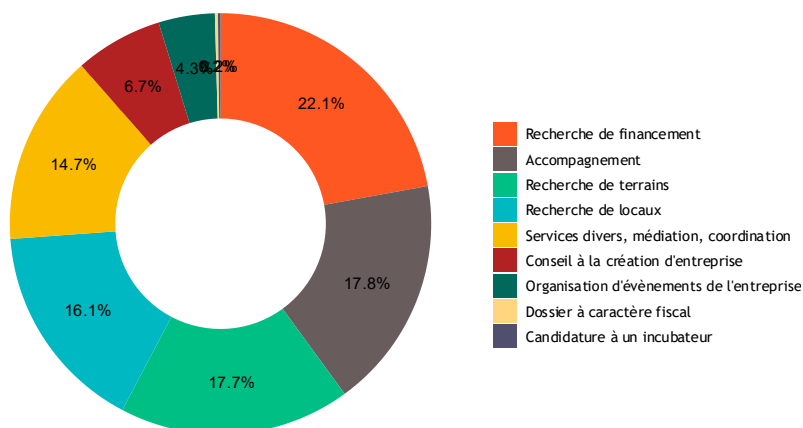


Source : données SPEI

En chiffres absolus, Lausanne Région a accueilli le plus d'entreprises à son guichet, mais en proportion de la population résidente, c'est l'ADAEV, suivi du Pays-d'Enhaut qui sont arrivés en tête, probablement aussi à la faveur du facteur de proximité d'une population couverte plus restreinte.

Les entreprises sont venues en priorité pour des prestations en lien avec la recherche de financement (22.1%), l'accompagnement (17.8%), la recherche de terrains (17.7%) et de locaux (16.1%) avec celles en lien avec la création d'entreprise qui représente 4.3% de l'ensemble.

I. 24 Type de prestations fournies par les Organismes régionaux via leur guichet 2020-2024

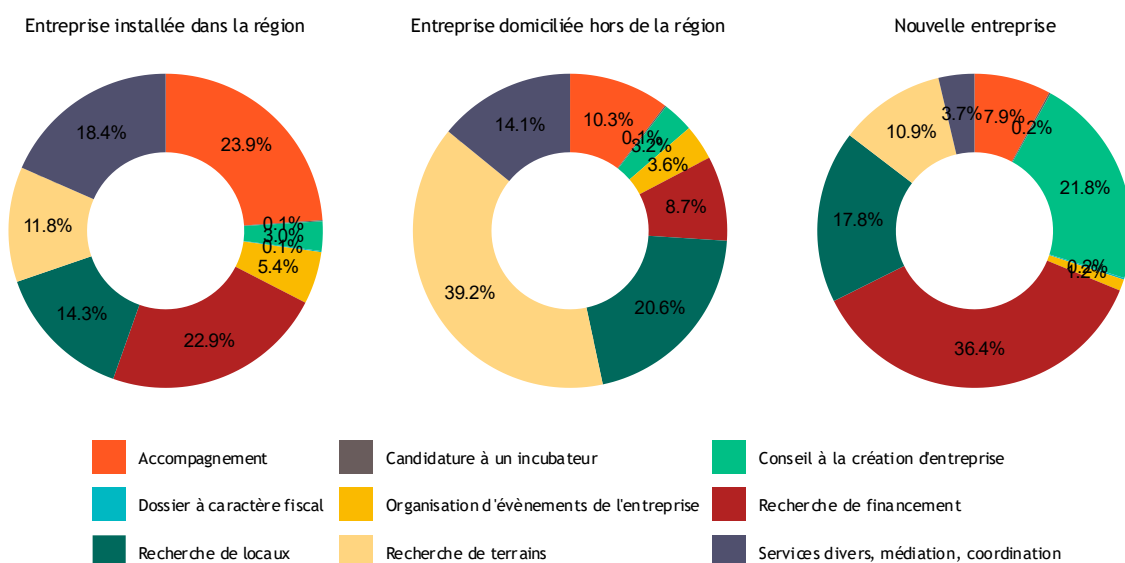


Source : données SPEI

Les prestations concernant la recherche de financement ont représenté 53.8% dans le Pays-d'Enhaut, 40.8% des demandes à Lausanne Région et 39.3% à l'ADNV. À la COREB et dans le Chablais, ce sont les demandes de terrain qui sont arrivées en tête (46% et 30.8%). La grande majorité des entreprises accueillies n'étaient pas éligibles à la LADE (89%), avec la plus forte proportion d'éligibilité dans le Chablais (46%) et dans l'ADNV (37%).

⁷⁴ Selon l'OF5, le canton comptait environ 64 000 début 2025.

I. 25 Prestations en fonction du statut de l'entreprise demanderesse 2020-2024



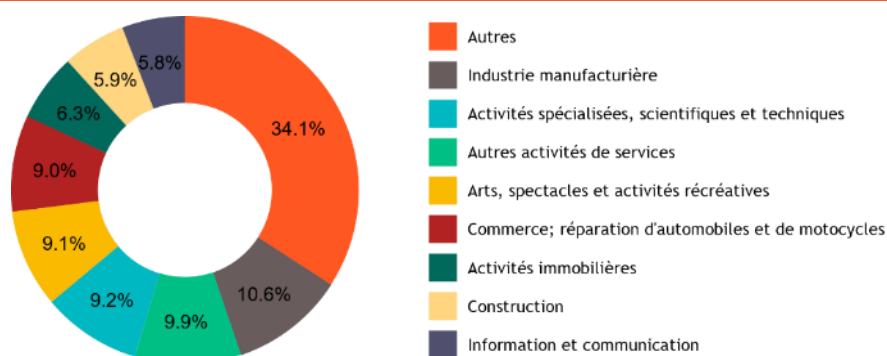
Source : données SPEI

Ce sont tant les entreprises récemment fondées que celles installées depuis plusieurs années dans la région qui étaient à la recherche de financement tandis que celles hors de la région étaient en toute logique prioritairement à la recherche de terrain et de locaux.

Région de Nyon est l'organisme qui a accueilli le plus d'entreprises installées (76%) suivi de l'ARGdV (68.6%) et de l'ADNV (63.4%), tandis que le Pays-d'Enhaut a reçu 65% d'entreprises récemment fondées (sur un total de 73).

Les entreprises accompagnées par les OR sont classées selon les catégories NOGA plutôt que selon les axes prioritaires de la PADE. L'industrie manufacturière représentait 10.8% du total, les entreprises avec des activités spécialisées, scientifiques et techniques 9.2% et celles liées à l'information et la communication 5.8%. La part des entreprises concernées correspondant aux axes prioritaires de la PADE ne peut être calculée sur la base des chiffres disponibles.

I. 26 Guichets entreprises - secteurs d'activités des entreprises accueillies 2020-2024



Source : données SPEI

4.3.3 Perception des personnes consultées

I. Entretiens

Programmes et modalités de soutien

Innovaud met en avant l'importance centrale des AFP du SPEI et des prêts de la FIT, qui renforcent la crédibilité des entreprises auprès des banques et suscitent une forte reconnaissance. L'organisme recommande toutefois une vision stratégique plus solide que ces soutiens exigent, avec davantage de ressources pour le diagnostic, et souhaite une plus grande flexibilité dans les montants octroyés (forfait de CHF 100 000 actuellement). Il relève en parallèle les défis liés à l'égalité de traitement, avec comme potentielle conséquence une allocation d'aide très large plutôt qu'en lien avec des objectifs bien définis.

E. 10 Programme INNdustry



Le programme INNdustry s'adresse principalement aux PME industrielles et aux sous-traitants du canton de Vaud, qui jouent un rôle crucial dans l'innovation et l'économie locale, représentant plus de 5 000 sociétés et plus de 45 000 emplois. Ce programme, coconstruit par Innovaud, les 10 régions vaudoises et les 8 technopôles, vise à accompagner ces entreprises à chaque étape de leur développement afin de les aider à innover, collaborer et se transformer.

INNdustry poursuit trois objectifs principaux : (1) comprendre les besoins spécifiques de cette communauté, (2) informer sur les aides existantes et (3) développer de nouvelles offres adaptées, le tout dans un esprit collaboratif et itératif. Il propose des aides financières personnalisées et connecte les entreprises à l'écosystème vaudois via plus de 40 événements, favorisant ainsi le développement de partenariats stratégiques. Le programme offre aussi un accès à des organismes d'accompagnement pour soutenir les PME dans différentes phases, incluant du coaching et des formations.

Sa valeur ajoutée pour le canton réside dans le soutien à l'innovation industrielle, le renforcement de la compétitivité des entreprises et la croissance économique locale, renforçant ainsi la vitalité du tissu industriel vaudois et sa capacité d'adaptation aux défis technologiques et économiques.

Source : innovaud.ch/fr/programmes/nos-programmes/inndustry

Le SPEI met en avant le programme INNdustry, lancé avec Innovaud en 2024 sous forme de pilote, jugé pertinent car il replace l'industrie au cœur du débat. Il cite aussi comme réussites le renforcement des fonds dédiés à l'innovation et au développement durable ainsi que la gestion des 500 millions d'aides de cas de rigueur en lien avec le COVID-19 entre 2020 et 2021. De manière plus large, la FIT aurait souhaité soutenir davantage d'entreprises du secteur numérique mais, face à la multiplication des demandes, elle a dû renforcer la sélectivité et appelle à disposer de moyens accrus pour ce domaine. Enfin, une association d'entreprises relève le rôle de Cautionnement Vaud dans la conclusion de tours de financement industriels et souligne le renforcement d'Innovaud, particulièrement dans la technologie, la digitalisation et la durabilité.

Gestion des processus liés aux aides

Depuis mi-2022, le SPEI approuve les projets via le portail digital JIRA⁷⁵, avant d'assurer le suivi ultérieur à l'aide de tableurs Excel, sans disposer à ce stade d'un tableau de bord global pour la PADE. Le service relève également un manque de ressources humaines pour traiter, dans les délais impartis, la forte complexité et le volume croissant des demandes. De son côté, Innovaud suit les heures de travail par prestation afin d'évaluer les coûts effectifs, tandis que la FIT assure un suivi serré après l'octroi des prêts sur la base des comptes financiers et des EPT, sans exiger de reporting spécifique.

Innovaud souligne que la proximité avec les entrepreneurs-es favorise l'adaptation de ses prestations, comme le programme INNdustry, et nécessite une écoute attentive des signaux faibles du terrain pour proposer des solutions cohérentes avec la PADE et les orientations politiques. Ses plateformes coNnect⁷⁶ (4 000 entreprises) et SyNNergy facilitent la récolte de besoins et l'ouverture vers l'extérieur, malgré un manque de ressources pour un suivi proactif. Enfin, une association d'entreprises plaide pour davantage de simplification, un guichet unique, moins de pression administrative de l'État et une amélioration des conditions-cadres, notamment en matière d'aménagement du territoire et politique énergétique, en plus de la mobilité et de la fiscalité.

⁷⁵ atlassian.com/software/jira

⁷⁶ innovaud.ch/fr/general/evenements/innovaud-connect

Programmes pour une économie durable

Pour la sélection des projets en matière de développement durable, la direction du SPEI se dit globalement satisfaite du système actuel reposant sur un comité de sélection bénévole, tant pour la qualité que pour la rapidité des décisions. Les subventions sont en règle générale versées par étapes, le dernier cinquième étant attribué à la clôture du projet afin de garantir sa bonne progression et de recueillir des informations sur son déroulement ainsi que sur le soutien offert.

E. 11 Projet BottleBack



Soutenu par le SPEI, BottleBack est un projet vaudois porté par un consortium de vignerons, dont la mission est de construire une filière nationale de réutilisation des bouteilles de vin lavables pour réduire l'empreinte environnementale du secteur. L'association organise la collecte, le lavage et la redistribution des bouteilles, tout en travaillant sur l'adaptation des étiquettes et des colles pour faciliter le processus.

Elle fédère l'ensemble des acteurs viticoles et sensibilise les consommateurs, en s'appuyant sur des projets pilotes pour tester et améliorer sa logistique. La véritable valeur ajoutée de BottleBack réside dans sa capacité à promouvoir l'économie circulaire, à transformer la concurrence en collaboration, et à établir un modèle durable et transparent qui place les vignerons au cœur de la décision, faisant du réemploi un nouveau standard pour la bouteille de vin en Suisse.

Sur les 60 à 70 projets collaboratifs suivis, seuls un ou deux ont dû être interrompus en cours de route, ce qui est jugé très positif. Un autre axe de développement concerne le soutien aux associations sectorielles et à la création ou au renforcement de centres de compétences en durabilité, avec un financement dégressif pouvant atteindre CHF 0.6 million sur cinq ans par projet. Le centre Agro-impact (voir encadré E. 12) constitue une première réussite, désormais reconnu au niveau national et soutenu par de grandes entreprises comme Nestlé. En juin 2025, un deuxième centre, dédié à la durabilité dans la construction⁷⁷, a été lancé dans ce secteur.

E. 12 Centre de compétences AgrolImpact



AgrolImpact est une association vaudoise créée pour accompagner les agriculteurs dans leur transition climatique, en mettant l'accent sur la réduction de l'empreinte carbone et l'adoption de pratiques agroécologiques et régénératrices. Sa mission centrale est de favoriser une agriculture résiliente et durable, connectée à ses racines, grâce à un système collaboratif réunissant agriculteurs, experts, ONG (notamment WWF Suisse), industriels et pouvoirs publics.

AgrolImpact se distingue en attribuant, notamment en lien avec des certifications, des primes climatiques directement aux producteurs pour leurs efforts, sans recours aux crédits carbone ni à la vente de droits d'émission : les progrès restent attachés aux exploitations et à leur production, encourageant la traçabilité et la transparence.

Parcs innovation et incubateurs

Consultée dans le cadre des entretiens, swiss aeropole intègre les éléments clés de la PADE à différents niveaux de son organisation : dans ses missions, ses objectifs et indicateurs, ainsi que dans les secteurs d'activité des entreprises hébergées (industries de précision, cleantech, numérique). Sur le plan politique, la réduction du nombre de secteurs de soutien est jugée difficile.

E. 13 Parc d'innovation swiss aeropole

Situé sur le site de l'aéroport de Payerne, la mission de swiss aeropole SA est de faciliter la création d'emplois afin de contribuer à la croissance économique et au développement régional. En outre, elle représente l'autorité aéroportuaire, gère les infrastructures, est responsable de la sécurité et de la conformité des procédures et participe également à la promotion de l'aéroport. L'aéroport accueille tant de l'aviation civile que militaire.

Créée en 2017 par la commune de Payerne et la COREB, le parc accueille aujourd'hui 36 entreprises (277 EPT) dans le domaine de l'aérospatiale et prestations liées. De plus, armasuisse lancera des projets de recherche sur le site de l'aéroport de Payerne dès 2026 dans le cadre de l'arrivée des avions F-35A.

Dans ce cadre, des projets pilotes dans les domaines de l'espace, de l'énergie, de la cybersécurité et des drones seront lancés, notamment depuis l'espace coworking de swiss aeropole, avec la création de dix emplois à la clé⁷⁸.



© swiss aeropole

Le parc collabore étroitement avec Innovaud pour l'implantation d'entreprises, entretient des liens réguliers avec le SPEI, mais plus ponctuels avec la FIT et quasi inexistant avec Vaud Promotion. Compte tenu

⁷⁷ ccdc.ch/ et vd.ch/actualites/communiqués-de-presse-de-letat-de-vaud/detail/communiqué/lancement-du-centre-de-compétences-pour-la-durabilité-dans-le-secteur-de-la-construction-avec-le-soutien-de-letat-de-vaud

⁷⁸ frapp.ch/fr/articles/stories/armasuisse-simplante-a-payerne

de la proximité du site militaire, tout projet d'implantation doit présenter un plan d'affaires crédible et une transparence totale, la décision finale revenant à l'organe de gestion.

Le SPEI observe par ailleurs que les SSDA et certains sites privés, tels Pulse à Cheseaux⁷⁹, pourraient à terme devenir des parcs d'activités promus et gérés à l'égal des parcs d'innovation.

Programmes d'innovation

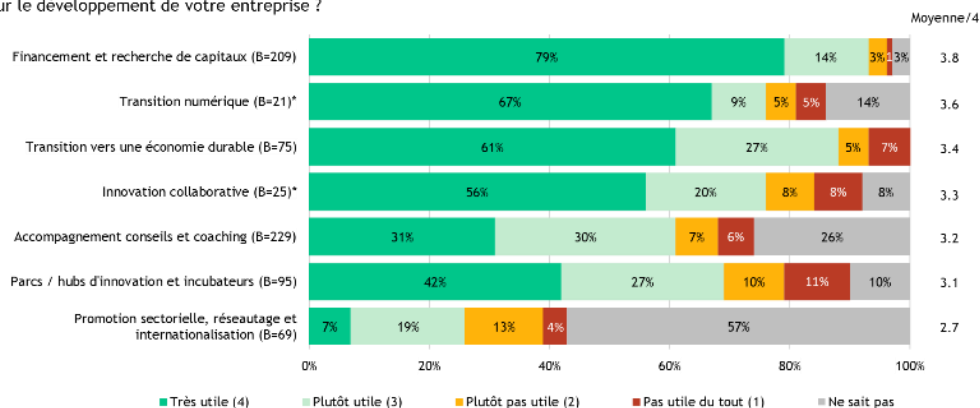
Le SPEI note que *de manière globale le choix de soutenir ou non se fait par rapport aux besoins de l'écosystème, à l'expertise du porteur dans le domaine et sur la base d'une proposition qui nous est soumise que nous améliorons en amont du projet en collaboration avec le porteur, nous réfléchissons notamment l'impact attendu pour les entreprises. Le choix décision ou convention dépend de la typologie de l'aide, de la durée et du montant, les lois et règlements énumèrent les conditions et possibilités.*

II. Enquête auprès des entreprises bénéficiaires

Les aides en matière de financement et de recherche de capitaux sont les plus appréciées, tandis que l'accompagnement et le coaching ainsi que les parcs suscitent nettement moins d'adhésion. La promotion sectorielle, le réseautage et l'internationalisation sont en retrait des autres soutiens.

I. 27 Évaluation du soutien par types de prestation

Depuis 2020, votre entreprise a été aidée par différents organismes. Comment évaluez-vous le soutien de cette ou ces organisations pour le développement de votre entreprise ?



* = peu de répondants → marge d'erreur élevée

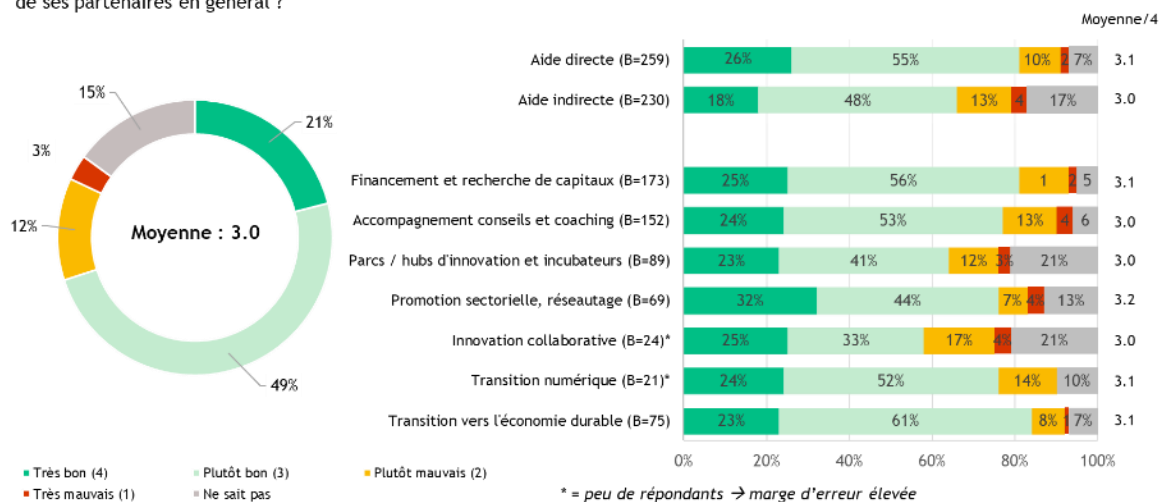
Source : M.I.S Trend. Base : 376 entreprises ayant bénéficié du soutien de la PADE entre 2020 et 2024

Dans le graphique I. 28 ci-dessous, l'accessibilité aux prestations de soutien est jugée satisfaisante par 70% des répondants, mais seuls 21% se disent pleinement convaincus, ce qui révèle un potentiel d'amélioration. Les avis négatifs pointent surtout la lourdeur administrative (six sur dix), suivie par un manque ou une difficulté d'accès à l'information, des critères d'éligibilité jugés peu clairs ou encore une disponibilité limitée des interlocuteurs.

⁷⁹ pulse.swiss/fr/

I. 28 Appréciation de l'accessibilité aux prestations de soutien du SPEI

Comment évaluez-vous l'accès aux prestations de soutien du SPEI (Service de la promotion de l'économie et de l'innovation) et de ses partenaires en général ?



Source : M.I.S Trend. Base : 376 entreprises ayant bénéficié du soutien de la PADE entre 2020 et 2024

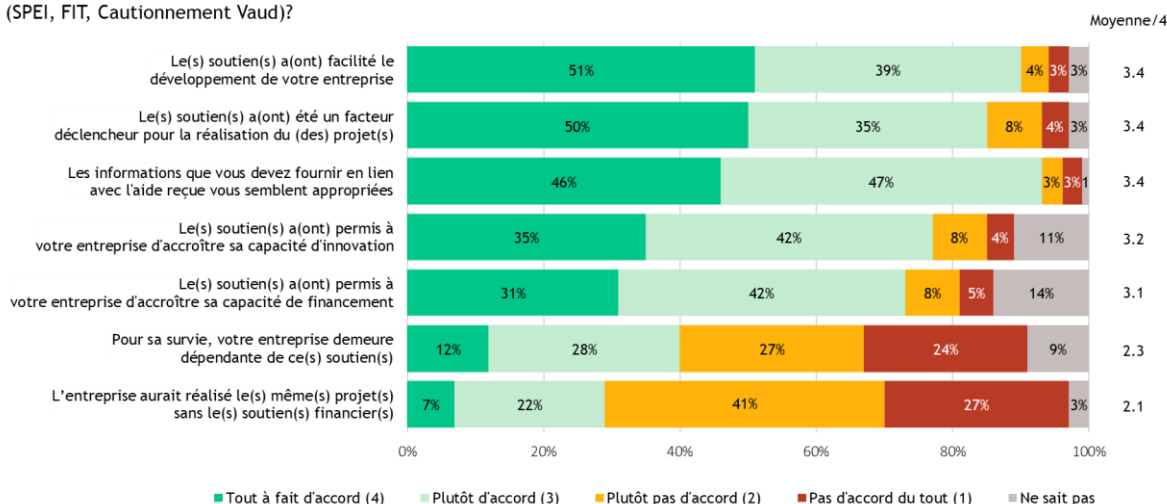
Dans les commentaires, des entreprises consultées précisent que la plateforme digitale du SPEI n'est pas très appréciée ; en revanche, le contact direct avec un-e collaboratrice ou collaborateur est particulièrement valorisé⁸⁰.

A. Financement et recherche de capitaux

L'appréciation du soutien financier est très bonne, avec notamment beaucoup de répondant-es convaincu-es de son apport au développement de l'entreprise et de nouveaux projets.

I. 29 Appréciation du soutien financier et en recherche de capitaux

Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes concernant le soutien financier et en recherche de capitaux (SPEI, FIT, Cautionnement Vaud)?



Source : M.I.S Trend. Base : 173 entreprises ayant bénéficié du soutien financier et en recherche de capitaux entre 2020 et 2024

En outre, la grande majorité considère que les informations à fournir pour obtenir de l'aide financière sont appropriées. À relever ici que seule une minorité, un petit tiers, déclare que l'entreprise aurait de toute manière réalisé les mêmes projets, même sans soutien, ceci validant clairement l'utilité du soutien.

L'enquête montre que les aides financières non remboursables du SPEI dominent, mentionnées par sept entreprises sur dix, devant le Fonds de soutien à l'industrie (cinq sur dix) et la prise en charge partielle

⁸⁰ Voir aussi l'illustration I. 52, page 159 de l'annexe en relation avec l'accessibilité des prestations de soutien liés au financement

des intérêts bancaires (quatre sur dix). En revanche, le cautionnement, l'arrière-cautionnement et les prêts sans intérêt concernent très peu d'entreprises. Les aides non remboursables sont surtout utilisées par les start-ups et jeunes sociétés, tandis que le FSI a logiquement visé les PME industrielles et les entreprises plus anciennes.

Du côté de la FIT, huit entreprises sur dix ont obtenu un prêt *FIT Tech Seed* ou *FIT Tech Growth*, loin devant les prêts *FIT Digital Seed/Growth* (trois sur dix). Les bourses non remboursables *FIT Tech/Digital Grant* ne sont mentionnées que par une entreprise, avec toutefois une base limitée de 18 répondants.

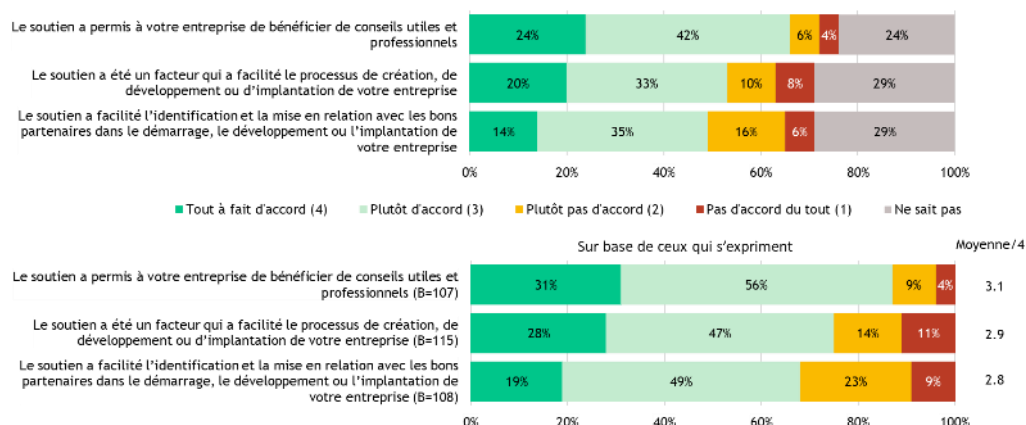
Un peu plus de la moitié des entreprises, tous profils confondus, déclarent que leur survie ne dépend pas ou plus du soutien du SPEI ou de la FIT, ce qui est jugé encourageant par le sondeur. Enfin, la qualité du système de soutien financier est reconnue par la moitié des répondants, voire par trois quarts d'entre eux si l'on exclut les personnes sans avis, seules huit entreprises sur 173 mentionnant des effets négatifs.

B. Accompagnement, conseil et coaching

La satisfaction liée à l'aide est globalement bonne, voire très bonne. En revanche, l'avis est plus partagé sur la pertinence des conseils et sur le rôle du soutien dans l'identification et la mise en relation avec des partenaires adéquats. Parmi les répondants pouvant s'exprimer, un tiers se montre négatif sur ce point (surtout des start-ups et entreprises de services) et un cinquième seulement se déclare pleinement positif. Globalement, 40% valident le système de soutien, tandis que près de 20% estiment qu'il présente des lacunes, soit un tiers des personnes ayant donné un avis. Enfin, seuls 5% des entreprises concernées jugent que l'aide reçue a pu avoir des effets négatifs.

I. 30 Appréciation du soutien pour l'accompagnement (conseils et coaching) d'entreprises

Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes concernant ce soutien pour l'accompagnement (conseils et coaching) d'entreprises ?



Source : M.I.S Trend. Base : 152 entreprises ayant reçu de l'aide sous forme d'accompagnement, conseils et coaching entre 2020 et 2024

Tout en étant pris en compte dans les synthèses, les résultats détaillés pour les cinq axes restants sont présentés au point 11.7.III.B, pages 144 et suivantes de l'annexe.

III. Focus groups

Focus group - Entreprises bénéficiaires

Les participants des focus groups d'entreprises bénéficiaires relèvent que les soutiens liés à la PADE sont très appréciés, souvent jugés plus avantageux que dans d'autres cantons romands : *on a la chance d'être dans le canton de Vaud, on est bien soutenus*. Les aides sont globalement valorisées, mais le processus administratif⁸¹ est perçu comme trop lourd. Les souhaits portent sur davantage de souplesse, notamment dans l'allocation des subventions, un soutien accru au développement de nouveaux marchés - y compris

⁸¹ Exemple de verbatim : parfois une usine à gaz ; on nous répond par exemple : non, ça on ne peut pas, mais tu pourrais présenter les choses comme ça et peut-être que ça peut passer.

en Suisse romande - et une meilleure adaptation des missions commerciales, préférées sous forme de soutien spécifiques plutôt que via des voyages collectifs organisés par le SPEI (Inde, Chine).

Les échanges entre entreprises autour de thématiques précises, comme la durabilité, sont particulièrement appréciés, avec le souhait d'élargir ces formats afin de renforcer la collaboration interentreprises et de mieux exploiter l'intelligence collective. Certains insistent sur le besoin de faciliter encore mieux l'écosystème, en particulier la mise en relation des entreprises deeptech avec des bancs d'essai locaux, fournisseurs et partenaires de fabrication. Concernant les prestataires, plusieurs retours sont critiques à l'égard de Platinn : expérience sectorielle limitée, approche trop généraliste, manque d'agilité et tendance à proposer des modules complets plutôt que des interventions rapides et ciblées. Les attentes vont donc vers un Platinn plus réactif, flexible et doté d'expert·es mieux adapté·es aux besoins spécifiques. L'accès aux prestations d'Alliance est jugé difficile pour les entreprises extérieures à l'EPFL, bien que son rôle soit précieux pour les start-ups issues de cette institution. En revanche, la collaboration avec la HEIG-VD, les associations professionnelles pour la représentation des intérêts, la CVCI, ainsi que la qualité des décisions du SPEI et le soutien global du canton sont soulignés de manière positive. Le programme de développement durable obtient une bonne appréciation, notamment grâce à son fonctionnement jugé plus agile et léger sur le plan administratif.

Par ailleurs, certains pointent les limites de la facilitation de l'écosystème, jugée trop générale (réunissant des start-ups de tous secteurs), et expriment le besoin de formats plus spécialisés autour de thématiques spécifiques et facilitant l'échange entre participant·es. En termes de nouveaux types de soutiens, les propositions incluent des mesures pour faciliter la relocalisation de talents mondiaux, des programmes de connexion vers des clients suisses et européens ou encore un soutien au financement de formations externes et idéalement certifiantes, par exemple auprès d'HES.

Enfin, plusieurs participants souhaitent un modèle d'accompagnement plus pratique, aidant à naviguer dans les complexités administratives, fiscales et juridiques, notamment dans un contexte transfrontalier et de R&D. L'accès à l'information est perçu comme difficile, voire très difficile, avec l'expression d'un besoin d'interlocuteurs dédiés capables d'aiguiller les entreprises selon leurs besoins spécifiques⁸². Si Innovaud est jugée comme étant une bonne porte d'entrée pour les jeunes entreprises et celles d'orientation industrielle, son offre est moins adaptée aux sociétés établies ou de plus grande taille. L'idée d'un guichet unique électronique pour l'ensemble des prestations liées à la PADE est avancée, permettant de simplifier, d'améliorer la visibilité et de renforcer l'efficacité du dispositif.

Focus group - Prestataires entreprises

Une partie des participant·es au focus group des prestataires estime que l'État devrait clarifier sa stratégie en matière de mise en œuvre des critères d'allocation des soutiens : soit il cible un nombre restreint d'entreprises, avec le risque de créer des distorsions de concurrence, soit il aide l'ensemble des entreprises, au risque de diluer les moyens disponibles. En d'autres termes, le canton doit choisir entre stimuler l'émergence d'une masse critique d'entrepreneurs à fort potentiel (licornes) ou renforcer un tissu économique diversifié et résilient, avec un maximum d'entreprises capables de s'adapter. Si l'approche *arrosage* doit être abandonnée, la question de la mise en œuvre des critères reste ouverte, y compris par secteurs, aucune proposition concrète n'existant à ce jour.

Certain·es soulignent aussi l'attractivité du canton de Vaud par rapport à Genève, de plus en plus d'entreprises étrangères préférant Vaud en raison du volume de soutiens offerts. Cette situation contraste avec celle d'il y a quelques années, Genève admettant que cette évolution est due en grande partie, mais pas uniquement, au rôle de l'EPFL. Les deux cantons contribuent néanmoins à une émulation réciproque.

Un·e participant·e rappelle que le système de conseil associé aux AFP, pratiqué dans les années 2010, a disparu. À l'époque, une expertise publique facturée CHF 10 000 permettait d'évaluer la pertinence d'une aide de CHF 100 000. La question se pose de réintroduire ce dispositif, mais en l'appuyant cette fois sur des consultants privés.

⁸² Formellement, le rôle d'aiguillage au sein de l'administration est le rôle des guichets entreprises dans les organismes régionaux vd.ch/delep/spei/partenaires/organismes-regionaux.

Enfin, Genilem souhaiterait pouvoir octroyer directement de petites aides financières, entre CHF 20 000 et 30 000, afin de déclencher certains projets (les évaluateurs s'interrogent toutefois sur la compatibilité des rôles de coaching et de financement au sein du même organisme).

Un des participant·es soulève un autre point : *souvent, le déterminant du succès n'est pas l'innovation ni sa mise en œuvre, mais le marketing : les bons innovateurs ne sont pas forcément de bons marketeurs. Ainsi, injecter des fonds publics dans l'innovation ne suffit pas. Il faudrait peut-être accorder plus d'attention au marketing. Les aider à vendre, c'est mieux que leur donner de l'argent. Par ailleurs, il n'est pas bon que l'accès à l'argent public soit trop facile.*

Il convient de relever que les entreprises ne peuvent actuellement bénéficier d'un soutien que pour leur développement commercial en Suisse alémanique et à l'étranger, mais pas en Suisse romande. La pratique d'évaluation des prestations par les bénéficiaires varie selon les acteurs : Biopôle réalise régulièrement des enquêtes, Platinn en mène également, tandis qu'Innovaud le fait moins fréquemment. À noter que Biopôle facture certaines prestations entre CHF 10 000 et 15 000.

Focus group - Organismes régionaux

À partir de la présentation d'une sélection de graphiques des évaluateurs et de M.I.S Trend, les OR ont exprimé leur intérêt pour une ventilation régionale de certaines analyses, notamment celles portant sur l'évaluation du soutien des prestataires aux entreprises. Ils auraient également souhaité l'inclusion d'une question relative aux guichets entreprises au sein des OR.

Les participant·es estiment que l'accès des entreprises aux informations pertinentes sur la PADE demeure difficile et considèrent les guichets entreprises comme des relais essentiels pour les accompagner. Ils soulignent aussi que les OR ne reçoivent qu'une synthèse annuelle l'année suivante concernant les entreprises bénéficiant d'un soutien PADE dans leur région, alors qu'une communication systématique en temps réel à ce sujet serait utile tant pour l'exercice de leurs missions que pour répondre efficacement aux demandes.

Globalement, les AFP et prêts sans intérêt sont jugés de bonnes mesures, mais les critères permettant de déterminer quand une aide peut générer une distorsion de concurrence devraient être mieux précisés. Selon certains, de telles situations surviennent dès lors que des entreprises actives sur un même marché (par exemple dans la filière bois) sont traitées différemment par l'aide publique, notamment en raison de son calendrier.

4.3.4 Discussion

Résultats visés selon modèle d'efficacité

La section *résultats* du modèle d'efficacité, structurée à la fois par périmètres d'intervention, tâches et acteurs, puis par acteur (SPEI) et tâches, ne facilite pas la mise en évidence de liens logiques, que ce soit à l'intérieur du modèle ou en lien avec un éventuel plan d'action. La présence de plus de vingt tâches complique encore cette lecture. De plus, les axes stratégiques ne sont pas pris en compte, alors que la PADE dispose d'un tableau synoptique par axe stratégique présentant un ensemble de mesures relativement détaillé⁸³. Or, ce tableau n'attribue aucune responsabilité pour la mise en œuvre de ces mesures. La PADE comporte aussi un tableau d'indicateurs par mesure, mais sans indication des valeurs attendues.

En résumé, la section *résultats* gagnerait à être mieux structurée afin de faciliter l'opérationnalisation, le suivi et l'évaluation des résultats sur des bases plus solides et cohérentes.

Résultats réalisés par axe stratégique

À première vue, l'intitulé de l'axe *Financement et recherche de capitaux* semble se rapporter directement au financement des entreprises et à la recherche d'investisseurs. En réalité, il couvre aussi le financement de foires, d'études de marché ou encore de prestations liées à la propriété intellectuelle.

⁸³ Voir 11.6.11, page 135.

Toutes les prestations prévues dans cet axe ont été délivrées conformément à la PADE, dont 80% à des entreprises issues des secteurs prioritaires. Les entreprises de Lausanne Région ont bénéficié de plus d'un tiers des financements, suivies par celles du Chablais. Toutefois, il n'est pas possible d'évaluer, sur la base des informations disponibles, si cette répartition, telle que prévue dans la PADE 2020-2025, correspondait de manière optimale aux besoins évolutifs des entreprises.

Les financements AFP et les prêts sont très appréciés, aussi bien par les entreprises bénéficiaires que par les prestataires, mais il est souhaité que l'évaluation des besoins des entreprises soit approfondie en amont. Des ajustements transversaux et intersectoriels du portefeuille d'instruments financiers pourraient se révéler pertinents.

Par ailleurs, les critères de sélection et d'affectation des fonds par secteur prioritaire ne sont pas documentés dans la PADE. Ainsi, lorsque la FIT souhaite renforcer son soutien au numérique et met en avant le succès de son programme *FIT Impact*, il manque des bases de décision claires pour réaligner l'affectation des fonds. Plus globalement, la forte concentration des financements de la PADE sur les secteurs technologiques, principalement issus des hautes écoles techniques et des entreprises industrielles, interroge, puisqu'elle laisse de côté une partie plus diversifiée et périphérique du tissu entrepreneurial, notamment en termes de modèles économiques et de genre. Sur ce dernier point, il ressort que les participant·es aux focus groups et aux entretiens en lien avec la politique sectorielle de soutien aux entreprises n'étaient, à une exception près, que des hommes, alors que des femmes cheffes d'entreprise dans les secteurs prioritaires de la PADE existent. De plus, les études montrent que des mesures peuvent être mises en place facilement pour que les politiques publiques et les mesures liées en lien avec les entreprises prennent mieux en compte les biais de genre⁸⁴ pour le bénéfice de l'ensemble de l'économie.

La gamme de prestations de l'axe *Accompagnement et conseil* est relativement large et s'est développée en grande partie de manière organique. En effet, la PADE ne repose pas sur une évaluation préalable des besoins pour ce type de prestations et ne propose pas non plus de liste claire reliant les prestations aux prestataires concernés. De plus, les enquêtes de satisfaction ne sont pas menées de façon systématique, ce qui limite l'adaptation de l'offre à l'évolution des besoins.

Les *Parcs d'innovation et incubateurs* actuels sont généralement rattachés à des centres de recherche et d'enseignement (EIP/EPFL, Biopôle/CHUV, Y-Parc/HEIG-VD, Technopôle de Ste-Croix/HEIG-VD, Atelier de Renens/ECAL) ou implantés dans des régions disposant déjà d'une forte présence sectorielle (Agropôle, swiss aeropole). Dans un esprit similaire, unlimitrust a été fondé par l'entreprise privée SICPA SA⁸⁵ et héberge l'incubateur TrustVillage géré par l'EIP. Se pose dès lors la question de savoir s'il serait pertinent et bénéfique d'animer d'autres régions, en particulier celles dépourvues de parcs d'innovation, et développer des structures similaires dans des domaines connexes ou nouveaux.

Les entrepreneurs participant aux focus groups, tout comme l'*European Innovation Scoreboard* de l'UE⁸⁶, soulignent que les entreprises suisses gagneraient à renforcer leurs collaborations pour accroître leur capacité d'innovation. Dans cette perspective, les convergences d'intérêts et les opportunités de contacts offerts par la cohabitation au sein des parcs pourraient être mieux exploitées, via une démarche plus proactive.

En matière de coordination, il n'est pas clairement établi dans quelle mesure les gestionnaires de parcs échangent de manière régulière et institutionnalisée avec les autres prestataires de la PADE, notamment les OR et leurs guichets entreprises, particulièrement en lien avec les besoins et les prestations pour les entreprises.

Enfin, ni la PADE ni les informations fournies par le SPEI ne précisent les critères sur lesquels reposent l'octroi des subventions aux parcs. À noter que seuls Biopôle et Y-Parc enregistrent une croissance notable

⁸⁴ Voir notamment (econcept AG avec Strategos SA, 2022) et (EY, 2025) ainsi que page dédiée de l'OCDE <https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/inclusive-entrepreneurship/women-in-inclusive-entrepreneurship.html>, qui met en évidence des résultats suboptimaux de la Suisse en la matière.

⁸⁵ sicpa.com/fr/sicpa-en-resume.

⁸⁶ (European Commission: Directorate-General for Research and Innovation, 2025).

en termes de nombre d'emplois, notamment parce que ces deux parcs ont la possibilité d'accroître leur capacité d'accueil.

Dans le cadre de l'axe *Prospection et implantation d'entreprises*, trois quarts des implantations se concentrent dans Lausanne Région, principalement dans les technologies de l'information (27%), les sciences de la vie et de la santé (20%) et les industries de précision (17,3%). Reste ouverte la question de savoir si la mise en avant, auprès des entreprises étrangères, des conditions d'implantation favorables offertes par d'autres régions vaudoises au-delà de l'Arc lémanique pourrait favoriser une répartition géographique plus équilibrée des implantations à l'échelle cantonale.

S'agissant de l'axe *Promotion sectorielle, réseautage et internationalisation des PME*, les informations disponibles ne permettent pas de documenter précisément la valeur ajoutée générée, bien qu'elle soit quasi certaine au regard des études internationales. La Commission européenne utilise en effet le niveau d'échange entre entreprises comme indicateur de la capacité d'innovation d'un pays ou d'une région, et la Région lémanique dans son ensemble dispose encore d'une vraie marge de progression⁸⁷. L'OCDE, de son côté, considère la facilitation de ces échanges comme un des rôles essentiels de l'État dans le cadre des politiques industrielles. Enfin, il n'est pas établi dans quelle mesure le SPEI dispose d'une vision d'ensemble des thématiques prioritaires et émergentes abordées dans ces échanges, ni des acteurs susceptibles de les porter et de les renforcer au bénéfice des entreprises vaudoises. Par ailleurs, les critères et les résultats attendus des financements en lien avec les actions de promotion ne sont pas apparents.

Concernant les programmes soutenus dans le cadre de l'axe *innovation collaborative*, tant les critères que les résultats attendus ne sont pas disponibles. De plus, la formalisation des modalités de subventionnement sous forme de décision ou de convention ne semble dépendre ni du montant affecté ni de la durée de financement⁸⁸.

Les deux programmes de *Transition numérique* soutenus ciblent des publics spécifiques : d'une part, les entreprises capables de développer de nouvelles offres à forte composante numérique, et d'autre part, les acteurs du tourisme cherchant à mieux collecter et exploiter les données dans leur secteur.

Les retours relatifs à l'axe *Transition vers une économie durable* sont très positifs, tant issus des focus groups que de l'enquête en ligne. Plusieurs projets concrets ont vu le jour, et les entrepreneurs concernés ont particulièrement apprécié la souplesse des procédures, les échanges autour de thématiques ciblées ainsi que la montée en compétences permise par le programme. Néanmoins, la satisfaction concernant les prestations d'accompagnement pourrait encore être améliorée. Le niveau d'atteinte des objectifs, tant en matière d'accompagnement que de développement de nouvelles offres durables, est très élevé, ce qui soulève la question de savoir si les objectifs initiaux n'étaient pas trop modestes. Comme pour la majorité des axes, près de la moitié des projets soutenus se concentrent dans Lausanne Région. Un rôle accru des OR pourrait constituer une piste pertinente afin d'assurer une couverture plus équilibrée à l'échelle du canton. Le soutien accordé au nouveau *Centre de compétences Numérique Responsable Vaud*⁸⁹ est particulièrement positif, tant en raison des effets multiplicateurs attendus que de son implantation au cœur des Alpes vaudoises, et non uniquement sur l'Arc lémanique.

Guichets entreprises des Organismes régionaux

Les guichets entreprises des OR ne sont pas encore pleinement intégrés à la politique sectorielle de soutien aux entreprises. Leur rôle reste insuffisamment défini, et les OR ne reçoivent pas régulièrement d'informations sur chaque entreprise de leur région ayant bénéficié d'une aide PADE⁹⁰. Ils présentent toutefois plusieurs atouts : leurs prestations sont ouvertes à toutes les entreprises, et pas uniquement à celles relevant des secteurs ou axes prioritaires de la PADE. La répartition territoriale des entreprises accompagnées y est d'ailleurs plus homogène que pour les autres dispositifs de la politique entreprises. En outre, les OR jouent un rôle essentiel de mise en relation entre acteurs régionaux, renforçant ainsi l'écosystème

⁸⁷ (European Commission: Directorate-General for Research and Innovation, 2025).

⁸⁸ Le règlement RF-Inno ne précise par ailleurs pas dans quel cas, par exemple en fonction du montant de la subvention, les modalités doivent être formalisées sous forme de décision ou de convention (voir notamment RF-Inno art.11, al.1) ; par ailleurs, la LSubv ne le spécifie pas non plus (art.13 forme juridique)

⁸⁹ vd.ch/actualites/communiqués-de-presse-de-letat-de-vaud/detail/communiqué/creation-dun-centre-de-competences-numerique-responsable-avec-son-soutien-le-canton-de-vaud-fait-figure-de-pionnier

⁹⁰ Les OR reçoivent en revanche des synthèses annuelles, ce qui constitue un rythme trop espacé pour pouvoir agir en temps opportun.

local, point souligné comme critique pour le développement économique par le guide de regionsuisse en collaboration avec le SECO⁹¹.

4.3.5 Points saillants

PS-32	En raison de sa formulation très générale et de l'absence d'un plan d'action formalisé, la section <i>résultats</i> du modèle d'impact ne permet pas d'assurer une mise en œuvre, un suivi et une mesure des résultats de manière fiable et cohérente.
PS-33	Les soutiens liés à la PADE tendent à se concentrer sur Lausanne Région, si ce n'est pour les prestations délivrées par les guichets entreprises des OR qui présentent une couverture territoriale plus homogène ; ceci est dû en partie à l'aide aux jeunes entreprises issues de l'EPFL, à la localisation des parcs d'innovation et plus largement de conditions cadre favorables.
PS-34	La Cour des comptes du canton de Vaud réalise un audit détaillé sur les aides financières aux entreprises dans le cadre de la PADE ; par conséquent, ce volet n'est pas approfondi dans le cadre de cette évaluation.
PS-35	Les financements de projets d'entreprises par des aides à fonds perdu (AFP), ainsi que les prêts de la FIT, sont particulièrement appréciés que ce soit par les entreprises bénéficiaires ou par les prestataires entreprises
PS-36	Pour l'axe <i>financement et recherche de capitaux</i> , 80% des aides ont été délivrées à des projets dans les secteurs prioritaires de la PADE et à des fins clairement plus larges que celles induites par le titre, par exemple le financement de formation technique, de participations à des foires et expositions ou des études de marché.
PS-37	Les prestations d'accompagnement, de conseil et de coaching offertes dans le cadre de la PADE ne répondent pas pleinement aux attentes des entreprises bénéficiaires selon l'enquête ; par ailleurs, elles ne font pas l'objet, au niveau cantonal, d'une évaluation systématique – notamment au moyen d'enquêtes régulières auprès des bénéficiaires – permettant de les adapter en continu à l'évolution des besoins.
PS-38	Les parcs existants, dont les critères de subventionnement ne sont pas précisés dans la PADE, ont été adossés à des hautes écoles ou des écosystèmes existants. La question se pose de savoir s'il est possible et bénéfique d'animer d'autres régions, en particulier celles sans parcs d'innovation, et de développer des structures similaires, potentiellement dans des domaines adjacents, voire nouveaux.
PS-39	Tant les entrepreneurs vaudois consultés que des études de l'UE relèvent que les PME devraient collaborer davantage pour développer de nouvelles offres et améliorer leur productivité. Les parcs d'innovation, avec coordination d'autres prestataires, pourraient jouer un rôle plus actif pour favoriser une telle collaboration.
PS-40	La majorité des implantations concerne des entreprises étrangères actives dans les trois secteurs dominants de la PADE, principalement établies dans Lausanne Région. Reste à examiner si des mesures additionnelles pourraient être prises pour favoriser davantage d'implantations avantageuses dans d'autres régions du canton.
PS-41	Les activités liées à la promotion sectorielle, au réseautage et l'internationalisation des PME gagneraient à être mieux documentées au niveau de leur valeur ajoutée, d'autant plus qu'elles sont essentielles et que selon l'UE l'Arc lémanique au sens large a une vraie marge de progression en matière de collaboration entre les acteurs économiques ⁹² .
PS-42	Pour les axes <i>promotion sectorielle</i> et <i>innovation collaborative</i> , les critères de sélection ainsi que les résultats attendus des financements gagneraient à être précisés ; de plus, pour le second axe, la formalisation des modalités de subventionnement ne semble pas liée au montant ni à la durée du financement.
PS-43	Les entreprises soutenues pour la transition vers une économie durable sont dans l'ensemble très satisfaites et sont pour près de moitié domiciliées dans Lausanne Région. Dans quelle mesure une implication plus importante des OR permettrait une meilleure couverture du territoire cantonal est certainement une piste à explorer.
PS-44	Le potentiel de contribution des guichets pour les entreprises, et plus largement des OR, aux objectifs de la politique entreprises apparaît sous-exploité du fait que les OR ne sont pas informés régulièrement au sujet des entreprises soutenues dans leur région, qu'ils sont en contact avec une palette d'entreprises plus larges que les prestataires entreprises et qu'ils peuvent jouer un rôle important dans le développement d'écosystèmes régionaux et de mise en relation.

⁹¹ Voir chapitre 3, p. 12 (regionsuisse, 2025).

⁹² Voir (European Commission: Directorate-General for Research and Innovation, 2025).

4.4 Effets

4.4.1 Effets attendus vis-à-vis des entreprises selon modèle d'efficacité SPEI

Dans tous les secteurs économiques

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

Dans les secteurs et domaines d'innovation ciblés par la PADE

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
- 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
- La PADE comprend également des indicateurs par axe stratégique, qui sont présentés au point 11.6.1III page 136 de l'annexe.

4.4.2 Analyse documentaire et statistique

Effets globaux sur les entreprises

Comme indiqué précédemment, il n'est pas réellement possible de distinguer les effets touchant l'ensemble des secteurs économiques de ceux concernant spécifiquement les secteurs prioritaires de la PADE. Cette difficulté s'explique notamment par l'absence de collecte de données structurée durant la période considérée et par le manque de valeurs cibles pour les indicateurs⁹³.

Par ailleurs, à notre connaissance, aucun tableau consolidé des levées de fonds par canton suisse sur 2020-2024 n'existe sous forme centralisée et publique. C'est pourquoi une reconstitution a été réalisée à partir des dernières statistiques accessibles dans les rapports annuels, les baromètres et diverses sources sectorielles.

⁹³ Les évaluateur-trices ont demandé des informations sur les capacités de financement, notamment sur les levées de fonds des start-ups et scale-ups au principal prestataire pour les entreprises qui n'a pas pu en fournir.

T. 11 Tableau estimatif des tendances en termes de levées de fonds par canton (2020-2024)

Canton	2020	2021	2022	2023	2024
1. Zurich	Fort	Très fort	Fort	Fort	Fort
2. Vaud	Fort	Record (1 Mrd)	Fort	Fort	Fort
3. Genève	Moyen/fort	Fort	Fort	Fort	Fort
4. Berne	Moyen	Moyen	Moyen	Moyen	Record (118 M)
5. Bâle-Campagne	Moyen	Moyen	Moyen	Moyen	Moyen
6. Tessin	Faible	Faible	Moyen	Moyen	Moyen
7. Zoug	Moyen	Moyen	Moyen	Moyen	Moyen

Source : allnews, via perplexity

Selon le EY Startup Barometer Switzerland⁹⁴, la Suisse romande s'est classée en 2024 au deuxième rang des régions en nombre de start-ups (125 contre 173 pour Zurich), ainsi qu'en nombre de tours de financement (151 unités pour un montant total de CHF 751 millions, contre 194 unités et CHF 712 millions pour Zurich). Bien qu'elle ait dépassé la région zurichoise en termes de volume, avec une part de marché de 33 % contre 31 % en 2024, le total des tours de financement en Suisse a atteint son niveau le plus bas depuis 2020. Par ailleurs, les deux secteurs arrivant largement en tête sont *logiciels et analyses de données* et *santé*, au sein duquel les sous-secteurs *biotech* et *medtech* se détachent clairement. L'entreprise lausannoise Asceneuron, spécialisée dans les thérapies contre la maladie d'Alzheimer, a réalisé en 2024 la deuxième plus importante levée de fonds, avec un montant de 100 millions de dollars (environ CHF 87 millions)⁹⁵.

Effets au niveau des programmes pour une économie durable

Le rapport d'évaluation interne⁹⁶ montre que le FSED atteint la majorité de ses objectifs et soutient efficacement les entreprises vaudoises engagées dans la durabilité. Les résultats sont perçus comme encourageants, avec des projets économiquement viables et porteurs d'opportunités, comparables aux aides LADE. Toutefois, des défis subsistent pour atteindre les objectifs climatiques.

E. 14 Synthèse des éléments pertinents du rapport d'évaluation interne du Fonds de soutien à l'économie durable

Le rapport interne d'évaluation formule les recommandations suivantes :

1. veiller à une meilleure répartition géographique des aides accordées au-delà de la capitale cantonale ;
2. favoriser la création de centres de compétence touchant aux secteurs énergétiques ou des transports ;
3. continuer à promouvoir des thèmes d'appels à projets collaboratifs touchant les secteurs les plus polluants ;
4. proposer des offres avec des montants variables pour augmenter la participation des PME ;
5. développer une aide pour les projets à grand impact et fort potentiel en durabilité ;
6. inciter les entreprises à pleinement intégrer la durabilité dans leur fonctionnement, par des mesures fiscales spécifiques et un soutien aux investissements par la prise en charge des intérêts bancaires ;
7. inclure des critères de durabilité dans les futures aides LADE.

Source : (Ray Ludovic, 2025)

4.4.3 Perception des personnes consultées

I. Entretiens

Le SPEI considère que ses aides aux projets d'entreprises accélèrent et amplifient souvent le développement des marchés et de l'innovation. Parmi les succès mis en avant figurent la création d'emplois avec SWISSto12 (voir encart E. 15 ci-dessous) et ecorobotics, cette dernière contribuant à transformer l'agriculture grâce à l'intelligence artificielle en réduisant l'usage de produits phytosanitaires, en préservant les ressources, en protégeant la biodiversité et en allégeant les coûts et le travail manuel des agriculteurs. Autre réussite notable, l'installation du Swiss Data Science Center⁹⁷ au Biopôle, qui vise à promouvoir une innovation fondée sur les données au service de la science, des entreprises et des organisations. Enfin,

⁹⁴ (EY, 2025).

⁹⁵ asceneuron.com/asceneuron-secures-100-million-series-c-financing/

⁹⁶ voir aussi encart E. 3, page 17 et point 4.3.2III.H, page 44.

⁹⁷ Lancé en 2017 le Swiss Data Science Center (SDSC), qui réunit l'EPFZ, l'EPFL et le PSI, datascience.ch/.

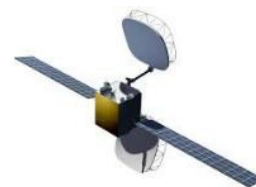
l'appel à projets dans le cadre des programmes de durabilité se distingue comme l'un des tout premiers du genre en Suisse.

E. 15 Entreprise SWISSto12



SWISSto12 est une entreprise vaudoise issue de l'EPFL, spécialisée dans la fabrication d'antennes et de sous-systèmes radiofréquence grâce à des technologies d'impression 3D innovantes. Sa mission est de rendre la connectivité mondiale plus accessible, y compris dans les zones isolées, via des solutions comme HummingSat, premier petit satellite géostationnaire commercial.

L'entreprise conçoit et produit uniquement sur mesure des équipements pour les secteurs spatial, aéronautique, maritime et terrestre, en collaborant avec des acteurs majeurs tels qu'Airbus, Thales Alenia Space ou Viasat. SWISSto12 a été la première à vendre des petits satellites géostationnaires aux opérateurs internationaux et continue d'étendre ses activités en Europe, Suisse, Israël et États-Unis, tout en doublant ses revenus chaque année. Forte de plus de mille composants déjà en orbite et de financements dépassant 50 millions de francs suisses, SWISSto12 vise à équiper la planète d'un accès universel aux données haut débit.



Source : FIT

Innovaud note toutefois que le suivi des effets des aides reste difficile, notamment en matière de maintien d'emplois ou de satisfaction, alors que le suivi des prestations de Platinn, des scale-ups et des start-ups s'avère plus solide, avec en particulier le Top 100 suisse et les investissements en hausse, Vaud étant le seul canton à enregistrer une progression⁹⁸. L'année 2024 a aussi été marquée par 33 nouvelles implantations d'entreprises selon Innovaud.

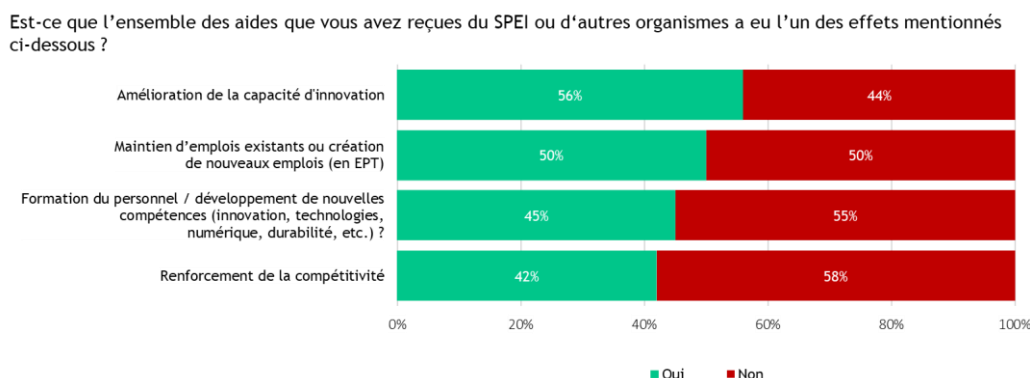
La FIT met en avant deux succès majeurs : le lancement de FIT Impact, financé par le SPEI et porteur d'un fort potentiel grâce aux échanges entre écoles, ainsi que la réussite du Biopôle, comparable à celle de l'EPFL. Une association d'entreprises relève par ailleurs l'apport de la PADE en matière d'innovation technologique, de développement durable et de digitalisation des PME. Enfin, swiss aeropole se considère comme l'une de ces réussites et souligne, à l'instar d'autres parcs d'innovation, la création d'écosystèmes favorables aux entreprises sur le long terme, grâce à un accompagnement accessible et non systématiquement facturé.

II. Enquête auprès des entreprises bénéficiaires

Effets de la PADE

Le bilan de l'aide aux entreprises dans le cadre de la PADE est jugé globalement positif : une entreprise sur deux estime que le soutien du SPEI a renforcé son innovation, ses emplois ou ses compétences, tandis que quatre sur dix y voient un gain de compétitivité. Les aides directes apparaissent plus efficaces, surtout pour stimuler l'innovation. Les PME industrielles et les start-ups se distinguent, près de 70 % d'entre elles déclarant avoir amélioré leur capacité d'innovation, et pour les industrielles, autant indiquent avoir maintenu ou créé des emplois, alors que les entreprises de services dressent un bilan plus mitigé.

I. 31 Bilan de l'aide aux entreprises



Source : M.I.S Trend. Base : 376 entreprises ayant bénéficié du soutien de la PADE entre 2020 et 2024

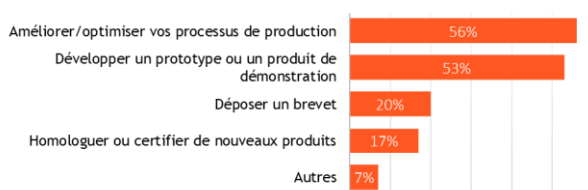
⁹⁸ top100startups.swiss/

L'amélioration de la capacité d'innovation concerne surtout les entreprises les plus récentes, tandis que celles créées avant 2020 évaluent les différents effets de manière plus équilibrée. Les plus anciennes se montrent un peu plus réservées quant au gain de compétitivité. Le bilan apparaît particulièrement favorable pour les entreprises de 11 à 50 EPT dans le canton de Vaud, mais les plus grandes soulignent également un renforcement marqué de leur capacité d'innovation.

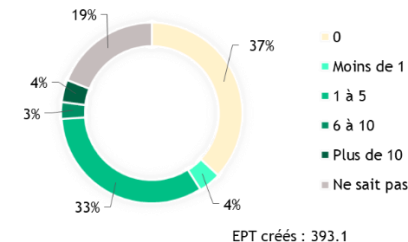
Les améliorations en matière d'innovation concernent surtout les processus de production ainsi que le développement de prototypes ou de produits de démonstration, cités par plus de la moitié des entreprises. Par ailleurs, une sur cinq a déposé un brevet ou obtenu une homologation ou une certification pour de nouveaux produits. Les répondant-es font état de la création de 393.1 EPT, un résultat très positif qui pourrait être encore supérieur puisque 19 % n'ont pas fourni de réponse.

I. 32 Amélioration de la capacité d'innovation et maintien ou création d'emplois

De quelle manière avez-vous pu améliorer votre capacité d'innovation?



Combien d'EPT ont été créés entre 2020 et 2025



Base : 211 entreprises

Base : 186 entreprises

Source : M.I.S Trend. Base : 376 entreprises ayant bénéficié du soutien de la PADE entre 2020 et 2024

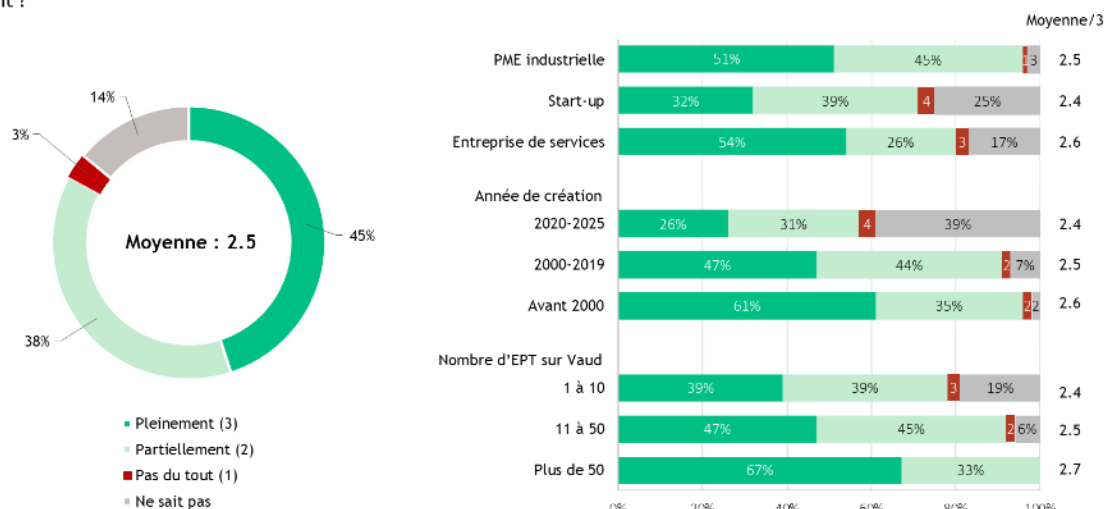
Le renforcement de la compétitivité s'est principalement appuyé sur la mise en place de nouveaux produits et l'optimisation des processus de production, mais aussi sur l'accès à de nouveaux marchés, les investissements en innovation et l'accroissement de la capacité de production. De nouvelles compétences ont par ailleurs été développées surtout dans trois domaines : la production, la durabilité et l'informatique.

Défis rencontrés par les entreprises

Heureusement, seules 3 % des entreprises indiquent ne pas avoir réussi à surmonter, après cinq ans, les effets de la crise liée à la pandémie. À l'inverse, près de la moitié y sont parvenues pleinement, surtout les plus anciennes et les plus grandes, tandis que celles créées entre 2000 et 2019 se situent davantage dans la catégorie *partiellement surmontés*.

I. 33 Capacités à surmonter les défis liés à la pandémie COVID-19

Dans quelle mesure votre entreprise a-t-elle réussi à surmonter les défis posés par la crise économique liée au COVID-19 jusqu'à présent ?

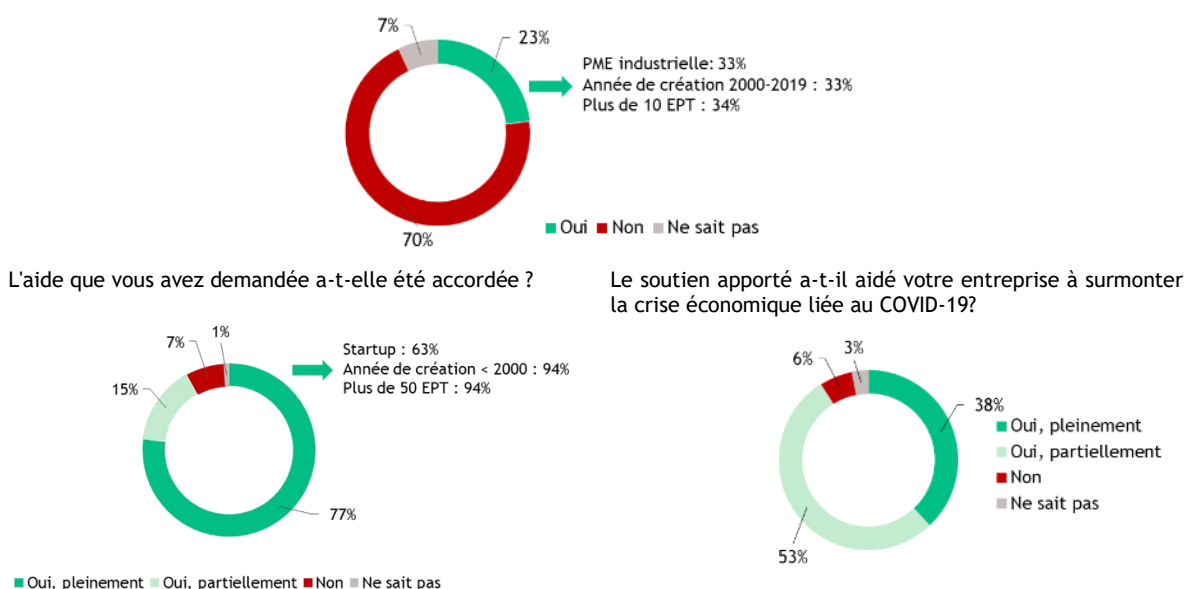


Source : M.I.S Trend. Base : 376 entreprises ayant bénéficié du soutien de la PADE entre 2020 et 2024

Près d'un quart des entreprises ont sollicité une aide financière face aux difficultés liées à la crise COVID-19, en particulier les PME industrielles, celles créées entre 2000 et 2019 ainsi que les sociétés de plus de 10 EPT dans le canton de Vaud.

I. 34 Demandes d'aides financières en raison du COVID-19

Avez-vous fait une demande pour des aides financières auprès du SPEI, la FIT, cautionnement Vaud pour faire face aux défis entrepreneuriaux liés à la crise COVID-19 (p. ex. Fonds de soutien à l'industrie) ?



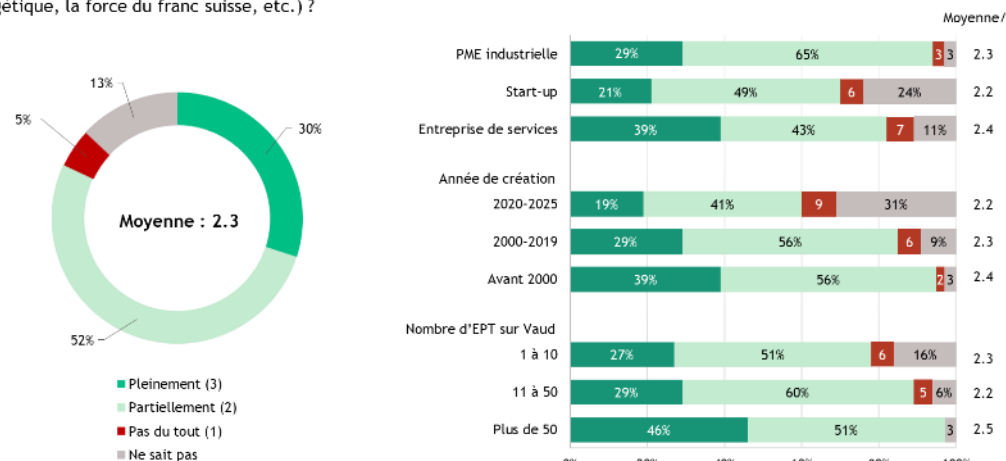
Source : M.I.S Trend. Base : 376 entreprises ayant bénéficié du soutien de la PADE entre 2020 et 2024

Parmi elles, seules 7 % n'ont pas obtenu le soutien demandé, tandis qu'environ huit sur dix l'ont reçu entièrement, un peu moins pour les start-ups et davantage pour les entreprises plus anciennes et de plus grande taille. Enfin, presque toutes estiment que cette aide les a soutenues dans la gestion de la crise, même si la moitié nuance son bilan en considérant ce soutien comme seulement partiel.

Depuis 2020, plus de huit entreprises sur dix ont surmonté les défis autres que ceux liés au COVID-19, mais davantage qu'auparavant considèrent l'avoir fait seulement partiellement selon l'enquête. Les plus anciennes et les plus grandes restent les plus positives, tandis que les PME industrielles se déclarent un peu plus souvent dans le partiel. En outre, 11 % des entreprises ont sollicité une aide financière pour ces nouveaux défis, surtout parmi les PME industrielles, les plus anciennes et celles comptant entre 11 et 50 EPT dans le canton.

I. 35 Les défis posés par d'autres enjeux depuis 2020

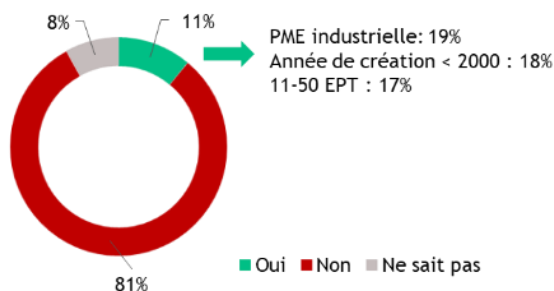
Dans quelle mesure votre entreprise a-t-elle réussi à surmonter les défis posés par d'autres enjeux depuis 2020 (tels que la crise énergétique, la force du franc suisse, etc.) ?



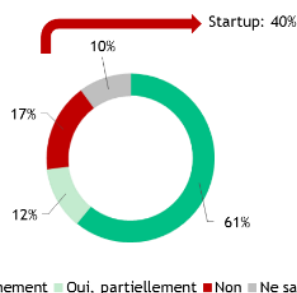
Source : M.I.S Trend. Base : 376 entreprises ayant bénéficié du soutien de la PADE entre 2020 et 2024

I. 36 Demandes d'aides financières en raison d'autres enjeux exogènes depuis 2020

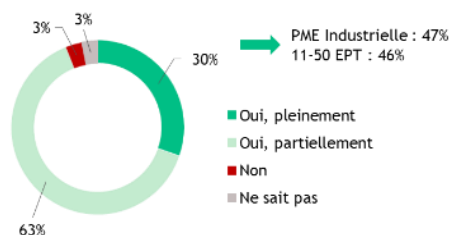
Avez-vous fait une demande pour des aides financières auprès du SPEI, FIT, cautionnement Vaud pour faire face aux défis entrepreneuriaux postérieurs à la crise COVID-19 (p. ex. Fonds de soutien à l'industrie) ?



L'aide que vous avez demandée a-t-elle été accordée ?



Le soutien apporté a-t-il aidé votre entreprise à surmonter la crise économique liée aux enjeux exogènes depuis 2020 ?



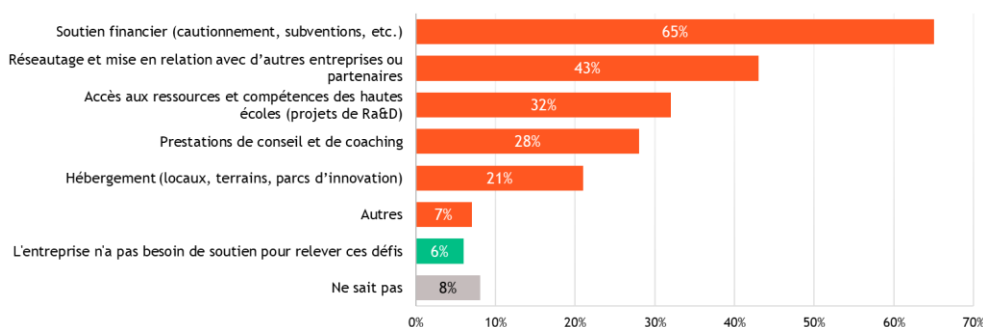
Source : M.I.S Trend. Base : 376 entreprises ayant bénéficié du soutien de la PADE entre 2020 et 2024

Dans l'illustration ci-dessus, 17 % des entreprises ayant demandé une aide financière publique depuis 2020, pour faire face à des défis exogènes ont essuyé un refus, une proportion atteignant 40 % chez les start-ups. À l'inverse, la grande majorité a obtenu un soutien complet, qui leur a généralement permis de surmonter les difficultés, un tiers déclarant l'avoir fait pleinement, proportion qui monte à près de 50 % pour les PME industrielles et les entreprises de 11 à 50 EPT dans le canton.

Deux défis se distinguent nettement, chacun cité par la moitié des répondants : le maintien et le développement des parts de marché, surtout mentionnés par les PME industrielles, et l'accès à des moyens financiers, enjeu plus marqué pour les start-ups. Viennent ensuite, avec environ 40 % de citations, le renforcement des capacités d'innovation et l'optimisation du modèle d'affaires, le premier constituant une préoccupation particulièrement forte pour les PME industrielles. De façon générale, les PME industrielles anticipent davantage de défis pour l'avenir, notamment le franc fort, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, la formation du personnel, la responsabilité sociétale ou encore la numérisation, préoccupations que partagent parfois les entreprises de services. Pour les start-ups, en plus des ressources financières, c'est surtout l'accès aux marchés internationaux qui constitue un enjeu majeur.

I. 37 Besoins exprimés pour répondre aux principaux défis perçus par les entreprises

De quel type de soutien votre entreprise aurait-elle besoin à l'avenir pour relever ces défis ?



Source : M.I.S Trend. Base : 376 entreprises ayant bénéficié du soutien de la PADE entre 2020 et 2024

Les principaux besoins exprimés concernent d'abord le soutien financier, suivi du réseautage, puis de l'accès aux ressources académiques et aux services de conseil et coaching.

Dans le détail, le soutien financier apparaît essentiel pour les start-ups et les PME industrielles, ces dernières ayant toutefois moins besoin de réseautage que les autres entreprises. L'accès aux hautes écoles concerne surtout ces deux catégories, les start-ups exprimant en plus un besoin légèrement plus marqué en matière d'hébergement.

III. Focus groups

Allocation des soutiens en fonction des effets escomptés

Les participant·es du focus group des prestataires s'interrogent sur la pertinence des critères d'allocation des aides et sur la prise en compte réelle de la viabilité des entreprises. Selon l'enquête M.I.S Trend, 40 % d'entre elles n'auraient pas survécu sans soutien public, ce qui laisse penser qu'un tel appui n'était pas toujours opportun, notamment lorsqu'aucun partenaire privé ou institution financière ne jugeait le modèle d'affaires assez solide. Si l'intervention du canton peut être positive, elle n'est pas forcément judicieuse, et le principe du *fly or dry*, de cesser de soutenir les entreprises restant dans une zone grise après 5 à 10 ans, mériterait d'être appliqué plus systématiquement. Par ailleurs, la disparition de ces entreprises pourrait libérer des compétences rares, précieuses dans un contexte de plein emploi.

Défis relevés par les entreprises

Plusieurs participant·es soulignent que la pénurie de main-d'œuvre qualifiée constitue un problème récurrent, particulièrement marqué dans les régions excentrées où certains secteurs peinent à recruter. Ils évoquent aussi d'autres défis majeurs : les besoins en capitaux, la gestion simultanée de multiples enjeux (innovation, expansion, résilience face aux chocs extérieurs), la fiscalité sur le revenu, ainsi que la complexité des procédures d'autorisation et de normalisation. L'un d'eux estime même que la suppression de cette complexité rendrait les aides presque inutiles⁹⁹. Concernant l'évaluation de la PADE, il est jugé essentiel de distinguer les effets propres au dispositif de ceux liés à des facteurs externes comme le COVID-19, le franc fort ou la crise énergétique. Dans cette perspective, la nouvelle PADE devrait être conçue de manière plus réactive et capable de mieux intégrer d'éventuels chocs externes.

4.4.4 Discussion

Les données SPEI et d'autres sources ne permettent pas de distinguer entre les effets sur les différents secteurs et domaines d'innovation ciblés par la PADE de ceux sur l'ensemble de l'économie vaudoise ni par ailleurs d'évaluer les effets de la PADE de manière fiable. Le manque de données pour suivre et évaluer l'innovation en Suisse¹⁰⁰ a également été évoqué lors de la conférence annuelle de la Société suisse d'évaluation (SEVAL) par plusieurs orateurs. En revanche, Innosuisse a présenté son système de suivi et d'évaluation ainsi qu'une étude mandatée à l'institut KOF de l'EPFZ sur l'impact des soutiens Innosuisse sur l'évolution des entreprises soutenues¹⁰¹. Selon le mandant, l'analyse montre, entre autres, qu'Innosuisse soutient des projets d'innovation risqués menés par des entreprises très innovantes. Pour Innosuisse, les conclusions soulignent que les deux instruments d'encouragement étudiés répondent très bien aux besoins des petites et moyennes entreprises innovantes et qu'ils sont appréciés à ce titre. En outre, un des auteurs de l'étude a précisé aux évaluateurs que, contrairement aux sciences techniques, ils n'ont pas pu constater d'effet statistiquement significatif dans les sciences sociales et de la santé.

Nous pouvons retenir que le canton de Vaud se situe en deuxième position derrière Zurich en termes de levées de fonds, avec les EPF qui jouent certainement un rôle clé en la matière. Au niveau suisse, les secteurs *logiciels et analyses de données* et *santé* arrivent en tête, au sein duquel les sous-secteurs *biotech* et *medtech* se détachent clairement. Tant le dynamisme de l'écosystème local, en particulier dans la

⁹⁹ Note des évaluateur·trices : dans les grandes lignes, ces constats sont étayés par des études scientifiques « La Suisse investit beaucoup dans l'innovation, surtout à titre privé. Mais la pénurie de spécialistes, les coûts élevés et les entraves réglementaires freinent le progrès » die-volkswirtschaft.ch/fr/2025/07/le-pole-dinnovation-suisse-sous-pression/.

¹⁰⁰ L'Autriche, pays de taille similaire à la Suisse mais beaucoup plus centralisé, a mis par exemple en place un tableau de bord, le FTI-Monitor, qui évalue les performances et la compétitivité du système autrichien de recherche, de technologie et d'innovation dans 18 domaines au total, regroupés en 4 sous-systèmes, dans le cadre d'une comparaison internationale (fti-monitor.forwit.at/en/O/system).

¹⁰¹ Innosuisse mène notamment des enquêtes régulières auprès des entreprises soutenues et a mandaté une étude spécifique auprès du KOF innosuisse.admin.ch/fr/publication?id=dPR6fPX44i6r.

région lausannoise, ainsi que l'installation de nouvelles infrastructures de recherche comme le Swiss Data Science Center au Biopôle témoignent de la dynamique d'innovation dans le canton.

Selon l'enquête, les entreprises bénéficiaires des aides PADE jugent leurs effets globalement positifs, avec deux sur cinq qui considèrent qu'elles leur ont permis d'augmenter leur compétitivité, les entreprises de services étant plus mitigées. Les effets les plus positifs sont relayés par les entreprises récentes de 11 à 50 EPT, ce qui paraît concordant avec l'étude du KOF pour Innosuisse¹⁰². À l'inverse, ce sont les entreprises établies qui ont eu plus de facilité à surmonter les défis exogènes pendant la période examinée, alors que les start-ups ont eu plus de peine à recevoir une aide en ces circonstances. De manière générale, l'accès à de la main-d'œuvre qualifiée, en particulier dans les régions excentrées, le maintien d'une compétitivité suffisante, l'accès aux financements, les procédures administratives et la charge mentale des équipes de direction restent des défis majeurs pour les entreprises consultées.

En comparant les ambitions de la PADE à ses réalisations, il ressort que les entreprises n'ont pas significativement renforcé leurs compétences en transition numérique, les programmes proposés (*SynNergy* et *Resilient Tourism*) étant trop spécifiques et de portée limitée. Le même constat vaut pour les initiatives en matière de développement durable, dont l'impact direct demeure limité à ce stade. Elles participent néanmoins à sensibiliser les entreprises à ces enjeux, avec des recommandations formulées en interne qui méritent d'être explorées afin d'en accroître la portée.

Les entretiens fournissent surtout des preuves limitées quant aux effets de la PADE, mais qui sont bien documentées. Une évaluation régulière, systématique et structurée permettrait cependant de mieux déterminer quelles entreprises permettrait de mieux déterminer quelles entreprises, notamment dans le secteur deeptech, méritent de continuer à être soutenues selon des critères clairs, et lesquelles, en particulier dans des secteurs peu prometteurs ou avec des structures inadaptées, il serait préférable de ne plus accompagner, quitte à ce qu'elles disparaissent.

4.4.5 Points saillants

PS-45	En majorité, les effets définis dans le modèle d'efficacité entreprises pour les secteurs et les domaines prioritaires de la politique entreprises ne peuvent être mesurés de manière étayée avec les données existantes, dans une moindre mesure encore ceux attendus pour l'ensemble des secteurs économiques.
PS-46	La section dédiée à la collaboration et à la coordination des acteurs de l'écosystème du modèle d'efficacité ne devrait pas être considérée comme un effet du déploiement de la politique sectorielle, mais devrait figurer dans la section <i>mise en œuvre</i> du modèle d'efficacité entreprises, étant donné que la majorité des activités décrites sont des conditions nécessaires pour un déploiement réussi de la politique entreprises.
PS-47	Le SPEI et des prestataires entreprises pensent, exemples à l'appui, que les aides aux projets d'entreprises accélèrent le développement de marchés et l'innovation, et souvent les amplifient également.
PS-48	L'enquête M.I.S Trend, d'une portée temporelle et géographique limitée, dresse un bilan globalement positif de l'aide aux entreprises dans le cadre de la PADE : une entreprise sur deux estime que le soutien du SPEI a favorisé l'innovation, l'emploi et le développement de nouvelles compétences, tandis que quatre sur dix soulignent un renforcement de leur compétitivité et la création d'emplois.
PS-49	Selon l'enquête, l'innovation a progressé surtout dans les entreprises récentes (créées après 2020) de 11 à 50 EPT, avec des avancées dans les processus de production et le développement de prototypes ou produits de démonstration, cités par plus de la moitié, tandis qu'une sur cinq a déposé un brevet ou obtenu une certification, ce qui est cohérent avec l'étude du KOF pour Innosuisse.
PS-50	Depuis 2020, plus de huit entreprises sur dix consultées par M.I.S Trend ont surmonté d'autres défis que le COVID-19, mais souvent seulement partiellement, les plus grandes et anciennes étant plus positives, tandis que 11%, surtout des PME industrielles, anciennes ou de 11 à 50 EPT dans le canton, ont demandé une aide financière (enquête).
PS-51	Les prestataires entreprises s'interrogent sur les critères d'allocation des soutiens publics, notant que 40% des entreprises n'auraient pas survécu sans aide (enquête), ce qui questionne leur viabilité. Ils suggèrent d'appliquer davantage le principe du <i>fly or dry</i> (se développer ou disparaître), afin de ne plus soutenir les entreprises durablement fragiles et de libérer des compétences utiles dans un contexte de plein emploi.
PS-52	Les PME industrielles anticipent davantage de défis, notamment le franc fort, la pénurie et la qualification de la main-d'œuvre, la RSO et la numérisation, parfois partagés par les services. Les start-ups, elles, sont surtout concernées par les ressources financières et l'accès aux marchés internationaux (enquête, focus group entreprises).
PS-53	Les entreprises ne disposent pas toujours d'une main-d'œuvre technique et scientifique qualifiée et formée selon les témoignages dans les focus groups et étude CVCI (BAK Economics AG, 2024).

¹⁰² (Hulfeld F., 2024).

- | | |
|-------|---|
| PS-54 | Les entreprises vaudoises de tous secteurs n'ont pas pu améliorer leurs compétences et savoirs en lien avec la transition numérique grâce à la PADE, car les deux programmes proposés (<i>SyNNergy</i> et <i>Resilient Tourism</i>) sont très spécifiques et d'envergure limitée. |
| PS-55 | Les récents programmes pour une économie durable ont encore une portée restreinte, notamment à cause d'un ciblage insuffisant des secteurs les plus polluants, d'une focalisation géographique sur Région Lausanne, une mise à l'échelle insuffisante et une inclusion trop parcellaire dans les autres aides LADE. |
| PS-56 | Selon les études disponibles, le canton de Vaud se situe en deuxième position derrière Zurich en termes de levées de fonds, avec les EPF qui jouent certainement un rôle clé en la matière. |
| PS-57 | Une évaluation régulière et structurée de la PADE permettrait de cibler le soutien sur les entreprises les plus prometteuses, notamment en deeptech, et notamment de cesser d'accompagner celles dont les perspectives restent limitées. |

5 Politique sectorielle d'appui aux régions

5.1 Conception et objectifs

5.1.1 Objectifs et axes stratégiques selon la PADE

Objectifs stratégiques	1. Stimuler la création de projets 2. Stimuler la mise en réseau et la coordination des acteurs 3. Soutenir le développement économique dans les 10 régions du canton 4. Réduction des disparités
Axes stratégiques	a. Identification et exploitation des potentiels économiques et territoriaux des régions b. Augmentation de l'attractivité des régions c. Favorisation des implantations et du développement d'activités économiques dans les régions d. Mise à disposition d'équipements de qualité e. Développement et mise en œuvre de nouveaux produits, équipements, canaux de distribution et de communication f. Amélioration des conditions-cadres pour l'accueil et le développement d'entreprises g. Création de structures d'organisation plus efficaces h. Soutien à l'innovation i. Transition vers une économie durable

5.1.2 Analyse documentaire et statistique

L'objectif global de la politique sectorielle d'appui aux régions formulé par la PADE est *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*¹⁰³. Cet ensemble d'objectifs est pertinent et en cohérence avec l'ambition globale de la PADE ainsi qu'avec la NPR, et pourtant celui-ci pourrait être encore mieux formulé. En effet, sont présentés tout d'abord les moyens (1) et (2) et les objectifs (3) et (4) sont d'ordre très général dans le sens qu'ils pourraient s'appliquer à tous les cantons à probablement toutes les époques ; par ailleurs, la PADE 2020-2025 ne précise pas les critères ayant conduit à ces choix. De plus, plutôt que de réduire les disparités entre régions, la politique sectorielle devrait viser un développement équilibré, permettant à toutes de progresser durablement, avec un soutien particulier aux territoires fragiles afin de réduire les écarts de façon inclusive. Cette approche favorise une croissance solidaire sans freiner les régions déjà avancées. Enfin, certains objectifs additionnels et leurs indicateurs¹⁰⁴, bien que liés au développement régional, manquent de cibles chiffrées, dans la politique ou dans un plan d'action distinct, ce qui complique leur intégration dans l'évaluation.

5.1.3 Perception des personnes consultées

I. Entretiens

Comme le note un·e représentant·e d'OR, *la LADE est formulée en termes généraux, elle est ouverte, c'est la PADE qu'on peut changer*. L'importance du contrôle foncier par les communes est également soulignée et pourrait encore être mieux soutenue. De plus, les conditions-cadres également doivent être constamment adaptées aux nouvelles réalités. Parmi les avantages de la PADE selon un autre OR figurent qu'elle *nous force à mettre en place une stratégie* et surtout les soutiens pour le développement économique de la région, y compris pour les ressources humaines au sein des OR.

Certains OR relèvent que du point de vue de leur région, la PADE est une des aides, potentiellement complémentaires à d'autres aides publiques potentiellement activables¹⁰⁵. En effet, certains projets régionaux touchent des domaines au-delà de l'économie, et les mécanismes de coordination avec d'autres départements, par exemple le DGAV, la DGTL ou le DSAS pourraient y être mieux précisés. Concernant le périmètre, plusieurs OR souhaitent que les modalités pour le développement de projets intercantonaux soient mieux décrites déjà au niveau de la PADE.

¹⁰³ PADE 2020-2025, p. 54.

¹⁰⁴ PADE 2020-2025, p. 57, reproduit au point 11.6.2II, page 140 de l'annexe.

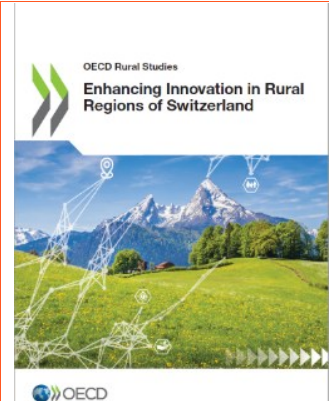
¹⁰⁵ Voir PADE, p. 54.

Au moins deux OR soulignent que l'innovation ne concerne pas seulement les start-ups, mais l'ensemble de la chaîne de valeur. Le soutien à l'innovation devrait donc aussi s'étendre au tourisme, aux projets régionaux et à toute entreprise susceptible d'une réelle valeur ajoutée. Par ailleurs, le développement durable exige des investissements de long terme pour surmonter certains freins structurels régionaux. Enfin, un des OR estime s'être peut-être trop dispersé en intégrant l'économie présentielle dans sa stratégie, domaine où son influence reste limitée malgré l'importance qu'elle lui reconnaît.

II. Focus groups

Les quatre OR participant-es au focus group considèrent que le deuxième objectif de la PADE, à savoir le soutien à la création d'emplois, est le plus pertinent. Concernant la réduction des disparités, ils relèvent qu'elle pourrait être comprise comme un frein au développement de certaines régions pour permettre à d'autres de rattraper leur retard. Les OR estiment par ailleurs que l'économie de proximité devrait être davantage intégrée dans les axes stratégiques, en cohérence avec la NPR, les conditions-cadres et des politiques connexes comme la mobilité, toutes essentielles pour l'attractivité du territoire. Dans leurs démarches, les OR mobilisent les axes stratégiques pour appuyer leurs demandes auprès du SPEI, mais jugent difficile d'évaluer concrètement leur mise en œuvre.

E. 16 Renforcer l'innovation dans les régions rurales de Suisse (OCDE, 2022)

	Selon l'étude, la Suisse est déjà leader parmi les pays de l'OCDE dans le domaine de l'innovation et dispose d'une stratégie d'innovation régionale exemplaire et avancée, constituée par les systèmes régionaux d'innovation (RIS). Mais la performance peut encore être améliorée, c'est pourquoi l'OCDE recommande entre autres les mesures suivantes pour poursuivre le développement. - Les mesures de politique d'innovation doivent tenir compte de la structure sectorielle de l'économie dans les espaces ruraux. Le secteur des services doit être davantage pris en compte. - Le système d'innovation suisse est très complexe et se compose de nombreux acteurs différents. Les différentes offres doivent être mieux coordonnées et harmonisées entre elles. - Des incitations doivent être créées afin d'assurer une collaboration continue entre les institutions de conseils agricoles cantonales et régionales. - Les inégalités démographiques représentent un grand défi pour l'espace rural. Les offres en matière d'innovation et d'entrepreneuriat doivent intégrer la diversité des genres et des âges et améliorer l'approche de ces groupes.
--	--

Source : (OECD, 2022)

5.1.4 Discussion

La politique sectorielle d'appui aux régions est conçue de manière cohérente et s'inscrit tant dans la PADE en général que dans la NPR. Tout d'abord, la PADE devrait commencer par formuler des objectifs avant d'évoquer les moyens de mise en œuvre. Au niveau du quatrième objectif actuel, elle devrait viser un développement équilibré des régions du canton plutôt qu'une réduction des disparités, formulation équivalente mais moins motivante. De même que le septième axe, le soutien à l'innovation dans les régions, est insuffisamment conceptualisé, alors qu'il est essentiel (voir points 5.1.3I avec le souhait émis à ce sujet par les OR, et E. 16 avec les points essentiels de l'étude OCDE à ce sujet). Par ailleurs, cette étude, dans le cadre de laquelle le directeur du SPEI a été consulté, note que les offres régionales devraient mieux intégrer la diversité des genres et des âges dans une approche plus inclusive. Comme pour les autres politiques sectorielles, celle-ci gagnerait également à être complétée par un plan d'action et des indicateurs avec des valeurs cibles, avec des liens logiques explicites entre les différents éléments. De plus, les modalités de collaborations avec d'autres départements cantonaux¹⁰⁶, voire d'autres cantons, ne sont pas précisées dans la PADE, alors que de tels projets ont pu parfois être mis en œuvre. À noter que plusieurs OR s'interrogent sur une meilleure prise en compte de l'économie de proximité dans la PADE, et en même temps recommandent de bien analyser les potentiels leviers d'action des aides sur ce secteur. Le SPEI

¹⁰⁶ La formulation suivante page 54 n'est apparent pas adéquate pour une application pratique : *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.* (PADE, p.54)

précise que la NPR 2022-2023 offrait la possibilité de soutenir des projets pour les régions de montagne en lien avec l'économie de proximité, mais que les OR n'en ont que peu pris avantage.

5.1.5 Points saillants

PS-58	Globalement, les objectifs stratégiques comprennent des moyens de mises en œuvre et des objectifs en tant que tels. Ces derniers restent formulés de manière générale et la politique sectorielle d'appui aux régions ne précise pas les raisons de ce choix. De plus, le manque de lien entre ces différents éléments complique la prise en compte adéquate dans l'évaluation.
PS-59	L'objectif de vouloir réduire les disparités entre les régions peut donner l'impression que les régions avec des revenus économiques plus importants devraient faire des sacrifices en faveur de celles avec des revenus moindres, plutôt que de viser un développement régional équilibré, qui est une formulation équivalente plus positive.
PS-60	Les OR consultés pensent que la prise en compte des politiques connexes (mobilité, agriculture, territoire, santé) mieux intégrées devrait être mieux formalisée.
PS-61	Une récente étude <i>Renforcer l'innovation dans les régions rurales de Suisse</i> de l'OCDE pour le SECO relève que les offres régionales en matière d'innovation et d'entrepreneuriat devraient encore mieux intégrer la diversité des genres et des âges et améliorer l'approche de ces groupes pour améliorer encore une politique déjà très performante.
PS-62	Le nouveau guide NPR met en avant l'importance de développer la mise en relation et le développement de la collaboration au sein d'une région et également vers l'extérieur, vers les autres régions.

5.2 Mise en œuvre

5.2.1 Mise en œuvre attendue liée à l'appui aux régions selon modèle d'efficacité SPEI

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-cadre 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

5.2.2 Analyse documentaire et statistique

Les activités du canton concernant la mise en œuvre sont formulées de manière très large, ce qui rend leur appréciation différenciée délicate. À noter que le modèle d'efficacité ne mentionne pas que le canton contribue financièrement aux activités des OR ni les critères appliqués en la matière.

Dans la pratique, les OR échangent dans le cadre de la Coordination du développement économique vaudois (CODEV)¹⁰⁷, toutefois son rôle et son interface avec le canton ne sont pas précisés dans la PADE¹⁰⁸, de même que les modalités d'intervention du canton dans les différentes régions.

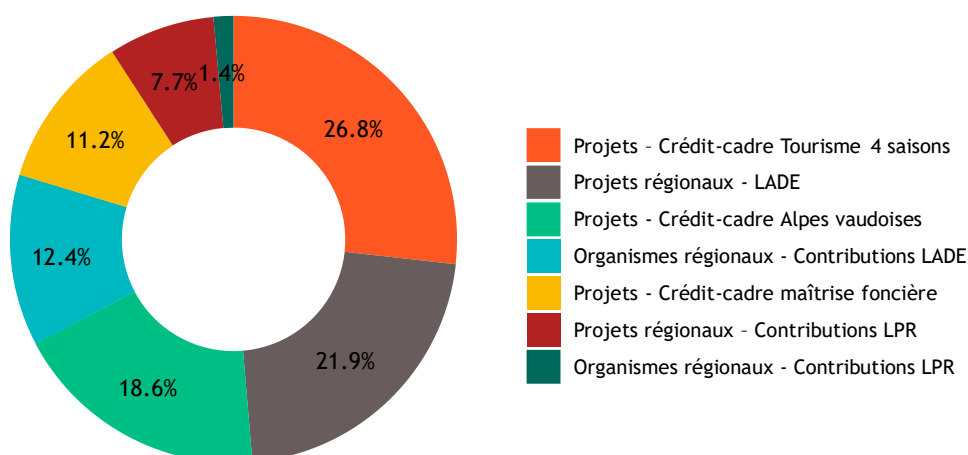
Le SPEI informe avoir mené une étude et entamer un processus pour améliorer le coaching et le retour d'expérience par rapport aux projets régionaux, ce qui devrait être également favorable à une collaboration plus forte entre les OR. Il est à relever que le soutien vers le développement durable fait partie des réflexions à tous niveaux, avec toutefois un soutien à l'innovation qui pourrait l'être davantage dans le document de la PADE 2020-2025.

Les décisions du SPEI indiquent que CHF 69.8 millions ont été alloués à la politique sectorielle d'appui aux régions, avec 21.9% revenant directement aux projets régionaux hors crédits-cadres et 12.4% aux OR, hors NPR (1.4%).

¹⁰⁷ La CODEV permet de (1) prendre position et défendre les intérêts des communes et des entreprises ; (2) mener une réflexion constructive sur le développement économique et touristique en tenant compte des particularités de chaque région ; (3) partager les connaissances et les expériences ; (4) mettre en place des synergies entre les diverses régions ; (5) veiller à une cohérence des actions sur le plan cantonal en partenariat avec le SPEI et les autres organismes économiques du canton. Source : vaud-economie.ch/a-propos/qui-sommes-nous-/regions.

¹⁰⁸ La PADE ne précise par exemple pas les rôles respectifs du SPEI et de la CODEV en la matière : Le Canton veillera également à favoriser la collaboration suprarégionale, notamment par le biais de la Coordination du développement économique vaudois (CODEV) ; (PADE, p.54).

I. 38 Allocations des ressources dans le cadre de la politique sectorielle d'appui aux régions selon décisions SPEI



Source : données SPEI

5.2.3 Perception des personnes consultées

I. Entretiens

Les rôles des différents acteurs (communes, régions, canton, Innovaud) en termes de promotion ont été clarifiés récemment, mais pas de manière suffisante selon plusieurs personnes. De plus, il est relevé que la révision des conventions avec les OR a nettement clarifié les modalités de collaboration et devrait avoir des effets positifs dans la durée.

Les OR consultés apprécient la collaboration avec le SPEI, en particulier les échanges en amont du dépôt du préavis. Toutefois, plusieurs OR se demandent si le service ne gagnerait pas à augmenter un peu ses ressources humaines pour permettre un déroulement encore plus fluide dans des délais plus courts, en particulier pour les grands projets et pour pouvoir aller davantage sur le terrain. Pour sa part, le SPEI relève que les délais dépendent de la complexité des projets, de la qualité des dossiers, du nombre de niveaux décisionnels impliqués, des besoins de consultation d'autres services de l'État et de l'importance des enjeux financiers.

Les aides à fonds perdu sont les plus prisées, car elles offrent un effet de levier essentiel au financement de projets régionaux souvent peu rentables. Les prêts ne sont intéressants qu'en fonction de leurs conditions face au marché privé.

E. 17 Collaboration avec la DGTL

La collaboration a lieu au niveau politique, notamment via une délégation du Conseil d'État en lien avec la mise en œuvre du Plan directeur cantonal 2050 (PDCn), au niveau des directions ainsi qu'au niveau opérationnel l'entité *Zones d'activités et terrains* du SPEI et les équipes des projets territoriaux stratégiques de la DGTL. De plus, le COPIL SGZA se rencontre plusieurs fois par année et rassemble les directions et les chef-fes de projets concerné-es. La DGTL intervient aussi régulièrement en appui des OR en lien avec le PDCn. En revanche, la DGTL n'est pas impliquée dans l'élaboration ou la validation des conventions de droit public exigées pour l'octroi d'aides à fonds perdu à des propriétaires privés ou publics, conformément à l'art. 24a LADE modifié concernant l'abaissement du prix de vente ou de location des terrains en zones industrielles.

Source : entretiens

La DGTL se félicite de la bonne collaboration avec le SPEI et également avec les OR, avec lesquels elle prévoit de formaliser la relation avec des conventions. Ce processus devrait également permettre de clarifier les financements venant de la DGTL et du SPEI.

II. Focus groups

Les quatre OR participants au focus group souhaiteraient une collaboration avec le SPEI encore plus fluide. Ceci concerne en particulier un meilleur alignement des objectifs des régions et du canton pour les projets régionaux, pour lesquels les OR privilégient des projets aux retombées directes pour leur territoire tandis

que le SPEI cherche en toute logique à harmoniser les pratiques à l'échelle cantonale, ce qui peut générer des tensions entre attentes locales et orientations institutionnelles. Ces OR soutiennent également un fonctionnement plus transversal entre les différents départements cantonaux en lien avec leurs projets. Par ailleurs, ceux-ci souhaiteraient être consultés pour la prochaine PADE selon des modalités similaires à celles appliquées pour la NPR.

5.2.4 Discussion

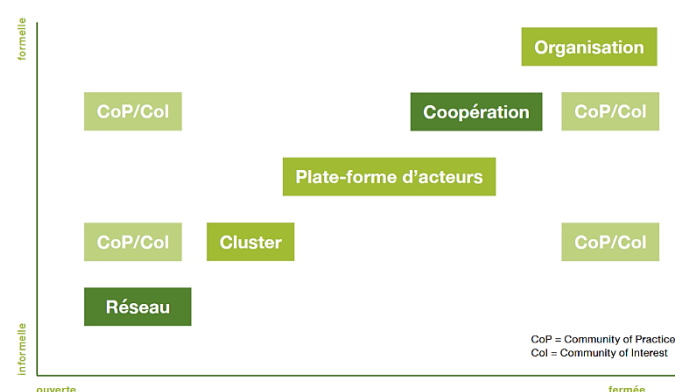
Le modèle d'efficacité souligne la responsabilité du canton dans la coordination du dispositif, mais sans préciser objectifs, modalités ni périmètre. Or, ces éléments sont essentiels et nécessitent un dialogue en amont entre les parties afin d'aboutir à une solution satisfaisante et efficace pour tous. La situation est comparable concernant les interventions différenciées du canton dans les régions, qui gagneraient également à être précisées avec les acteurs concernés, également pour les projets interdépartementaux, inter-régionaux et transcantonaux.

À noter que le fait que la responsabilité de la communication autour de la politique sectorielle d'appui aux régions incombe au canton pourrait être mentionné et la coordination avec les acteurs précisée.

E. 18 Possibles formes de collaboration pouvant être utilisées dans le cadre de la politique régionale

Le nouveau guide NPR¹⁰⁹ relève que dans une société marquée par les changements structurels et une concurrence mondiale accrue, les réseaux et les coopérations ainsi que d'autres formes de collaboration constituent des instruments importants pour atteindre une taille critique suffisante sur le marché, exploiter le potentiel de production régional, développer des innovations et mettre en place des chaînes régionales de création de valeur.

Les réseaux et les coopérations permettent notamment aux régions périphériques d'atténuer les inconvénients dus à leur situation géographique. Ils constituent la base de chaînes régionales de création de valeur et peuvent être le point de départ de réseaux d'affaires, contribuant à ce que la production ait lieu le plus possible dans la région, de la matière première au produit fini. Simultanément, les coopérations déploient souvent un effet multiplicateur, par exemple par des services associés tels que le transport ou la distribution, et elles respectent également le climat grâce à une réduction notable des transports.



Les réseaux sont des systèmes sociaux fondés sur un intérêt de base commun. Ils se distinguent par des relations souples et non contraignantes entre les acteurs (personnes ou organisations).

Les réseaux créent des possibilités de relations qui peuvent être activées le cas échéant, par exemple pour un projet commun ou pour résoudre un problème commun.

Les coopérations consistent en des collaborations réglées ou convenues le plus souvent par contrat entre des acteurs, des organisations ou des entreprises autonomes afin d'accomplir une tâche en commun.

Source : (regiosuisse, 2025)

¹⁰⁹ (regiosuisse, 2025)

5.2.5 Points saillants

PS-63	Le modèle d'efficacité confie au canton la coordination du dispositif, sans en préciser les modalités, ce qui requiert un dialogue préalable entre les parties.
PS-64	Les interventions différenciées du canton dans les régions mentionnées dans le modèle d'efficacité gagneraient à être mieux décrites, également pour les projets interdépartementaux, interrégionaux et transcantonaux.
PS-65	Les rôles et responsabilités entre le SPEI et les OR, notamment au vu des intérêts naturels respectifs, ainsi que les modalités de collaboration gagneraient à être encore mieux clarifiés en vue de la prochaine PADE, et potentiellement en collaboration avec d'autres départements.
PS-66	Les OR affirment une certaine indépendance envers le canton étant donné que la majorité d'entre eux ont été créés avant la PADE et que leurs financements proviennent largement de fonds tiers.
PS-67	La DGTL se félicite de la bonne collaboration avec le SPEI et les OR, et prévoit de formaliser cette relation par des conventions pour clarifier les financements entre DGTL et SPEI. Elle note également la forte implication opérationnelle du SPEI et souhaite qu'il s'engage davantage dans une vision à long terme et une planification stratégique spatiale.
PS-68	Pour la politique sectorielle d'appui aux régions, la responsabilité de la communication du canton pourrait être précisée et la coordination avec les acteurs précisée.

5.3 Résultats

5.3.1 Résultats attendus liés à l'appui aux régions selon modèle d'efficacité SPEI

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-NPR pour la réussite des projets

5.3.2 Analyse documentaire et statistique

Formulation des résultats attendus des OR selon le modèle d'efficacité de la PADE

Les résultats attendus des OR sont jugés pertinents et cohérents. Toutefois, leur rôle dans l'émergence de projets régionaux à forte valeur ajoutée pourrait également être précisé, qu'il s'agisse du soutien à la rédaction des préavis ou de leur fonction potentielle de relais entre les porteurs de projet et le SPEI. Un rôle élargi de veille, de suivi du développement économique, voire de facilitation de nouvelles initiatives régionales pourrait également leur être confié. Il est à relever que la PADE 2020-2025 n'attend pas des OR une démarche proactive dans l'identification et de suivi des projets par les OR après leur financement¹¹⁰.

Activités attendues de la part des organismes régionaux selon les conventions en vigueur

Depuis 2024¹¹¹, les conventions en vigueur définissent les ensembles de prestations attendues des OR comme suit : (1) accompagnement des entreprises régionales, (2) mise en œuvre de la stratégie régionale de gestion des zones d'activités¹¹², (3) appui proactif aux projets économiques et touristiques régionaux. Ils doivent en outre assurer le suivi des missions LADE réalisées par leur organisme et garantir la gratuité de leurs prestations¹¹³. À noter que les conventions 2024-2027 prévoient tant l'appui et la stimulation de l'émergence de projets régionaux que leur suivi une fois financé. Par ailleurs, elles incluent des missions hors LADE optionnelles ainsi que leur suivi, de même que les modalités de calcul et le montant de la subvention, de contrôle de la subvention, de règlements des différends ainsi que des dispositions finales.

¹¹⁰ Le suivi des projets fait partie intégrante des nouvelles conventions 2024-2027 entre le SPEI et les OR

¹¹¹ Les évaluateur-trices se sont focalisées sur les conventions les plus récentes entre le SPEI et les OR, car intégrant les modalités de collaboration actuelles.

¹¹² Pour les OR, dont tout ou partie du territoire ne fait pas partie d'un projet d'agglomération (voir E. 19).

¹¹³ Sauf exceptions en accord avec le SPEI.

En annexes sont attachées des fiches-missions LADE¹¹⁴ ainsi que des fiches-missions plans de mobilité d'entreprises au titre du PCn.

Tous les OR ont élaboré une stratégie couvrant au moins l'année en cours. Toutefois, leur périmètre varie en fonction de la diversité des missions qui leur sont confiées, ce qui complique leur lisibilité et leur mise en perspective au niveau cantonal dans le domaine de la promotion économique.

E. 19 Système de gestion des zones d'activités (SGZA) tel que décrit par la DGTL

La mise en œuvre du système de gestion est assurée à l'échelle régionale. Des stratégies régionales de gestion des zones d'activités (SRGZA) sont élaborées et mises en œuvre par les structures régionales, à savoir les organismes régionaux de développement économique selon l'article 15 LADE ou les structures d'agglomération, en partenariat avec les communes et le Canton. Elles sont formalisées dans un plan directeur régional ou intercommunal selon les articles 16 et suivants LATC.

En plus d'identifier les zones d'activités d'intérêt cantonal, régional et communal, les stratégies régionales définissent les modes de gouvernance des sites et les actions à entreprendre pour renforcer la mobilisation des réserves, optimiser l'utilisation du sol et adapter les planifications en vigueur.

La Direction générale du territoire et du logement (DGTL) et le Service de la promotion économique et de l'innovation (SPEI) accompagnent l'élaboration des stratégies régionales par un suivi régulier et la mise à disposition de documents techniques.

Source : vd.ch/territoire-et-construction/amenagement-du-territoire/zones-dactivites

Financement des OR

Selon les décisions du SPEI et conformément à l'article 17, alinéa 3 de la LADE, les contributions cantonales hors NPR aux OR¹¹⁵ ont été les suivantes :

T. 12 Contribution cantonales annuelles aux OR hors NPR

	2020	2021	2022	2023	2024	Total	Parts
ADAEV	77 500	87 500	92 500	92 500	188 210	538 210	6%
ADNV	190 000	210 000	215 000	215 000	300 000	1 130 000	13%
ARCAM	191 450	250 000	235 000	235 000	299 000	1 210 450	14%
ARGdV	150 780	150 780	150 780	150 780	192 565	795 685	9%
Chablais Région	139 000	138 500	143 500	143 500	188 471	752 971	9%
COREB	87 800	141 500	128 200	128 200	214 079	699 779	8%
Lausanne Région	124 800	124 800	124 800	124 800	300 000	799 200	9%
Pays d'Enhaut	77 500	87 500	143 500	143 500	204 298	656 298	8%
PROMOVE	109 360	151 320	144 360	144 360	249 757	799 157	9%
Région de Nyon	250 000	250 000	236 880	236 880	295 261	1 269 021	15%
Total	1 398 190	1 591 900	1 614 520	1 614 520	2 431 641	8 650 771	100%

Source : données SPEI

Les contributions aux OR selon la NPR se présentent comme suit :

T. 13 Contribution NPR annuelles aux OR

	2020	2021	2022	2023	2024	Total	Parts
ADAEV	50 000	40 000	35 000	35 000		160 000	16%
ADNV	60 000	40 000	35 000	35 000		170 000	17%
ARCAM	58 550		15 000	15 000		88 550	9%
ARGdV							0%
Chablais Région	55 000	40 000	35 000	35 000		165 000	17%
COREB	55 000	42 100	35 000	35 000		167 100	17%
Lausanne Région						-	0%
Pays d'Enhaut	50 000	40 000	35 000	35 000		160 000	16%
PROMOVE	50 000	8 040	15 000	15 000		88 040	9%
Région de Nyon							0%
Total	378 550	210 140	205 000	205 000		998 690	100%

Source : données SPEI

¹¹⁴ Mission A Accompagnement des entreprises régionales, Mission B Mise en œuvre de la SRGZA, Mission C Appui pro-actif aux projets économiques d'importance régionales et aux groupes d'acteurs économiques de d'importance régionale.

¹¹⁵ Un tableau synoptique T. 23, page 126 de l'annexe.

Ces subventions LADE sont calculées sur la base des frais de fonctionnement de chaque organisme pour les missions LADE et du franc moyen par habitant alloué par les communes et les privés pour les missions LADE. À noter que le total des ressources allouées a augmenté environ de moitié avec la mise en œuvre des nouvelles conventions 2024-2027 des OR selon les données du SPEI présentées dans le tableau T. 12.

Projets régionaux

Le canton fixe les critères applicables aux projets régionaux relevant de la PADE et de la LADE dans un cadre légal et stratégique clair, axé sur la création de valeur ajoutée, le développement régional et la cohérence avec les priorités cantonales. Lors de l'élaboration d'un projet, les critères suivants doivent ainsi être pris en considération :

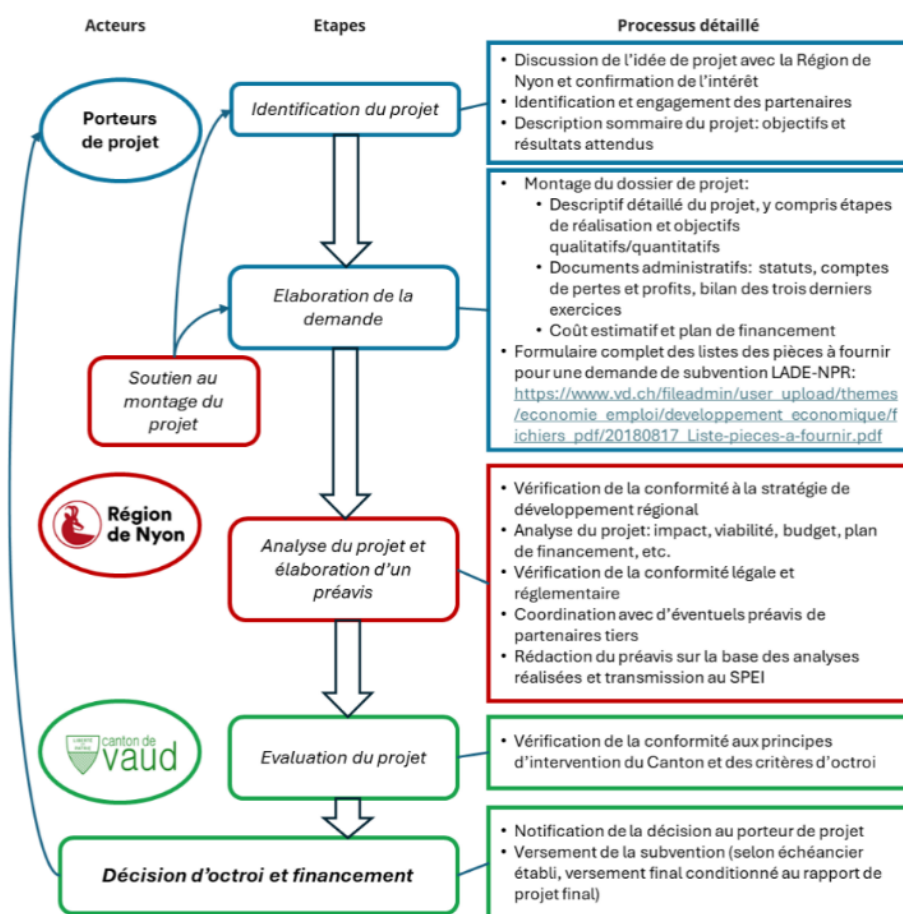
T. 14 Critères principaux pour les projets régionaux

Critère	Exigence principale
Objet	Études, aménagement, manifestations, infrastructures et activités touristiques (notamment l'hôtellerie de montagne)
Porteur	Personne morale, consortium d'entreprises pour projets collaboratifs
Budget AFP	Aucun plafond financier fixé, mais une proportion de soutien public clairement définie par rapport au coût total du projet : jusqu'à 70% (études), 50% (organisation/manifestation), 35-50% (infrastructure), hôtellerie de montagne (10% maximum). Contribution des partenaires du projet généralement d'au moins 50% du coût total, dont une partie en espèces (au moins 20% du total).
Localisation	Activité dans le canton de Vaud
Dépôt	Avant le début du projet
Valeur ajoutée	Effet de levier économique significatif et inscription dans une chaîne de valeur régionale
Effet économique	Création/maintien d'emplois, valeur ajoutée, effet de levier économique (amélioration des conditions-cadres)
Non-distorsion de concurrence	Oui
Respect des stratégies régionales	Oui

Le processus de soutien LADE/NPR pour les projets régionaux comprend plusieurs étapes, très bien décrites dans la nouvelle stratégie de Région de Nyon.

La demande doit être déposée avant le démarrage du projet et consolidée par l'OR afin d'accroître les chances d'approbation. Le respect des obligations administratives, des délais ainsi que la remise d'un rapport final détaillé garantissent le bon déroulement du dossier, tandis que toute question peut être adressée directement à l'organisme régional. Il convient de préciser que les aides sont octroyées dans la limite des budgets disponibles.

I. 39 Processus d'obtention des soutiens LADE/NPR

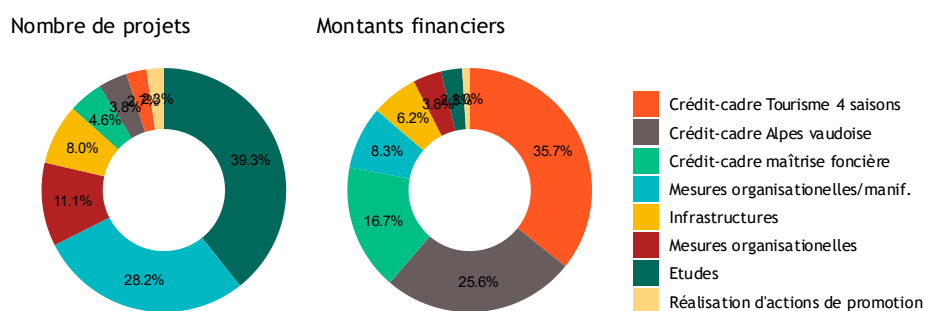


Source : stratégie 2025-2029 de la Région de Nyon¹¹⁶

Allocation des ressources aux projets régionaux pour la période considérée

262 projets régionaux ont été financés pour la période concernée pour un montant total de CHF 53.6 millions. Le graphique I. 40 met bien en exergue l'ampleur des enveloppes financières pour les projets liés aux trois crédits-cadres par rapport aux projets régionaux.

I. 40 Nombre et montants alloués aux projets régionaux 2020-2024



Source : données SPEI

Le montant moyen d'un projet régional dépasse CHF 200 000, tandis que la médiane s'élève à CHF 42 000. Les montants les plus faibles concernent les études, alors que les plus élevés sont liés au crédit-cadre des Alpes vaudoises.

¹¹⁶ regiondenyon.ch/wp-content/uploads/2025/06/Strategie-de-developpement-regional-2025-2029-avec-annexes.pdf

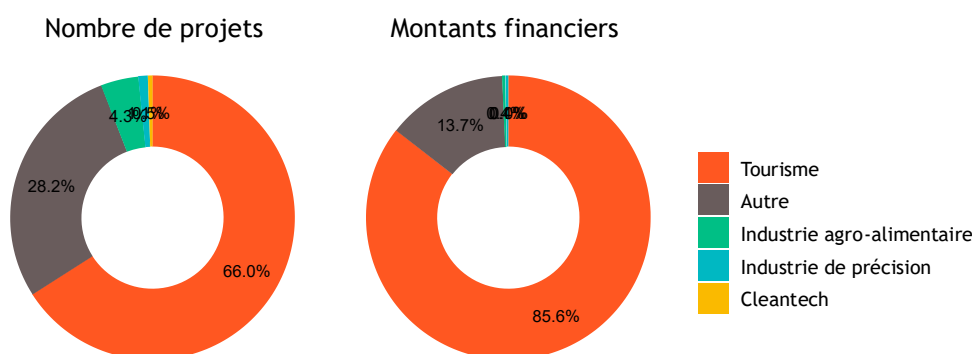
T. 15 Nombre et montants types par nature des projets régionaux 2020-2024, hors NPR

Programme	Nb	Moyenne	Minimum	1er quartile	Médiane	3 ^e quartile	Max	Écart-type	Total
Études	103	28 103	2 326	10 000	17 500	29 000	250 000	33 761	2 894 599
Mesures organisationnelles/manif.	74	70 120	3 150	30 250	52 025	100 000	332 500	56 720	5 188 852
Mesures organisationnelles	29	78 420	6 500	38 500	59 000	100 000	250 000	58 165	2 274 188
Infrastructures	21	159 438	15 000	40 000	90 000	210 000	704 000	183 315	3 348 200
Crédit-cadre maîtrise foncière	12	699 938	173 250	568 750	760 000	1 000 000	1 000 000	320 745	8 399 250
Crédit-cadre Alpes vaudoises	10	1 297 953	37 800	273 825	760 170	1 130 430	5 809 000	1 748 918	12 979 530
Crédit-cadre Tourisme durable	7	2 576 643	105 000	509 500	1 600 000	3 506 250	8 300 000	3 020 496	18 036 500
Réalisation d'actions de promotion	6	85 400	6 400	37 500	87 500	104 500	200 000	68 946	512 400
Total	262	204 708	2 326	18 188	42 000	100 000	8 300 000	742 687	53 633 519

Source : données SPEI

Plus de 85% allocations financières sont allées aux projets régionaux du secteur du tourisme (66% des projets) et 0.4% à celui de l'industrie agro-alimentaire (4.3%).

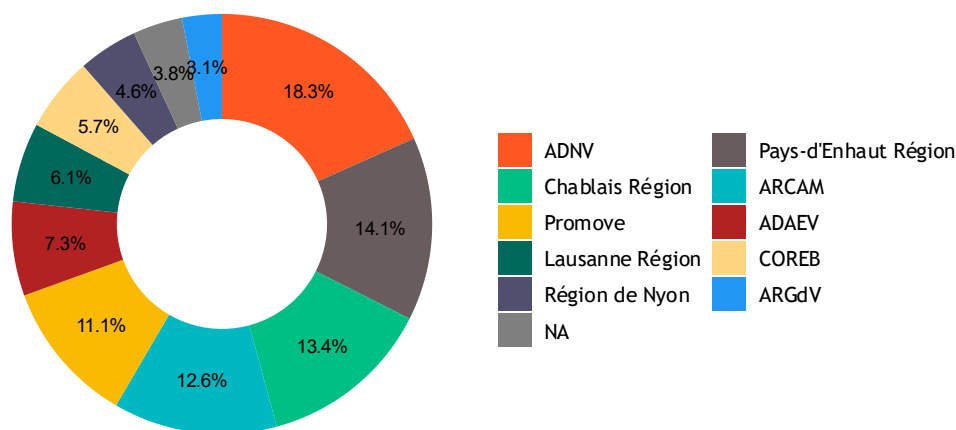
I. 41 Répartition des projets régionaux par secteur, en nombre et selon les montants financiers 2020-2024, hors NPR



Source : données SPEI

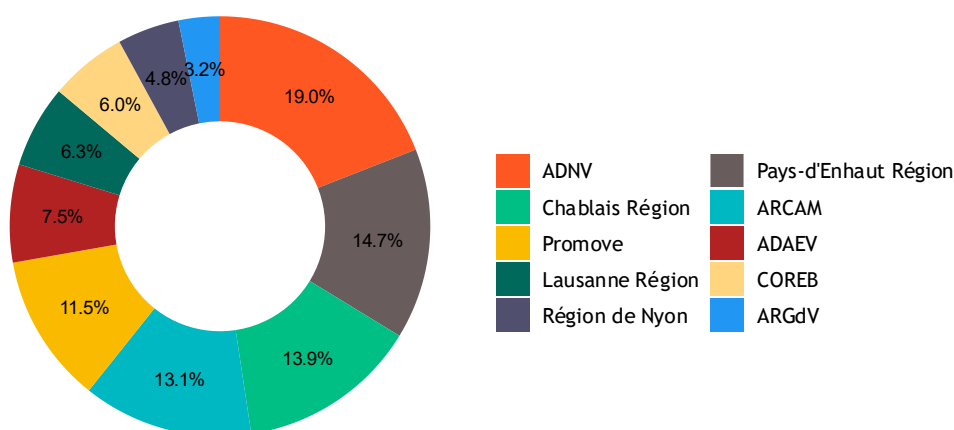
Le nombre de projets soutenus le plus élevé était dans l'ADNV (48% dans le tourisme), suivi du Pays-d'Enhaut (68%), ARCAM (52%), Chablais Région (55%) et Promove (62%). Les régions ont avant tout utilisé les financements pour des études ainsi que des mesures organisationnelles et des manifestations. Des prêts pour un total de CHF 24.9 millions ont été alloués (46% via le SPEI, 37% via la Confédération). La répartition des projets régionaux financés dans le cadre de la politique sectorielle d'appui aux régions est présentée ci-dessous, en termes de nombre et de valeur.

I. 42 Répartition des projets régionaux par OR en termes de nombre



Source : données SPEI

I. 43 Répartition des projets régionaux par OR en termes de valeur



Source : données SPEI

5.3.3 Perception des personnes consultées

I. Entretiens

Stratégies des Organismes régionaux

Dans certaines régions, comme celle du Pays-d'Enhaut, la NPR joue un rôle important dans l'orientation de la stratégie locale, notamment en lien avec des projets intercantonaux. Les éléments essentiels de la PADE y sont néanmoins intégrés, principalement par rapport aux projets régionaux. La Région de Nyon, pour sa part, met davantage l'accent sur l'amélioration des conditions-cadres que sur le soutien à des secteurs spécifiques, compte tenu de la diversité de son tissu économique. Dans ce cas, la PADE et les aides qui en découlent constituent un levier essentiel pour la concrétisation de projets. Par ailleurs, la région envisage de devenir plus active dans le coaching pour les entreprises, toutefois aujourd'hui l'enjeu est le manque de demandes au vu du manque de notoriété de cette prestation. Chablais Région, une association régionale intercantonale qui ne comprend pas d'entreprises en son sein -, met la priorité sur le renforcement des conditions-cadres ainsi qu'à l'accompagnement du tissu économique existant. De plus, à l'instar des autres organismes, l'OR s'investit également dans l'accueil de nouvelles entreprises. L'absence de technopole sur le côté vaudois du Chablais et la forte implantation industrielle du côté valaisan du territoire conditionnent et orientent également sa stratégie. Les financements issus de la PADE y sont mobilisés principalement pour soutenir des projets régionaux en matière touristique, et beaucoup plus rarement pour des entreprises, notamment dans le secteur industriel.

Instruments financiers

Les soutiens financiers du canton sont essentiels pour les OR pour assurer leur contribution à la mise en œuvre de la PADE. Lors de la rédaction du préavis, les OR s'appuient de manière explicite sur la PADE et parfois sur la NPR en fonction de la localisation du projet pour augmenter les chances de financement auprès du SPEI. Chablais Région note que l'élargissement éventuel des zones géographiques de la NPR peut être avantageux pour le montage financier et le co-financement de nombreux projets.

Selon Promove, les prêts sont principalement destinés au financement d'équipements et d'infrastructures touristiques. Toutefois, leur remboursement se révèle parfois difficile en raison d'une rentabilité interne limitée. En effet, ces investissements structurants génèrent des retombées économiques au bénéfice de l'ensemble de l'écosystème touristique, alors même que ce dernier n'est pas directement responsable du financement de l'infrastructure. Lors de l'évaluation des projets, l'OR veille à leur impact régional, leur cohérence avec la stratégie locale et leur viabilité à long terme. S'agissant des AFP, un exemple emblématique est le soutien apporté au plan d'affectation ayant permis l'extension du site de recherche et de développement de l'entreprise pharmaceutique Merck à Corsier-sur-Vevey. Ce site emploie aujourd'hui plus de 1 000 personnes et a généré quelque 250 millions de francs d'investissements. Ce succès a été

rendu possible notamment grâce à la flexibilité de la législation suisse du travail, un atout déterminant face à l'Allemagne et à l'Italie.

Processus liés aux projets régionaux

Le Pays-d'Enhaut note qu'une approche plus intégrative pour certains projets régionaux, par exemple en intégrant les dimensions santé et agriculture, serait bénéfique à sa région. Pour sa part, Promove estime que l'influence sur les projets d'un bon accompagnement est parfois aussi plus importante que le financement public, car si c'est un bon projet, des fonds complémentaires peuvent potentiellement être trouvés ailleurs. Le SPEI recommande de réaliser une étude préalable de l'offre régionale et de la clientèle avant de développer de nouvelles offres, notamment pour les projets touristiques et muséaux, en insistant sur l'importance d'un plan d'affaires adapté au faible taux de visites répétées, c'est-à-dire au fait que peu de visiteur-ses reviennent plusieurs fois dans ces lieux.

Pour les projets régionaux et les infrastructures touristiques, les critères énergétiques et environnementaux sont difficiles à respecter, sauf dans le cas de nouvelles constructions, tandis que la durabilité reste peu prise en compte ailleurs. Il importe donc d'intégrer l'existant dans les critères de durabilité et de reconnaître que leur mise en œuvre est souvent longue et dépend des ressources locales. À noter que les OR doivent également utiliser l'outil Boussole 21 pour les projets d'infrastructure pour évaluer leur adéquation avec le développement durable¹¹⁷.

Les OR sont en faveur de davantage de digitalisation pour remplacer des procédures s'appuyant encore souvent sur le format papier. De manière générale, plusieurs OR soulignent que l'obtention d'un préavis pour un projet régional peut prendre plusieurs mois, mais ce processus présente l'avantage de limiter fortement les refus du SPEI. Ils soulignent qu'aussi dans ce contexte la collaboration se passe bien.

B. Focus groups

Porteurs de projets

Les porteurs de projet estiment que les échanges en amont du préavis renforcent la qualité des dossiers et apprécient les contacts personnels ainsi que l'esprit entrepreneurial des OR. Les projets deviennent toutefois plus complexes lorsque de nombreuses compétences et communes sont impliquées, rallongeant les délais liés aux préavis. Les interactions avec le SPEI sont jugées positives, car elles témoignent d'un réel soutien, et l'appui officiel du canton constitue un atout majeur. Sur le plan financier, les prêts sont particulièrement appréciés, surtout face à la frilosité des banques, et l'équilibre avec les aides à fonds perdus est jugé satisfaisant. Les principales difficultés relèvent du temps nécessaire aux autorisations et, parfois, aux décisions du SPEI. Enfin, la question des conflits d'intérêts est un point sensible, comme l'a montré Ailyos¹¹⁸ en adaptant sa gouvernance.

Organismes régionaux

Les quatre OR présents assurent que les analyses financières liées aux projets régionaux sont menées en toute bonne foi avec parfois un business plan qui se révèle pertinent et réaliste et parfois pas : *c'est la réalité de la vie*. Par ailleurs, ils estiment qu'en règle générale il existe peu de conflits d'intérêts dans leur travail, et dans l'affirmative, la ou les personnes concernées se refusent lors des prises de décision.

Les partenariats public-privé occupent une place de plus en plus importante, même si les critères de succès et d'éligibilité ne sont pas perçus comme définis de manière uniforme entre les OR et le SPEI, ce qui peut parfois entraîner des ajustements en cours de projet. Leur mise en œuvre demande par ailleurs de concilier des rythmes différents entre les acteurs concernés. Dans certaines régions, des projets combinant dimensions entrepreneuriale et touristique, comme dans l'agroalimentaire à visée récréative, rencontrent davantage de difficultés d'acceptation lorsqu'ils sont portés par un acteur privé, une situation que certains OR aimeraient voir évoluer.

¹¹⁷ boussole21.ch/ .

¹¹⁸ Association qui organise des expositions d'art en plein air dans les Alpes vaudoises ailvos.com/ .

Au vu des délais de traitement perçus comme parfois trop longs, les participant·es se demandent si le SPEI dispose de suffisamment de ressources pour la gestion des projets régionaux.

5.3.4 Discussion

Dans le modèle d'efficacité, les rôles des OR gagneraient à être formulés de manière plus explicite, notamment en les liant mieux aux objectifs et effets attendus. Un point positif est que les nouvelles conventions avec le SPEI précisent désormais un rôle plus proactif des OR dans l'identification, la mise en œuvre et le suivi post-financement des projets régionaux, point qui manquait dans la PADE.

Les OR jouent un rôle essentiel dans la mise en œuvre de la PADE. Leur création est toutefois bien antérieure à sa première formulation, et leurs missions dépassent ce seul cadre, avec une majorité de leurs financements provenant de fonds tiers. Parallèlement, le canton assume la responsabilité de garantir une mise en œuvre cohérente et efficace, notamment grâce à sa vision d'ensemble qui permet, par exemple, d'éviter le développement d'offres touristiques similaires à faible distance dans différentes régions.

Les nouvelles conventions établies avec les OR peuvent être davantage associées à des conventions de prestations plutôt qu'à des conventions d'objectifs, et elles sont complétées par plusieurs fiches de missions regroupées par types de prestations. Toutefois, les éléments de contrôle des subventions restent formulés de manière très générale, sans préciser ni les modalités d'évaluation des prestations attendues, comme l'appréciation de la qualité des préavis, ni les conséquences possibles en cas de non-réalisation selon les termes fixés. La question demeure ouverte quant à savoir si, dans une version future, les conventions s'orienteront davantage vers les résultats attendus ou, à tout le moins, intégrera des critères objectifs permettant d'évaluer la réalisation des prestations, tant sur le plan qualitatif que quantitatif.

L'article 4 des conventions détaille les prestations attendues des OR et comprend une gestion des projets régionaux plus étendue, de l'identification proactive au suivi post financement. Ce même article précise en tant que mission obligatoire la mise en œuvre de la SRGZA. Par ailleurs, la DGTL et le SPEI accompagnent l'élaboration des SRGZA¹¹⁹, alors le SPEI veille à une mise en œuvre adéquate (art. 4 let. b, convention). De plus, il faut prendre en compte que dans certains cas, ce sont les structures d'agglomération plutôt que les OR qui sont responsables des SRGZA correspondantes. La question peut se poser de l'opportunité d'inclure les prestations liées à la mise en œuvre des SRGZA dans une convention bipartite entre le SPEI et l'OR concerné, alors que la DGTL assure l'entier du suivi des SRGZA pour les structures d'agglomération en tant que département responsable.

Le périmètre variable des missions des OR entraîne des stratégies très différentes, tant sur le fond que sur la forme. Par ailleurs, la collaboration entre les OR et le SPEI est jugée constructive, surtout grâce aux contacts personnels. Le processus des projets régionaux fonctionne globalement bien, mais des clarifications sur les délais et certains ajustements administratifs sont souhaités. Les OR estiment que davantage de ressources humaines au SPEI faciliteraient la collaboration, tandis que le SPEI souhaite des analyses de marché plus approfondies et des plans d'affaires mieux préparés en amont.

Actuellement, la décision finale revient, sur préavis du SPEI, à l'autorité d'octroi, qui décide des projets à soutenir en tenant compte des enjeux globaux du canton. Ce mode de décision fait que chaque OR a tendance à ne considérer que les intérêts de sa propre région, faute d'informations sur les projets des autres. La consultation d'une sélection d'OR lors de la validation d'un projet aurait pour effet de renforcer la vision d'ensemble, de favoriser les échanges entre OR et d'améliorer la compréhension mutuelle.

Plus de 85% des financements, représentant deux tiers des projets soutenus, sont allés à des projets du secteur du tourisme, en incluant les trois crédits-cadres. La question est de savoir si la répartition des projets par secteur, avec une telle prédominance du tourisme, est propice à la diversification de l'économie, qui est un des trois objectifs de la politique sectorielle d'appui aux régions. Par ailleurs, les fonds sont le plus souvent utilisés pour le financement d'études et de mesures organisationnelles, généralement plus difficiles à financer par d'autres moyens, et souvent essentielles pour la réussite d'un projet.

¹¹⁹ Voir encart E. 19, page 71.

Dans plusieurs régions, une approche plus intégrative dans le montage des projets est souhaitée, c'est-à-dire en intégrant d'emblée d'autres départements tels que celui de l'agriculture ou de la santé. La question d'un accompagnement plus actif de la mise en œuvre des projets par les OR ou des prestataires a également été soulevée. Un autre point est le respect difficile des critères énergétiques et environnementaux, sauf pour les nouvelles constructions, avec la durabilité qui est encore insuffisamment intégrée, malgré l'utilisation de l'outil Boussole 21.

Les OR de même que les porteurs de projets consultés sont dans l'ensemble satisfaits des instruments financiers et surtout apprécient l'importance de ces financements pour leur région. Les seconds valorisent particulièrement l'impact d'une validation officielle qu'apporte un financement du canton pour la suite de leur projet.

5.3.5 Points saillants

PS-69	Les résultats attendus de la part des OR sont pertinents et cohérents. À noter que la PADE 2020-2025 ne prévoyait pas l'identification proactive ni le suivi des projets financés, des éléments désormais intégrés de manière positive dans les conventions 2024-2027.
PS-70	Les nouvelles conventions détaillées avec les OR s'appuient sur les prestations attendues, mais leurs mécanismes de contrôle restent peu précis, laissant ouverte la question d'une future orientation vers les résultats attendus, ou du moins vers des critères d'évaluation objectifs et mesurables en termes de qualité et de quantité.
PS-71	Les compétences respectives du SPEI et de la DGTL au niveau de la gestion des SRGZA ne sont pas cohérentes, notamment en termes de responsabilités et de conventionnement avec les OR et les structures d'agglomération.
PS-72	Dans les exigences concernant les projets régionaux ne figurent pas la conduite d'une étude de marché dans la région et au-delà, et potentiellement la formulation de plusieurs scénarios de plan d'affaires (pessimiste, réaliste, optimiste), en particulier pour les projets touristiques et muséaux.
PS-73	Un montage plus intégratif avec d'autres départements (agriculture, santé) est souhaité par les OR pour certains projets.
PS-74	Les partenariats public-privé prennent de l'importance, mais leurs critères et modalités diffèrent entre les OR et le SPEI, ce qui cause parfois des revirements et des difficultés de gestion liées aux différents rythmes des partenaires privés et publics.
PS-75	Aujourd'hui, le préavis des projets régionaux pour l'autorité d'octroi est formulé par le SPEI sur la base des contributions de l'OR concerné, ce qui limite la vision des OR à leurs propres intérêts, alors qu'une consultation élargie leur permettrait de développer une perspective plus globale, de partager leurs expériences et d'éclairer davantage les décisions du canton.
PS-76	En incluant les crédits-cadres, plus de 85 % des financements ont été attribués à des projets régionaux du secteur touristique. Cette forte concentration soulève la question de la contribution d'une telle allocation à un développement régional équilibré et à la diversification du tissu économique, pourtant visée par la politique sectorielle d'appui aux régions.
PS-77	La majorité des régions alloue plus d'un tiers des montants reçus pour des études, suivis des allocations pour des mesures organisationnelles et des manifestations.
PS-78	Les porteurs de projets apprécient les échanges avec le SPEI et les OR, qui contribuent à renforcer la qualité de leurs dossiers, ainsi que les prêts et le soutien du canton, jugés déterminants pour leur développement. Toutefois, les délais de traitement, souvent perçus comme longs tant par les porteurs de projets que par les OR, amènent à s'interroger sur l'adéquation des ressources du SPEI pour la gestion des projets régionaux.
PS-79	Les procédures et les supports administratifs en lien avec les financements des projets régionaux ont un potentiel d'amélioration selon les parties prenantes consultées, notamment par une digitalisation plus forte.

5.4 Effets

5.4.1 Effets attendus en lien avec l'appui aux régions selon modèle d'efficacité SPEI

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-cadre favorables pour l'économie régionale (terrains, locaux, services, infrastructures, ...)

5.4.2 Analyse documentaire et statistique

Tout d'abord, la formulation du modèle d'efficacité est ambivalente dans le sens que des effets sont prioritairement attendus auprès d'acteurs individuels plutôt que de la région. Par conséquent, les objectifs stratégiques 3 et 4¹²⁰, axés sur le développement global des régions, ne sont pas suffisamment pris en compte. En effet, le modèle d'efficacité reconstitué dans le cadre de l'évaluation de la dernière NRP¹²¹ prévoit les effets à trois niveaux¹²²: (1) acquisition et défense des parts de marché régionales au niveau de l'industrie, du tourisme et autres secteurs ; (2) renforcement de la coordination des politiques sectorielles ; (3) développement du système des connaissances. Par ailleurs, les publics cibles devant bénéficier de ces effets auraient dû être mieux différenciés et les effets attendus attribués en conséquence. Par exemple, il ne peut pas être raisonnablement attendu des propriétaires immobiliers qu'ils contribuent à l'amélioration des conditions-cadres.

Les données disponibles ne permettent pas d'évaluer les effets de la politique sectorielle d'appui aux régions de manière fondée. Cela est dû notamment au fait que les effets attendus n'ont pas été définis de manière adéquate dans la PADE 2020-2025, avec pour conséquence que les données relatives aux effets au niveau régional n'ont pas été collectées.

E. 20 Études d'image et de satisfaction de la COREB

La COREB a mené en 2024 une étude d'image et de satisfaction auprès de ses membres privés, dont les résultats sont résumés par le prestataire M.I.S Trend de la manière suivante : une bonne, voire une très bonne image de la COREB ainsi que de ses activités et prestations, mais manque général de notoriété de ces dernières. Cette initiative a permis à la COREB d'identifier des pistes concrètes pour renforcer son impact. Une telle démarche pourrait être élargie dans un format approprié à l'ensemble des OR.

Source : site internet de la COREB¹²³

5.4.3 Perception des personnes consultées

Entretiens

Parmi les projets régionaux particulièrement réussis, les personnes consultées ont notamment mentionné l'animation des centres-villes (Chablais Région), la rénovation du Centre de congrès de Montreux (Promove), la Maison des Vins (Région de Nyon), le centre de bien-être Ming Shan (ADNV), création d'un espace de coworking (Pays-d'Enhaut), la construction du 6ème bâtiment du Village industriel du Chenit (ADAEV) ou le Rachat et rénovation de l'Eurotel Victoria aux Diablerets (Chablais Région). Les critères retenus pour cette évaluation reposent sur la création de valeur ajoutée et d'emplois, ainsi que sur le renforcement de l'attractivité régionale dans une perspective touristique. Toutefois, en ce qui concerne la valeur ajoutée dans la durée, les nouveaux projets à vocation touristique et muséale (p.ex. Chaplin's World, le Fort de Chillon ou Aquatis) se sont jusqu'à présent révélés plus difficiles à rentabiliser.

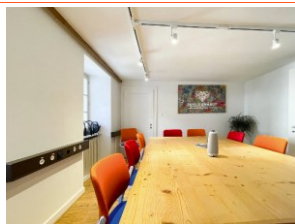
¹²⁰ (3) Soutenir le développement économique dans les 10 régions du canton; (4) réduction des disparités (voir point 5.1.162)

¹²¹ (KEK-CDC, Institut für Systemisches Management und Public Governance (IMP-HSG), Sags, 2022).

¹²² Voir I. 50, page 131 de l'annexe.

¹²³ coreb.ch/uploads/2025/04/COREB_Etude-dimage-et-de-satisfaction_Rapport.pdf

E. 21 Projet régional : espace de coworking Le Bur'haut à Château d'Œx



Le Bur'haut à Château-d'Œx est un espace de coworking moderne et convivial, situé en plein centre du village, conçu pour accueillir les professionnels, indépendants ou équipes cherchant un environnement de travail flexible et inspirant. L'historique du lieu reflète l'évolution des besoins de travail collaboratif dans la région, visant à dynamiser l'activité locale et proposer une alternative innovante aux bureaux traditionnels, en accord avec l'essor du télétravail et du nomadisme professionnel.

Les prestations offertes sont nombreuses et modulables : places nomades à la demi-journée ou journée, formules à l'année, postes fixes et bureaux privatifs, ainsi que deux salles de réunion parfaitement équipées pour 4 à 12 personnes.

La valeur ajoutée du Bur'haut réside dans son cadre professionnel stimulant, ses infrastructures modernes, sa flexibilité d'accès et sa contribution à l'écosystème entrepreneurial de la région. L'espace favorise le réseautage, la collaboration locale et le bien-être des usagers, positionnant Château-d'Œx comme un pôle attractif pour les talents en quête d'équilibre entre qualité de vie et environnement de travail performant. (Coût total : CHF 214 000, aide CHF 100 000).

Source : burhaut.ch et SPEI

Globalement, les OR estiment que la PADE 2020-2025 a atteint ses objectifs, en particulier au niveau des projets d'entreprises et régionaux ainsi que par le soutien accordé aux OR qui contribuent au développement régional et à leur légitimité.

Les effets attendus d'un projet régional sont déjà estimés en amont du projet, au moment du renseignement du préavis qui comprend une annexe à remplir avec les outputs, les outcomes et les indicateurs correspondants. En réalité, les OR et aussi le SPEI sont en particulier amenés à se préoccuper d'un projet régional après sa mise en œuvre que si celui-ci ne produit pas les résultats escomptés et nécessite un soutien supplémentaire.

Focus groups

Les porteurs de projet consultés perçoivent clairement l'accent mis par le canton sur la pérennisation des projets, mais les échanges à ce sujet se font plutôt au niveau des OR. À titre d'exemple, l'exposition d'art en plein air Ailyos développe pour cette année des prestations payantes pour renforcer sa pérennité à terme et mesure également la fréquentation grâce à des prestations de Vaud Promotion.

Une région participante soulignait qu'elle n'avait ni les moyens ni la légitimité pour assurer un contrôle systématique ex post, cette responsabilité n'étant pas clairement définie entre l'OR et le SPEI. Un contrôle partiel existait grâce au versement échelonné des fonds, mais une fois le solde de 20% libéré, seul un suivi pour les prêts était effectué par le SPEI. De manière générale, les régions manquaient de ressources pour mesurer précisément le succès d'un projet, par exemple en matière de retombées fiscales. Elles pouvaient toutefois en apprécier indirectement les résultats, la notoriété et la pérennité des projets jouant souvent le rôle d'indicateurs, alors qu'une évaluation plus fine de leur valeur ajoutée nécessiterait des études spécifiques.

5.4.4 Discussion

La formulation des effets attendus ne correspond pas vraiment aux effets attendus de l'ensemble d'une région, en particulier dans le but d'avoir un impact sur l'augmentation de sa compétitivité et de son attractivité. Au niveau régional, tel que décrit dans l'évaluation de la NPR¹²⁴. Les effets décrits dans la politique sectorielle d'appui aux régions ne peuvent en outre pas découler directement du financement des projets régionaux. Ces projets sont en majorité à vocation touristique, secteur qui n'est pas mentionné dans le modèle.

Tant les effets attendus formulés au départ que les données disponibles ne permettent pas d'évaluer de façon pleinement satisfaisante les effets de la politique sectorielle d'appui aux régions dans le cadre de cette évaluation. Une évaluation de projets régionaux sur une base qualitative et quantitative enrichie d'études de cas aurait permis une meilleure appréciation des effets, tout en restant conscient de l'influence de facteurs plus larges tels que le contexte socio-économique, géopolitique voire sanitaire. En revanche, de nombreux projets soutenus ont acquis une certaine notoriété dans le canton et au-delà avec des OR qui sont satisfaits des réalisations dans leur canton.

¹²⁴ Voir I. 50, page 131 de l'annexe.

En conclusion, les effets attendus de la politique sectorielle d'appui aux régions gagneraient à être précisés dans une approche systémique, tout comme les modalités d'évaluation qui seront définies dans le cadre de la PADE à venir.

5.4.5 Points saillants

- | | |
|-------|---|
| PS-80 | Les effets attendus de la politique sectorielle d'appui aux régions selon le modèle d'efficacité concernent les entreprises ou porteurs de projets ainsi que les communes et propriétaires immobiliers plutôt que des effets systémiques comme le prévoit la NPR ; le secteur touristique n'est pas mentionné alors que la majorité des projets lui sont dévolus. |
| PS-81 | La PADE 2020-2025 n'a pas prévu de modalités de suivi ni d'évaluation des projets régionaux au niveau transversal, et les parties prenantes manquent ainsi d'opportunités d'apprentissages précieuses. |
| PS-82 | Les données disponibles sont trop parcellaires et insuffisamment pertinentes pour une évaluation appropriée des effets de la politique sectorielle d'appui aux régions. |
| PS-83 | Les OR et le SPEI se disent globalement satisfaits des projets réalisés, si ce n'est pour certains à vocation muséale et touristique qui peinent à atteindre un seuil de rentabilité suffisant. |

6 Politique sectorielle de promotion du canton

6.1 Conception et objectifs

6.1.1 Objectifs et axes stratégiques selon la PADE

Objectifs stratégiques	1. Bâtir une image cohérente, unique et forte du canton (public local, national, international) pour accroître son attractivité (économie, tourisme, terroir, sport, éducation, culture, etc.) 2. Contribuer à positionner le canton comme leader dans les domaines de l'innovation et de la durabilité
Axes stratégiques	a. Amélioration de la cohérence et de l'efficacité de la promotion du territoire vaudois au travers de ses atouts b. Amélioration de la commercialisation des produits touristiques et agricoles vaudois c. Développement qualitatif et quantitatif de la marque VAUD+ d. Mise à disposition d'outils de promotion du territoire vaudois à l'attention des partenaires externes poursuivant le même but e. Développement d'un système de veille stratégique de la promotion du territoire vaudois f. Création de structures d'organisation plus efficaces g. Soutien à l'innovation h. Transition vers une économie durable

6.1.2 Analyse documentaire et statistique

Les deux objectifs cités en exergue¹²⁵ visent à renforcer le positionnement global du canton et de contribuer à le placer en tant que leader dans les domaines de l'innovation et de la durabilité. Selon le modèle d'efficacité¹²⁶, leur mise en œuvre est confiée à Vaud Promotion, encore en création au moment de la rédaction de la PADE, alors que les fondements pour la création de la marque VAUD+ avaient déjà été validées par le Conseil d'État.

Comme pour les autres politiques sectorielles, les huit axes stratégiques¹²⁷ ont été assortis de mesures de soutien, sans que les acteurs responsables de leur déploiement ne soient spécifiés. Certains axes peuvent être questionnés tel que le (d) concernant la mise à disposition d'outils de promotion qui découle de fait du premier concernant l'amélioration de la promotion du territoire. Dans quelle mesure la politique promotion, ou plus précisément Vaud Promotion, est en mesure de soutenir l'innovation et la transition vers une économie durable peut être questionnés. Par ailleurs, quatre objectifs distincts¹²⁸ ont été formulés et mis en regard avec des indicateurs sans valeurs cibles, mais sans responsable de leur mise en œuvre.

6.1.3 Perception des personnes consultées

Entretiens

Les personnes consultées ont globalement du mal à se reconnaître dans la politique sectorielle de promotion du canton, en particulier parce qu'elle repose sur une logique de marque et que le domaine du tourisme, pourtant central dans les missions de l'OTV à l'origine de Vaud Promotion, n'y occupe qu'une place secondaire. La question est également soulevée de savoir si, au-delà de la commercialisation des produits touristiques et agricoles, des axes de développement plus précis devraient être formulés, en particulier concernant le secteur du tourisme. En termes de format, une meilleure lisibilité et une capacité mobilisatrice plus forte sont également souhaitées.

Une personne relève la difficulté de mettre en place une promotion multisectorielle, tant les publics, les objectifs et les messages sont différents, et au vu des budgets alloués. Elle note également que l'axe (f) prévoit la création de structures d'organisation plus efficaces, ce qui sous-entend des rapprochements,

¹²⁵ Le texte complet de la PADE 2020-2025 : *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.*

¹²⁶ Voir point 11.6.3II, page 143 de l'annexe.

¹²⁷ Voir point 11.6.3I, page 142 de l'annexe.

¹²⁸ (A) Amélioration de la cohérence et de l'efficacité de la promotion du territoire vaudois au travers de ses atouts ; (B) Amélioration de la commercialisation des produits touristiques et agricoles vaudois ; (C) Développement qualitatif et quantitatif de la marque VAUD+ ; (D) Contribution aux efforts de soutien à l'innovation et à la durabilité dans le tissu économique vaudois. Voir tableau complet au point 11.6.3III, page 144 de l'annexe.

voire des fusions, notamment dans le secteur du tourisme. De manière plus large, tant des personnes externes que de Vaud Promotion ont insisté sur la nécessité d'une meilleure collaboration entre les acteurs, notamment en prenant mieux en compte les intérêts du canton en complément des intérêts spécifiques.

E. 22 Secteur du tourisme dans le canton de Vaud



© Vaud Promotion

Le tourisme est une branche transversale qui génère plus de 1.6 milliard de francs suisses de valeur ajoutée par an et emploie plus de 20 000 personnes dans le canton en 2023. Outre la restauration, l'hébergement, les transports et les attractions, de nombreux autres secteurs peuvent également en bénéficier, tels que le commerce de détail, l'agriculture, la construction et, en particulier, la population, qui bénéficie d'une large gamme d'activités de loisirs grâce à un secteur touristique fort¹²⁹.

Le tourisme est constitué principalement de PME, qui sont souvent structurées en associations professionnelles régionales, cantonales et nationales (Hôtellerie Suisse, Association Romande des Hôteliers et Association des hôtels de Lausanne) selon les branches.

Au niveau sectoriel, les acteurs touristiques visent à mutualiser certaines prestations, tels que la formulation et la promotion des offres en fonction des publics cible. C'est notamment le but des 13 organisations touristiques régionales¹³⁰. Certaines sont intégrées dans les organismes de développement économique régional (p.ex. ADN), d'autres sont des organisations autonomes plus ou moins indépendantes. Néanmoins, les besoins des différentes organisations sont très variés et la création de l'Association des directeurs des offices de tourisme du canton de Vaud (ADOTV) vise à intensifier encore davantage la collaboration entre les différentes régions ainsi qu'entre les 13 organisations et Vaud Promotion.

Vaud Promotion est active sur les dix principaux marchés émetteurs¹³¹ et collabore étroitement avec divers partenaires tant au niveau national qu'international. En collaboration avec les différentes associations professionnelles, les organisations touristiques régionales et certains prestataires de services, Vaud Promotion est en mesure de créer de précieuses synergies et d'optimiser ainsi la commercialisation. Au niveau fédéral, Suisse Tourisme, qui emploie environ 250 personnes, est représentée par ses propres succursales dans les 20 principaux marchés émetteurs.

Au niveau national, Swiss Tourism¹³², qui emploie environ 250 personnes, est représentée par ses propres succursales dans les 20 principaux marchés émetteurs. Les 13 organisations touristiques cantonales (Vaud Promotion) et supracantonales (Jura 3 Lacs) peuvent bénéficier de ce réseau et organiser des opérations de marketing communes ou exclusives. À cette fin, l'organisation touristique cantonale unit ses forces à celles des destinations touristiques régionales.

Source : Strategos avec Vaud Promotion

Focus group

Compte tenu du fait que les investissements du canton dans le secteur du tourisme s'inscrivent avant tout dans la politique sectorielle de soutien aux régions¹³³, la question a été soulevée de savoir comment ces projets devaient s'articuler avec la politique sectorielle promotion. En effet, une adéquation entre l'offre issue des projets touristiques avec la demande correspondante attendue devrait être évaluée au niveau du projet, et peut-être aussi plus largement au niveau du canton¹³⁴. Avec l'observatoire du tourisme et ses activités de promotion, c'est Vaud Promotion qui peut notamment apporter un regard averti sur l'adéquation des offres touristiques dans le canton avec la demande. Toutefois, il n'existe actuellement pas de processus institutionnalisé pour assurer un lien entre les projets touristiques et Vaud Promotion.

6.1.4 Discussion

Les deux objectifs de la politique promotion visent à renforcer le positionnement global du canton, dans tous les secteurs. La mise en place d'une telle promotion intersectorielle est particulièrement ambitieuse et coûteuse au vu de la diversité des publics cibles et des messages. Par conséquent, la question de la priorisation se pose, d'autant plus que d'autres acteurs, tant cantonaux qu'intercantonaux, ont déjà pour mission la promotion économique du canton (GGBa, Innovaud). De plus, le tourisme n'occupe pas une place centrale dans cette politique sectorielle, alors même qu'il représente l'ADN de l'organisme chargé de sa mise en œuvre, lequel n'a d'ailleurs été pleinement opérationnel que deux ans après la rédaction de la PADE. Il convient de prendre également en compte le fait que, selon l'étude la plus récente¹³⁵, le

¹²⁹ Voir encart E. 31, page 96.

¹³⁰ vaud.ch/tourisme/destinations/

¹³¹ Les 10 principaux marchés émetteurs pour la promotion du canton de Vaud sont la Suisse, la France, les États-Unis, et l'Allemagne, suivis de pays européens et internationaux qui génèrent le plus de nuitées hôtelières dans le canton.

¹³² Voir encart E. 26, page 87.

¹³³ Les projets touristiques peuvent obtenir un soutien du canton en tant que projet régional et les crédits-cadre Alpes vaudoises et tourisme durable ont également été octroyés dans le cadre la politique sectorielle de soutien aux régions.

¹³⁴ Le SPEI précise que cela est fait au niveau des régions.

¹³⁵ (BAK Economics AG, 2024).

tourisme génère plus de 1.6 milliard de CHF de valeur ajoutée par an et emploie plus de 20 000 personnes dans le canton en 2023, alors que ce secteur n'est pas traité de manière spécifique dans la PADE 2020-2025.

Tant le contenu des axes que l'opérationnalisation prévue ont un vrai potentiel d'optimisation. En effet, les axes stratégiques n'ont pas tous été formulés avec le même niveau de granularité (axe c) tandis que d'autres semblent difficiles à réaliser grâce à des mesures de promotion (axes g et h). En termes de réalisation, nous pouvons déjà noter que l'axe *création de structures d'organisation plus efficaces*, en particulier au niveau des acteurs du tourisme, correspond toujours à une demande très actuelle et n'a par conséquent pas été pleinement mis en œuvre.

Par ailleurs, les projets régionaux à caractère touristique devraient mieux s'articuler avec la politique de promotion afin d'assurer une adéquation entre l'offre générée par les projets à vocation touristique et la demande attendue, tant au niveau des projets eux-mêmes qu'à l'échelle cantonale. Bien que Vaud Promotion puisse jouer un rôle clé grâce à son expertise, aucun processus institutionnalisé ne garantit aujourd'hui ce lien avec les projets touristiques au niveau cantonal.

6.1.5 Points saillants

PS-84	La politique promotion consiste à renforcer le positionnement global du canton dans l'ensemble des secteurs, ce qui représente une démarche intersectorielle ambitieuse et coûteuse en raison de la diversité des publics cibles et des messages et qui affecte les acteurs déjà en charge de la promotion économique.
PS-85	Tant le contenu que la formulation des axes stratégiques ont un vrai potentiel d'optimisation, principalement en termes de granularité et aussi de potentiel de mise en œuvre via la politique promotion (p.ex. axes g. Soutien à l'innovation, h. Transition vers une économie durable).
PS-86	Malgré son impact économique (CHF 1.6 milliard de francs suisses de valeur ajoutée par an et 20 000 emplois en 2023), le secteur du tourisme n'occupe pas un rôle central dans la politique promotion, bien qu'il constitue l'ADN de l'organisme en charge de sa mise en œuvre, lequel n'a été pleinement opérationnel que deux ans après la rédaction de la PADE.
PS-87	Les projets régionaux touristiques devraient être mieux alignés sur la politique de promotion pour assurer la cohérence entre l'offre et la demande, mais en l'absence d'un processus institutionnalisé, ce rôle d'articulation, que Vaud Promotion pourrait assumer grâce à son expertise, n'est actuellement pas garanti.
PS-88	La création de structures d'organisation plus efficaces (axe f., a priori à placer dans le volet mise en œuvre), notamment pour les acteurs du tourisme, reste une demande actuelle et n'a donc pas encore été pleinement réalisée.

6.2 Mise en œuvre

6.2.1 Mise en œuvre attendue en termes de promotion selon modèle d'efficacité SPEI

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

6.2.2 Analyse documentaire et statistiques

L'activité attribuée au canton *veille à la coordination de l'ensemble* gagnerait à être précisée, d'autant plus que la mise en œuvre de la politique promotion a été déléguée de facto à Vaud Promotion. En toute logique, cette délégation influence également la réalisation de la cinquième activité *favorise la mise en place d'espaces d'échanges et de capitalisation d'expériences*. Les activités de veille pour le secteur touristique sont assurées par l'Observatoire du tourisme vaudois de Vaud Promotion¹³⁶. Le canton a reconnu et validé la stratégie 2023-2025 de Vaud Promotion. Dans quelle mesure le canton peut soutenir

¹³⁶ Voir Error! Reference source not found., page 87.

l'innovation et la transition de l'économie vers la durabilité de l'économie dans le cadre de cette politique reste ouvert.

E. 23 Marque VAUD+



La marque VAUD+ est une marque territoriale créée en 2021 par l'État de Vaud. Elle a pour but de fédérer, harmoniser et dynamiser les différents acteurs vaudois issus de secteurs variés tels que l'économie, le tourisme, la culture, la viticulture, l'agriculture, le sport, et l'éducation. VAUD+ vise à célébrer le canton de Vaud auprès des consommateurs, touristes, investisseurs et partenaires, en valorisant le savoir-faire et l'excellence locale.

Pour le canton, cette marque est bien plus qu'un label : c'est une communauté d'acteurs innovants et passionnés, qui partagent des valeurs telles que le respect, l'innovation, l'esprit d'entreprendre, la transmission de savoirs, la culture et le patrimoine ainsi que l'excellence. Elle garantit un label de qualité et de durabilité aux entreprises et produits qui répondent à des critères stricts liés à leur ancrage territorial et leur engagement social, économique et environnemental.

Vaud+ regroupe aussi un label *Certifié d'ici* pour les produits du terroir vaudois, valorisant l'agriculture locale et le savoir-faire artisanal, avec un processus de certification assurant authenticité et traçabilité.

Source : Brand Book et site Vaud Promotion¹³⁷

À noter qu'aucune étude d'image, de notoriété et d'impact n'a été conduite au sujet de la marque VAUD+ depuis son introduction avec la mobilisation de moyens importants ; en revanche, une première étude concernant le label a été menée en 2021.

6.2.3 Perception des personnes consultées

Entretiens

Lors des entretiens, plusieurs acteurs soulignent la bonne collaboration à hauteur d'yeux avec le SPEI, ainsi que son appréciation pour son travail et pour les aides reçues. Du côté du SPEI et de Vaud Promotion, les personnes consultées notent également une nette amélioration de la collaboration après une période difficile.

Une des associations d'entreprises ainsi que d'autres acteurs consultés peinent à percevoir la valeur ajoutée de la marque VAUD+ pour le secteur économique, qui fait pourtant partie de son public cible. Pour sa part, Vaud Promotion indique que la marque VAUD+ est actuellement considérée comme une marque ombrelle ou signature (*umbrella brand*), qui n'est pas activement promue sous cette appellation dans des campagnes d'image, mais qui vise un développement à long terme, notamment grâce à un éventuel repositionnement.

Focus group

De manière générale, les représentant·es des destinations présent·es ont souvent de la peine à positionner leur marque dans le contexte de la marque territoriale qu'est VAUD+. Certaines personnes auraient aimé être mieux entendues à ce sujet lors de la création de cette marque cantonale, ce qui leur laisse une impression d'une marque territoriale *venue d'en-haut*.

6.2.4 Discussion

Les rôles respectifs du canton et de Vaud Promotion en lien avec la politique sectorielle de promotion ne sont pas entièrement clairs, notamment au vu de sa mise en œuvre déléguée à Vaud Promotion et la *coordination de l'ensemble* attribuée au canton.

De manière plus large, la consolidation des entretiens et du focus group indique des perceptions et des compréhensions relativement hétérogènes des enjeux, missions et résultats escomptés de la politique sectorielle de promotion ainsi que de l'utilisation de la marque VAUD+. Ceci peut être interprété comme un besoin de renforcer tant la communication et que la collaboration entre canton, Vaud Promotion et les parties prenantes.

¹³⁷ Plus de détails dans le brand book observatoire.vaud.ch/wp-content/uploads/2023/02/VAUD_BrandBook_update_2022.pdf.

6.2.5 Points saillants

PS-89	Tels que définis dans le modèle d'efficacité, les rôles du canton et de Vaud Promotion dans la politique sectorielle de promotion restent partiellement flous, la mise en œuvre étant confiée à Vaud Promotion tandis que la coordination relève du canton.
PS-90	La collaboration avec le canton dans un esprit de partenariat est appréciée, et de plus s'est clairement améliorée concernant celle avec Vaud Promotion.
PS-91	La consolidation des entretiens et du focus group met en évidence une diversité de perceptions et de compréhensions des enjeux, missions et résultats attendus de la politique sectorielle de promotion du canton, ce qui indique un besoin de renforcer la communication et la collaboration entre le canton, Vaud Promotion et les parties prenantes.
PS-92	La valeur ajoutée de la marque VAUD+ n'est pas claire pour les personnes consultées hors Vaud Promotion, en particulier pour les acteurs du secteur touristique mais aussi pour ceux du monde des entreprises.
PS-93	Le fait qu'aucune étude d'image, de notoriété et d'impact n'ait été conduite au sujet de la marque VAUD+ depuis son introduction, avec des investissements importants, restreint clairement les possibilités d'évaluer le succès de la marque et le cas échéant de prendre des mesures correctives en cohérence avec l'axe (c) de la politique promotion.
PS-94	La question de l'ampleur du soutien que le canton peut apporter à l'innovation et à la transition vers une économie durable dans le cadre de la politique sectorielle de promotion du canton demeure ouverte.

6.3 Résultats

6.3.1 Résultats attendus liés à la promotion du canton selon modèle d'efficacité SPEI

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 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

6.3.2 Analyse documentaire et statistique

L'association Vaud Promotion est entrée en activité au 1^{er} janvier 2021, sous la forme d'un changement de nom de l'Office du Tourisme du Canton de Vaud (OTV)¹³⁸. Selon l'article 1 de ses statuts, son but est *d'accroître la notoriété, la compétitivité et l'attractivité du canton au moyen de la marque VAUD+, dont elle promeut les valeurs*. Par rapport à l'OTV, son mandat est donc de nature globale plutôt que focalisé sur la promotion du canton en tant que destination touristique. Par ailleurs, la stratégie formulée par l'OTV pour 2017-2022 était valable jusqu'à sa transformation à fin 2020.

Avec une mise en avant plus forte du tourisme, Vaud Promotion a élaboré une stratégie 2023-2025, validée par le canton et présentée dans un document d'environ vingt pages, de nature principalement descriptive et incluant des extraits des statuts de l'association. En cohérence avec la convention sur la même période,

¹³⁸ Registre du commerce vaudois prestations.vd.ch/pub/101266/extract?lang=FR&companyOfsUId=CHE-107.043.761.

onze missions ont été définies¹³⁹. Par ailleurs, les documents stratégiques et connexes actuels ne favorisent pas une mise en œuvre efficiente des missions, ni une approche fondée sur l'apprentissage et la redevabilité face aux besoins identifiés. En même temps, cette démarche stratégique est aussi le reflet d'une phase de démarrage difficile, tant du point de vue des conditions-cadre que de la gestion. À relever qu'une nouvelle stratégie est en cours d'élaboration en 2025.

Le modèle d'efficacité attend des activités de promotion très larges, avec le secteur du tourisme qui est l'un des sept secteurs retenus. Les autres points sont globalement en cohérence avec les activités effectives.

E. 24 Vaud Promotion - présentation synthétisée sur la base de son site internet



Parmi ses principales prestations figurent la promotion et la certification des produits du terroir via les labels **VAUD AMBASSADEUR** et **VAUD CERTIFIÉ D'ICI**¹⁴⁰, la mise en avant de l'offre culturelle et touristique du territoire, ainsi que l'organisation de campagnes événementielles et digitales marquant chaque saison.

Son site internet offre un panorama des idées de sorties, des événements locaux et des spécialités régionales, tout en relayant les initiatives en matière de durabilité et d'innovation, par exemple à travers des programmes comme *Swisstainable* et des collaborations avec les milieux économiques et universitaires.

Sont mentionnés notamment ses succès récents tels que l'augmentation du nombre de produits couverts par les labels de qualité vaudoise, la croissance de la notoriété de la marque, et l'élargissement des partenariats avec les institutions, médias et opérateurs touristiques. Sa valeur ajoutée réside dans la capacité à fédérer le territoire autour d'une identité forte, à garantir une excellence durable et locale, et à offrir une vitrine moderne, dynamique et accessible du meilleur du canton de Vaud.

Sur son site officiel vaud.ch, Vaud Promotion décrit que sa mission est de valoriser les atouts économiques, culturels, touristiques et viticoles du canton, en développant sa notoriété par une image forte et fédératrice, et en créant des synergies entre les acteurs locaux.

Source : site internet vaud.ch

À partir des données financières à disposition, nous constatons que les dépenses opérationnelles, c'est-à-dire celles directement affectées à la promotion, diminuent en valeur absolue et, plus encore, en proportion du total. Leur montant, tout comme leur part relative, est en recul depuis 2022, année à partir de laquelle nous pouvons considérer que Vaud Promotion était pleinement opérationnelle.

T. 16 Vaud Promotion : revenus, dépenses opérationnelles et subvention LADE en millions de francs et en %

Libellés	2020		2021		2022		2023		2024	
Revenus	7.6	100%	9.1	100%	8.6	100%	8.5	100%	9.0	100%
Dépenses opérationnelles	4	53%	5.4	59%	3.9	45%	3.4	40%	3.7	41%
Charges de personnel	2.9	38%	3.1	34%	3.1	36%	4.0	47%	4.4	49%
Subvention LADE	5.6	74%	6.6	73%	6.7	78%	6.8	80%	6.8	76%

Source : rapports financiers et données SPEI

Les montants et le rapport entre les revenus, les dépenses opérationnelles et les frais de personnel se sont stabilisés ces dernières années après la transformation de l'OTV en Vaud Promotion. Selon cette dernière, l'augmentation du personnel entre 2022 et 2023 est due à l'internalisation du département des Produits Certifiés d'ici, et l'augmentation entre 2023 et 2024 s'explique par un engagement supplémentaire et la hausse des coûts de recrutement. Ces observations sont à mettre en perspective avec les effets de la pandémie COVID-19 au début de la période considérée et de l'intégration de l'équipe *Produits certifiés d'ici* provenant de Prométerre en 2023¹⁴¹.

À la demande des évaluateur-trices, l'organisme a fourni l'évolution d'une sélection d'indicateurs. Les trois premiers indicateurs liés directement à la promotion des offres se développent de manière positive, tandis que les comptages, en forte demande, reste à un niveau relativement modeste. Les cinq derniers indicateurs sont principalement liés aux deux programmes **VAUD AMBASSADEUR** et aux produits **VAUD CERTIFIÉS D'ICI** et affichent une légère progression. Les actions de comptage sont encore à un niveau

¹³⁹ (1) monitorer et accompagner le développement des infrastructures, de l'hébergement/restauration et des offres en termes d'activités ; (2) formuler des offres avec les acteurs ; (3) promouvoir les offres ; (4) acquérir des touristes en fonction des offres disponibles et de la valeur ajoutée attendue ; (5) veiller à la qualité et la pertinence des prestations touristiques dans le canton ; (6) mesurer les activités et impacts ; (7) analyser les données et les tendances en lien avec le canton et le tourisme global ; soutenir (conseil, formation, collaboration entre acteurs cantonaux) ; (8) mettre en œuvre des projets de portée nationale (p.ex. Innoutour) ; (9) collaborer avec les acteurs et partenaires ; (10) développer des ressources et compétences pour mettre en œuvre les missions ; (11) plaider pour le secteur du tourisme vaudois.

¹⁴⁰ Le programme des produits certifiés d'ici étant financés avant tout par le département de l'agriculture, celui-ci n'est pas examiné en détail dans le cadre de cette évaluation, voir vaud.ch/terroir/produits-certifies/.

¹⁴¹ Voir Rapport annuel 2024 de Vaud Promotion, p.5.

relativement modeste à la lumière du nombre de manifestations dans le canton, et ce malgré une forte demande selon les personnes consultées.

T. 17 Tableau des indicateurs de Vaud Promotion 2023-2025 - valeurs prévisionnelles pour 2025

Indicateurs	2023	2024	2025*
1. Évolution de la visibilité digitale de Vaud Promotion (campagnes payantes, ...)	20 mio.	25 mio.	28 mio.
2. Nombre de visiteurs sur les plateformes Vaud Promotion	713 289	801 628	810 000
3. Nombre de visite de presse	85	100	100
4. Nombre de bénéficiaires accompagnés sur les projets statistiques (comptages)	6	12	13
5. Manifestation Vaud et Suisse	12	20	25
6. Nombre d'entreprises intégrant la communauté VAUD+	208	236	265
7. Nombre de produits obtenant le label VAUD+	1 750	1 700	1 800
8. Partenariats épicerie/grossistes/restaurants	38	37	38
9. Nombre de partenariats privé/public	38	50	50
10. Nombre d'ambassadeurs VAUD+	43	66	85

Source : Vaud Promotion, août 2025

6.3.3 Perception des personnes consultées

Entretiens

Pour la gouvernance de Vaud Promotion, la LADE et la PADE donnent un cadre et une orientation générale, ce qui est considéré comme un facteur sécurisant en termes de financement des missions décrites dans la convention. Un·e autre membre de la gouvernance relève que, depuis sa création, l'organisme a eu de la peine à se repositionner sur la base de l'OTV. Selon cette personne, cela s'explique en grande partie par les investissements importants consacrés à la marque VAUD+, ce qui a réduit les moyens disponibles pour la promotion des offres touristiques. Elle pense que cette situation s'est traduite par une perte de parts de marché et une baisse des nuitées en 2023 et 2024. Cette personne recommande de réorienter la stratégie de Vaud Promotion en plaçant à nouveau le tourisme au cœur des priorités, en tirant parti des expériences passées, en exploitant plus efficacement les synergies – notamment avec les intermédiaires – et en adaptant l'allocation des ressources. Elle souligne que l'appui des régions et des destinations constitue un élément clé de ce processus.

Un·e troisième membre de la gouvernance note que la marque VAUD+ n'a pas suscité l'engouement souhaité et a peut-être été promue au détriment des marques fortes existantes (EPFL, Lausanne ou Montreux). Dans ce sens, cette personne recommande un repositionnement de la marque au service d'autres marques en tant que marque signature. Par conséquent, les mesures et investissements doivent être revus à la baisse. Cette personne met en avant la nécessité de réajuster les rôles et responsabilités des offices du tourisme afin de les aligner sur les missions de Vaud Promotion. Elle estime qu'il serait judicieux d'y inclure également ceux des OR, d'autant que plusieurs remplissent déjà des fonctions d'offices du tourisme et que tous portent des projets régionaux à vocation touristique.

E. 25 Observatoire du tourisme vaudois de Vaud Promotion

L'Observatoire du tourisme vaudois est une initiative de Vaud Promotion visant à regrouper les professionnels du secteur touristique du canton de Vaud afin d'améliorer leur compréhension des profils et des comportements de la clientèle. En devenant membre du réseau, les professionnel·les du tourisme contribuent à la diffusion et à la collecte du questionnaire annuel sur les visiteurs, ce qui permet de disposer de données fiables, d'analyses concurrentielles et d'accéder à des visualisations interactives des résultats.

L'Observatoire joue un rôle clé en récoltant, traitant et diffusant les tendances et prévisions de l'offre et de la demande touristique, facilitant ainsi la prise de décisions et la planification pour les acteurs locaux. L'accès aux publications détaillées est réservé aux membres du réseau qui s'engagent activement dans le dispositif, garantissant la confidentialité des données et le partage d'informations pertinentes entre professionnels.

Source : observatoire.vaud.ch/

En dehors de Vaud Promotion, aucune des personnes consultées n'a exprimé de soutien au programme VAUD AMBASSADEUR, qui cherche à impliquer des entreprises comme promotrices du canton en échange d'un label. Compte tenu des ressources engagées, la valeur ajoutée de ce programme apparaît pour plusieurs personnes consultées peu évidente, tant pour les entreprises que pour le canton. Le programme de commercialisation des produits *certifiés d'ici* ne remporte pas non plus l'unanimité.

Toute en soulignant l'importance de l'observatoire du tourisme, des voix se sont également exprimées en faveur d'une clarification de ses missions, en évoquant des options de privatisation ou de mise en commun avec d'autres cantons. Par ailleurs, Vaud Promotion se réjouit d'avoir signé en 2023 un nouveau contrat de partenariat dans le cadre d'Innotour pour le projet digital *Data Management : un nouvel outil modèle pour la captation, la gestion, le partage et la valorisation de données touristiques vaudoises*, comportant des contreparties claires pour les financements reçus¹⁴².

E. 26 Swiss Tourism



Les prestations de Suisse Tourisme consistent principalement à promouvoir la Suisse en tant que destination touristique pour les vacances, voyages et congrès, tant au niveau national qu'international.

Elles incluent le développement et la mise en œuvre de programmes marketing destinés à stimuler la demande touristique, en collaboration étroite avec le secteur touristique suisse. Suisse Tourisme se concentre sur différents segments de marché, par exemple le tourisme de luxe, familial, gastronomique et les mariages, en travaillant étroitement avec les agences de voyage, tour-opérateurs, influenceurs numériques et médias. L'organisation est aussi engagée dans la promotion d'un tourisme durable via l'initiative *Swisstainable* qui vise à positionner la Suisse comme une destination durable de premier plan.

En complément, Suisse Tourisme propose et gère des prestations comme le *Swiss Travel Pass*, qui inclut tous les trajets en train, bus, bateau, ainsi que l'accès libre à plus de 500 musées et des réductions sur les chemins de fer de montagne et autres attractions touristiques en Suisse. Elle soutient aussi des projets d'innovation touristique via des programmes comme Innotour. Enfin, elle participe à des salons et foires touristiques pour promouvoir les destinations suisses.

Source : <https://www.myswitzerland.com/fr-ch/> et sites complémentaires

Focus group

Le focus group relève que Vaud Promotion, encore jeune et marquée par de nombreux changements depuis sa création, a dû reprendre des missions de l'ancien Office du tourisme vaudois tout en en assumant de nouvelles, ce qui a impacté sa mise en place. Trois enjeux principaux sont identifiés : la coordination et le développement des activités touristiques, qui nécessitent potentiellement un ajustement des missions de certains acteurs, et un meilleur dialogue avec les destinations ; la structuration et l'innovation dans les offres¹⁴³ ; et enfin la promotion à l'international, où des moyens affectés à la promotion, considérés comme limités par rapport à d'autres cantons, freinent la visibilité du canton, en particulier au sein de promotion de Suisse tourisme et sur les marchés lointains.

Les porteurs de projets touristiques souhaiteraient que Vaud Promotion puisse leur apporter un appui plus technique pour la formulation et la promotion des offres lorsque cela s'avère nécessaire. À des degrés divers, ils se sont sentis affectés par l'intégration ou non des activités d'office du tourisme dans les OR selon les régions, que ce soit en termes de coordination ou de disponibilité des compétences adéquates. De manière générale, le sentiment est que le tourisme ne bénéficie pas du soutien attendu dans le cadre de la PADE 2020-2025.

6.3.4 Discussion

Le fait que Vaud Promotion n'ait pas pu être consultée dans sa configuration actuelle lors de la rédaction de la PADE, tout en étant désignée comme unique responsable de la mise en œuvre de la politique sectorielle de promotion, a influencé son développement et plus largement la mise en œuvre de la politique sectorielle de promotion du canton. En effet, contrairement à l'OTV, les statuts en vigueur de Vaud Promotion et le modèle d'efficacité de la PADE prévoient qu'elle assume la responsabilité de la promotion de l'ensemble du canton, non plus uniquement celle du secteur touristique. En revanche, le tourisme est désormais au centre de deux des trois axes de la stratégie 2023-2025. Dans l'évolution de Vaud Promotion, il faut également tenir compte du fait que l'organisme n'est devenu opérationnel qu'au début de l'année 2021, avec une directrice nommée en 2022 puis partie en octobre 2024, une instabilité qui n'a pas favorisé son essor ni permis d'offrir un soutien adéquat au secteur touristique dans l'après-pandémie selon plusieurs personnes consultées. L'ensemble de ces éléments contribue à une réputation peu favorable de l'organisme auprès des personnes consultées.

¹⁴² Voir communiqué [vaud.ch/actualites/important-financement-dinnotour-pour-un-projet-digital-pionnier/](https://www.vaud.ch/actualites/important-financement-dinnotour-pour-un-projet-digital-pionnier/)

¹⁴³ À noter que le Valais a obtenu des financements SECO pour l'élaboration d'un portefeuille d'offres touristiques à forte valeur ajoutée seco.admin.ch/seco/fr/home/Standortfoerderung/Tourismuspolitik/Innotour/Gefoerderte_Projekte/2024_2027/valais.html

Tant la stratégie actuelle que les consultations ont en revanche aussi révélé une prise de conscience de la nécessité d'une meilleure priorisation des missions de Vaud Promotion, en particulier pour renforcer la focalisation sur le secteur touristique. Au cours de ce processus, il sera non seulement essentiel d'identifier les besoins du secteur du tourisme et les prestations correspondantes, mais aussi les interfaces avec les porteurs de projets régionaux et les OR.

L'évolution des indicateurs liés à la promotion, en particulier des activités touristiques, est positive. La question est de savoir dans quelle mesure Vaud Promotion peut évaluer le taux de conversion de ces actions, c'est-à-dire le nombre de personnes ayant effectivement acheté des prestations à leur suite.

6.3.5 Points saillants

PS-95	Vaud Promotion dans sa forme actuelle n'a pu pas été consultée lors de la rédaction de la PADE alors qu'elle a été désignée responsable unique de la mise en œuvre de la promotion sectorielle, avec une mission élargie à l'ensemble du canton et non plus seulement au tourisme.
PS-96	L'organisme n'a été opérationnel qu'en 2021 et a connu une instabilité au niveau de la direction entre 2022 et 2024, ce qui a freiné son développement et son rôle dans l'après-pandémie.
PS-97	L'ensemble des difficultés rencontrées par Vaud Promotion a contribué à son image défavorable auprès des acteurs consultés, qui pour les destinations peinent à positionner leur marque dans le contexte de la marque territoriale qu'est VAUD+.
PS-98	Les consultations révèlent toutefois une prise de conscience de la nécessité de mieux prioriser les missions, en particulier pour continuer à renforcer l'appui au secteur du tourisme, et de clarifier la répartition des missions et les interfaces avec les acteurs du tourisme (destinations) et les OR.
PS-99	L'amélioration des indicateurs de promotion touristique est encourageante, mais une question clé reste la capacité de Vaud Promotion à encore mieux mesurer le taux de conversion, c'est-à-dire les achats effectifs générés par ses actions.

6.4 Effets

6.4.1 Effets attendus selon modèle d'efficacité SPEI

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 durabilité

6.4.2 Analyse documentaire et statistique

Modèle d'efficacité

La mutualisation des ressources au niveau de la promotion du tourisme n'est pas très visible au niveau institutionnel. Toutefois, la création de l'Association des directeur·trices des offices du tourisme vaudois (ADOTV) un facteur favorable à une plus grande institutionnalisation des relations entre Vaud Promotion et les acteurs du tourisme, en particulier les destinations. Le fait que selon les régions, les activités des offices du tourisme aient été intégrées aux OR ou non réduit la lisibilité du système de promotion du tourisme et affecte probablement le type de prestations fournies. Par ailleurs, la demande est forte pour engager davantage de moyens pour la promotion touristique, en particulier sur les marchés lointains.

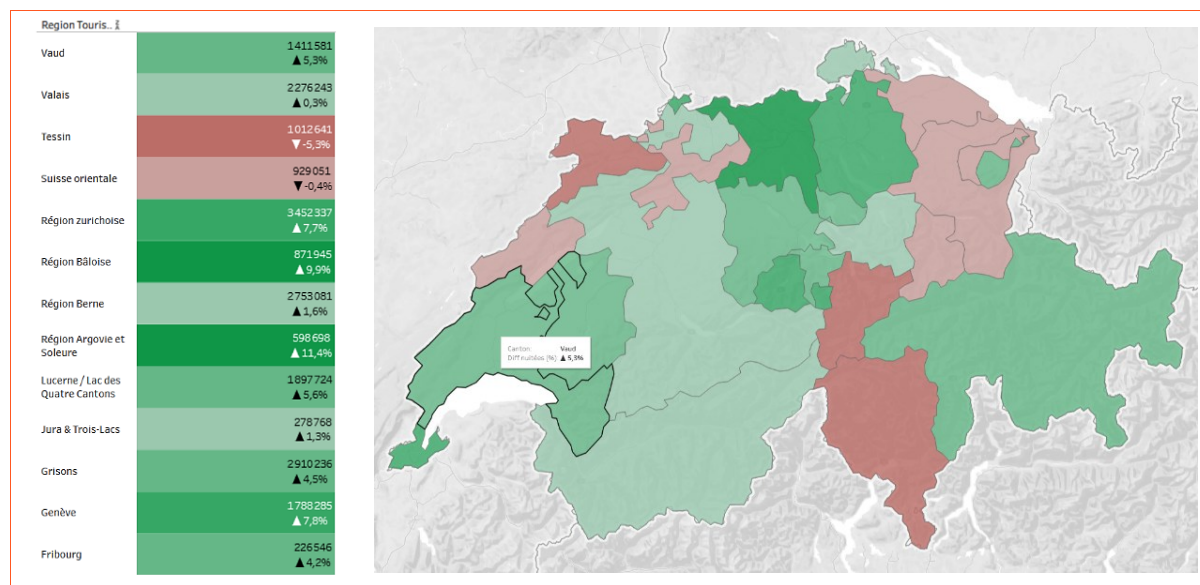
Quant au programme VAUD AMBASSADEUR, il est difficile à imaginer comment celui-ci peut contribuer de manière construite à la promotion du canton ou aider les entreprises à mieux capter leurs segments de

clientèle comme attendu dans le modèle. À noter que des données spécifiques pour apprécier sa valeur ajoutée effective de ce programme pour le canton ne sont pas disponibles.

Statistiques touristiques pour le canton

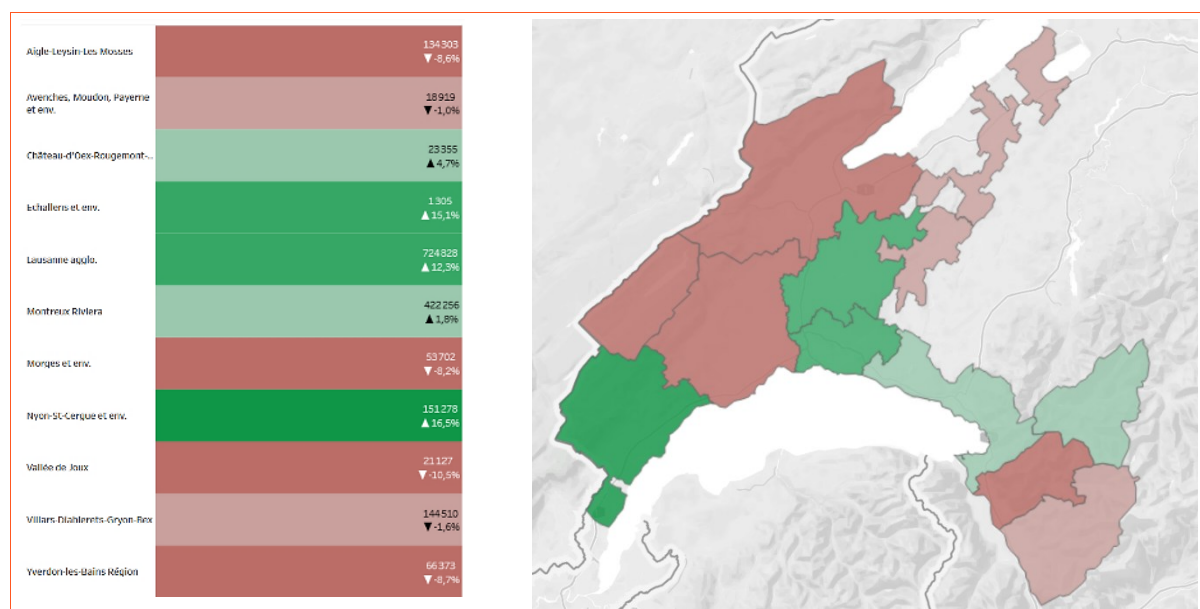
Après une période plus difficile post-pandémie, l'évolution des nuitées en comparant les 7 premiers mois de 2025 avec les mois correspondants de 2023¹⁴⁴, affiche une augmentation de 5.3% pour le canton, ce qui le situe dans la moyenne suisse, mais en deçà de Genève favorisée par son caractère urbain.

I. 44 Évolution des nuitées dans les régions touristiques suisses 2025 vs. 2023



Source : Vaud Promotion observatoire.vaud.ch/statistiques/chiffres-cles/

I. 45 Évolution des nuitées dans les régions touristiques vaudoises 2025 vs. 2023



Source : Vaud Promotion observatoire.vaud.ch/statistiques/chiffres-cles/

Sur cette même période, les plus fortes progressions ont été enregistrées dans la Région Nyon-St. Cergue et d'Echallens de même que dans celle de Lausanne qui affiche aussi le plus grand nombre de visiteurs

¹⁴⁴ Choix de la plage temporelle la plus large possible sur l'outil en ligne

avec 700 000 unités sur sept mois. Les touristes vaudois proviennent en premier lieu de la Suisse, de la France et des États-Unis¹⁴⁵.

Les différences régionales dans le canton correspondent globalement aux analyses les plus récentes de BAK Economics (voir encart E. 3 ci-dessous) dans le sens que c'est le tourisme urbain qui se développe mieux. Toutefois, un ralentissement général est attendu à moyen terme à cause du développement de certains marchés accentué par un manque de personnel.

E. 27 Prévisions pour le tourisme suisse de mai 2025 - BAK Economics



Le rapport sur le tourisme suisse de mai 2025 prévoit un nouveau record de 24.9 millions de nuitées estivales (+2% par rapport à 2024), porté par de grands événements, surtout dans les villes. La saison hivernale 2024/25 avait déjà atteint un sommet avec 18,4 millions de nuitées. La demande intérieure reste élevée mais stable, tandis que la croissance est surtout alimentée par les visiteurs étrangers : marchés européens et américains dynamiques, ralentissement asiatique, et émergence du Brésil et de la Turquie.

L'été 2025 devrait profiter d'importants rendez-vous internationaux, contrairement à 2024 marqué par une météo défavorable. Toutefois, l'incertitude économique pèse : la politique commerciale américaine, notamment les droits de douane envisagés par l'administration Trump, pourrait selon BAK Economics soit rester sans impact majeur, soit entraîner une récession aux États-Unis et une chute de la demande, comparable à la crise de 2008.

Le tourisme urbain domine avec +2.4% de nuitées en 2024, alors que l'espace alpin stagne (+0.1%). Les villes captent l'essentiel des retombées des grands événements, tandis que les régions alpines misent sur la canicule pour attirer mais peinent à compenser la mutation structurelle.

La valeur ajoutée et l'emploi affichent une solide croissance : en 2023, les dépenses touristiques ont atteint 46,5 milliards de francs (+8%), avec une valeur ajoutée de 20.7 milliards (+10%). Les perspectives à court terme restent positives malgré la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. À moyen terme, un ralentissement est attendu : les marchés américains et asiatiques s'essoufflent, l'Europe se stabilise, et la croissance viendra de nouveaux marchés (Brésil, Canada) et d'une demande intérieure modérée, freinée surtout par le manque de personnel.

Source : (BAK Economics AG, 2025)

6.4.3 Perception des personnes consultées

Pour le SPEI, les objectifs de la politique sectorielle de promotion du canton ne sont que partiellement atteints. Il est notamment ressorti des consultations que certains acteurs du tourisme souhaiteraient être encore mieux impliqués dans la formulation des futures politiques les concernant. La priorité mise sur des investissements importants dans les infrastructures touristiques a aussi été relevée, alors que le secteur touristique rencontre de gros défis dans le recrutement de personnel qualifié et que cet enjeu est peu pris en compte.

6.4.4 Discussion

Le volet effets du modèle d'efficacité envisage les structures de promotion du tourisme, les producteurs agricoles et les entreprises associées à la marque VAUD+ principalement comme des relais de la promotion du canton, plutôt que comme de véritables bénéficiaires de la politique sectorielle. En particulier pour les deux premiers publics cibles, un renforcement de leur capacité à promouvoir des offres attractives aurait pu être attendu, avec un effet positif sur les ventes de leurs produits. Cette approche soulève la question de savoir si, pour les entreprises en particulier, les avantages liés à leur association avec VAUD+ compensent réellement les efforts demandés par Vaud Promotion, et si leur engagement contribue de manière significative à la promotion du canton. Le manque de données disponibles à ce sujet ne permet en effet pas d'évaluer et de documenter la valeur ajoutée pour le canton du nouveau programme VAUD AMBASSADEUR.

Un consensus se dégage qu'à ce stade l'action de Vaud Promotion n'a pas produit tous les effets escomptés, en particulier pour le secteur du tourisme qui ne s'est pas senti suffisamment écouté ou soutenu.

L'évolution récente des nuitées dans le canton se situe dans la moyenne suisse, avec une évolution généralement plus positive dans les régions urbanisées. Selon BAK Economics¹⁴⁶, la récente croissance suisse a surtout été alimentée par les marchés européens et américains, avec ces derniers qui sont amenés à baisser, de même que les marchés asiatiques. Un ralentissement à moyen terme est donc attendu, accentué

¹⁴⁵ Voir Illustration I. 63, page 168 de l'annexe

¹⁴⁶ (BAK Economics AG, 2025).

par le manque de main-d'œuvre, avec toutefois une croissance attendue de nouveaux marchés comme le Brésil ou le Canada.

6.4.5 Points saillants

- | | |
|--------|--|
| PS-100 | Le volet consacré aux effets dans le modèle d'efficacité de la politique sectorielle de promotion du canton se focalise sur une évolution positive des comportements des acteurs concernés (structure de promotion du tourisme et des produits agricoles ainsi que les entreprises ambassadrices) plutôt que sur des effets avec une valeur ajoutée économique réelle. |
| PS-101 | Il s'agit de déterminer si, pour les entreprises en particulier, les avantages liés à leur association avec VAUD+ compensent réellement les moyens investis et les efforts demandés par Vaud Promotion, et si leur engagement dans le cadre du programme VAUD AMBASSADEUR contribue de manière significative à la promotion du canton, surtout au vu du manque de données disponibles à ce sujet. |
| PS-102 | La création de l'ADOTV favorise une institutionnalisation renforcée des relations entre Vaud Promotion et les acteurs du tourisme, notamment les destinations, dans un contexte où la diversité des modes d'intégration des offices de tourisme OR selon les territoires réduit la lisibilité du système et influence la nature des prestations proposées. |
| PS-103 | De manière générale, les personnes consultées souhaitent une meilleure coordination du développement de nouvelles offres, une structuration améliorée des offres existantes ainsi que davantage de moyens pour la promotion sur les marchés lointains. |
| PS-104 | À ce stade, il est généralement reconnu que l'action de Vaud Promotion n'a pas pleinement atteint les résultats attendus, notamment dans le secteur du tourisme, où certains acteurs estiment ne pas avoir bénéficié d'une écoute et d'un soutien suffisants. |
| PS-105 | La croissance des nuitées dans le canton, alignée sur la moyenne suisse selon l'Observatoire du tourisme vaudois, reste plus marquée dans les zones urbaines, également dans le canton de Vaud. |
| PS-106 | Dans ses prévisions de mai 2025, BAK economics prévoit un nouveau record de 24.9 millions de nuitées estivales (+2% par rapport à 2024) pour le canton, porté par de grands événements, surtout dans les villes, alors que la saison hivernale 2024/25 avait déjà atteint un sommet avec 18,4 millions de nuitées. Il attend cependant un ralentissement à moyen terme en raison du recul des marchés américain et asiatique, du manque de main-d'œuvre, et ce malgré le potentiel de nouveaux marchés comme le Brésil ou le Canada. |

7 Impact de la PADE et son contexte

7.1 Impact en lien avec la PADE

7.1.1 Impacts attendus selon les trois modèles d'efficacité

Soutien aux entreprises	Appui aux régions	Promotion du canton
- 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.	- 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.	- 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.

7.1.2 Analyse documentaire et statistique

L'efficacité d'une politique se mesure essentiellement par la comparaison de deux paramètres : son coût et son impact. Dans le cas de la PADE, le coût correspond aux dépenses effectives qui sont généralement inférieures au budget total estimé dans cette évaluation sur la base des décisions du SPEI, augmentées notamment des frais de personnel du SPEI. L'impact d'une politique publique est généralement difficile à mesurer pour plusieurs raisons méthodologiques et pratiques. En l'occurrence, il faut identifier la valeur ajoutée de la PADE par rapport à la situation qui aurait existé sans celle-ci, ce qui pose un problème de causalité complexe. De plus, les effets sont souvent indirects, plurifactoriels et peuvent apparaître avec un décalage dans le temps, ce qui complique encore leur évaluation. Il existe aussi des difficultés liées à une évaluation rigoureuse qui nécessite une collecte et une analyse structurées des données tout au long de la mise en œuvre, souvent sans disposer des ressources humaines et financières adaptées pour le faire. Enfin, attribuer précisément les changements observés à une politique spécifique est rarement possible, car d'autres facteurs externes, par exemple dans le domaine sanitaire ou géopolitique, peuvent influencer les résultats simultanément. Dans ce contexte, le choix s'est porté sur l'analyse d'études présentant les meilleures pratiques en lien avec chacune des politiques sectorielles et lorsque disponibles d'analyses statistiques, dont les résultats sont ensuite mis en regard avec la PADE 2020-2025. Par ailleurs, des réflexions sur la mesure d'impact de la PADE n'ont pas été menées lors de sa formulation et de sa mise en œuvre.

Politique sectorielle de soutien aux entreprises

Le *European Innovation Scoreboard 2025*¹⁴⁷ de la Commission européenne classe toujours la Suisse en tête des 39 pays européens étudiés ; cependant, ses performances en matière d'innovation ont légèrement baissé, le pays enregistrant une baisse de 1.6 point de pourcentage par rapport à 2024 et une baisse globale de 1.7 point de ses performances depuis 2018. Le rapport 2025 note également que le soutien gouvernemental à la R&D des entreprises reste un défi en Suisse et que les résultats concernant l'introduction d'innovations dans les processus opérationnels par les PME sont légèrement moins bons que pour les pays voisins de l'UE, la Suisse affichant des performances inférieures à 70 % de la moyenne de l'UE, tout comme la Moldavie. Un autre point faible relatif de la Suisse est la collaboration des PME innovantes entre elles, domaine dans lequel la Région lémanique enregistre un des plus faibles taux de Suisse. En

¹⁴⁷ (European Commission: Directorate-General for Research and Innovation, 2025).

revanche, tous les indicateurs liés à la recherche sont clairement positifs. Globalement, la Région lémanique, avec la Suisse occidentale, enregistre la plus forte baisse de l'Indice régional d'innovation entre 2023 et 2025 et se classe cinquième sur sept, derrière notamment Zurich et le Tessin qui occupent les premières places.

En termes d'innovation en Europe¹⁴⁸, la Suisse arrive toujours en tête, principalement grâce à ses excellentes conditions-cadres, mais l'avance se réduit face à la progression du Danemark et de la Suède. Nous relevons deux points qui disposent d'une marge de progression : le soutien gouvernemental à la R&D des entreprises ainsi que la collaboration des PME innovantes entre elles. Particulièrement faible dans l'Arc lémanique, ce dernier point a également été relevé par les participant·es au focus group entreprises.

E. 28 Pourquoi l'innovation est essentielle pour le développement économique

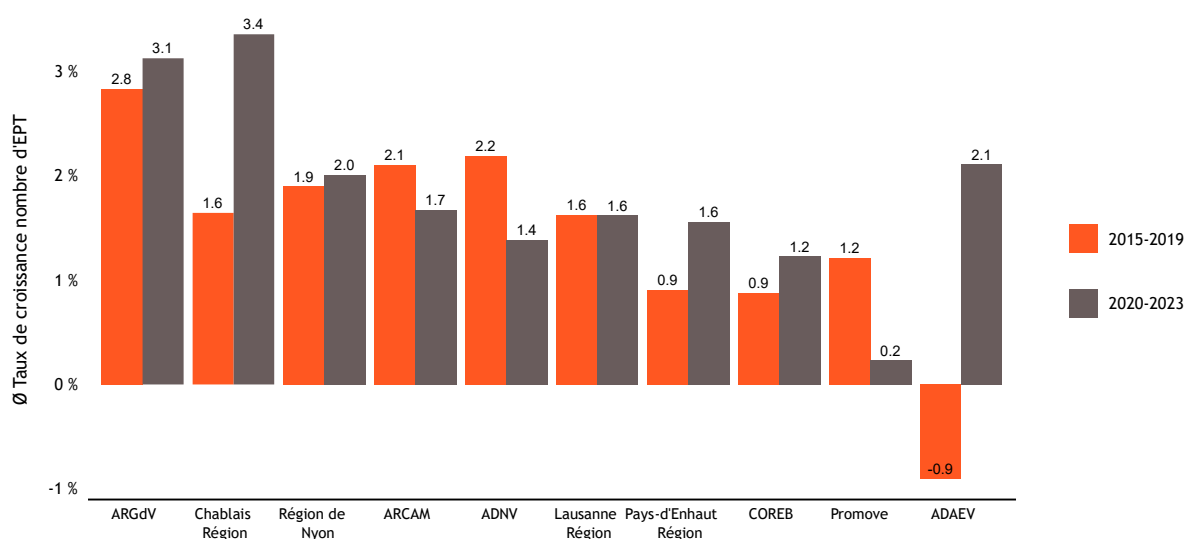
L'innovation est essentielle pour le développement économique, car elle stimule la croissance en améliorant la productivité, en créant de nouveaux produits, services et marchés, et en augmentant la compétitivité des entreprises. Elle favorise la création d'emplois, l'augmentation des salaires et des bénéfices, ce qui dynamise l'économie. De plus, l'innovation contribue à résoudre des défis sociaux et environnementaux tout en permettant aux entreprises et aux économies de s'adapter aux évolutions technologiques et structurelles. Ainsi, investir dans l'innovation est un levier clé pour assurer une croissance économique durable et une amélioration globale du niveau de vie.

Source : synthèse Strategos

Politique sectorielle d'appui aux régions

En termes de développement régional, les zones ayant enregistré la croissance la plus marquée en matière d'emplois, d'EPT et d'entreprises sont l'ARGdV, le Chablais ainsi que la Région de Nyon¹⁴⁹.

I. 46 Taux de croissance du nombre d'EPT dans les régions vaudoises 2015-2019 vs. 2020-2023



Source : OFS (2025)

Une question récurrente en la matière concerne les conditions sous-jacentes au développement d'une région donnée ou pourquoi une région prospère plutôt qu'une autre.

Selon l'étude française *L'étonnante disparité des territoires industriels*¹⁵⁰, le secteur industriel, par son effet multiplicateur sur l'économie locale, est crucial pour la vitalité d'une région. Toutefois, le succès d'une région industrielle tient davantage aux spécificités et dynamiques locales qu'à la simple structure sectorielle, avec un rôle central joué par la coopération, l'innovation, et le soutien des acteurs locaux dans un cadre bien organisé.

¹⁴⁸ (European Commission: Directorate-General for Research and Innovation, 2025) et (Hulfeld, Spescha, & Wörter, 2025), voir tableau synoptique pour la Suisse sous I. 62, page 165.

¹⁴⁹ Voir également illustrations I. 69 et I. 70, page 171 de l'annexe.

¹⁵⁰ (Carré Denis, 2019).

E. 29 Impact de l'industrie sur le développement régional : facteurs de succès et dynamiques locales



L'industrie joue un rôle fondamental dans le dynamisme économique d'une région. Par son effet multiplicateur, elle ne se limite pas à la création directe d'emplois dans les secteurs industriels, mais stimule également le développement d'activités connexes telles que les services de proximité (restauration, gardiennage, aide à la personne) et les services dédiés à l'industrie (recherche et développement, conseil, informatique, logistique, ingénierie). Ce maillage entre industrie et services crée une dynamique locale favorable à la croissance économique et à la création de valeur.

Le succès d'une région sur le plan industriel ne résulte pas uniquement de la structure sectorielle globale, mais dépend largement des facteurs locaux spécifiques. Certaines zones territoriales réussissent à se développer et à créer des emplois industriels même dans des contextes nationaux difficiles grâce à un *effet local*. Ce dernier est alimenté par une coopération étroite entre acteurs économiques, un esprit entrepreneurial fort, une capacité d'innovation et d'adaptation, ainsi que par des politiques publiques ciblées soutenant l'attractivité locale.

Les territoires qui réussissent ont souvent mis en place des dispositifs de revitalisation industrielle, incluant des investissements dans la formation, l'aménagement du territoire, et un accompagnement adapté aux entreprises. Ces conditions locales favorisent de manière prépondérante la performance industrielle, montrant qu'il n'y a pas de fatalité sectorielle au déclin ou à la croissance. En somme, l'industrie est un moteur puissant de la vitalité économique territoriale quand elle bénéficie d'un environnement local propice à son essor et à son intégration dans un tissu économique diversifié.

Source : (Carré Denis, 2019)

Un des enseignements principaux de cette étude est la nécessité de renforcer les coopérations régionales et interrégionales, car la réussite industrielle et économique passe par un environnement local dynamique favorisant la coopération entre entreprises, institutions de recherche et acteurs publics. Une politique régionale doit donc soutenir cette synergie pour stimuler l'innovation et la création d'emplois industriels et connexes.

Dans le cadre de la stratégie 2024+ de la politique des agglomérations et politique pour les espaces ruraux et les régions de montagne¹⁵¹, le Conseil fédéral arrive à des constats cohérents avec l'étude (Carré Denis, 2019), comme le montre ses constats pour un développement régional favorable hors centres urbains :

- Le développement cohérent du territoire repose sur la complémentarité entre les agglomérations et les espaces ruraux et de montagne, où se trouve une grande diversité d'enjeux économiques, sociaux et environnementaux.
- Le rôle des politiques transversales AggloPol¹⁵² et NPR est de renforcer la coordination entre les politiques sectorielles, favorisant un développement équilibré dans tous les types d'espaces, y compris les zones hors centres urbains.
- L'implication des acteurs locaux, ainsi qu'une gouvernance adaptée aux spécificités territoriales hors centres urbains, sont considérées comme des facteurs clés de succès.
- La coopération interrégionale et transversale est essentielle pour surmonter les défis liés à l'isolement ou aux contraintes géographiques propres aux espaces ruraux et de montagne.
- Un développement territorial cohérent contribue à mieux intégrer ces espaces dans les dynamiques nationales tout en respectant leur identité.

La stratégie 2024+ met l'accent, au niveau régional, sur la diversification économique locale, le développement des services à la population et la promotion de modes de vie durables. Il faut souligner que les quatre idées directrices de la vision stratégique mettent toutes en évidence les modalités de collaboration nécessaires à l'atteinte de l'impact recherché.

Par ailleurs, le nouveau guide NPR¹⁵³ consacre un chapitre entier à la réussite de la coopération au niveau de la région ainsi qu'un sous-chapitre à l'importance de l'entrepreneuriat pour le développement régional.

¹⁵¹ (Conseil fédéral, 2024).

¹⁵² Politique des agglomérations seco.admin.ch/seco/fr/home/Standortfoerderung/Regional_Raumordnungspolitik/kore/AggloPol.html.

¹⁵³ (regiosuisse, 2025), voir aussi l'encart E. 18, page 69.

E. 30 Politique des agglomérations et politique pour les espaces ruraux et les régions de montagne - vision stratégie 2024+

Avec un développement cohérent du territoire, la Confédération, les cantons, les villes et les communes conçoivent une Suisse durable, dont les régions, résilientes, compétitives et où il fait bon vivre, avec leurs centres dynamiques et les espaces fonctionnels qui leurs sont reliés, contribuent au développement durable de l'économie, de la société et de l'environnement. Ce développement repose sur la Stratégie pour le développement durable 2030 (SDD 2030)¹⁵⁴, l'accent étant mis sur les trois thèmes prioritaires suivants : consommation et production durables ; climat, énergie et biodiversité ; égalité des chances et cohésion sociale. Quatre idées directrices sont formulées sous la forme d'actions à mener dans le but d'atteindre un développement cohérent du territoire.

- Les politiques à incidence territoriale favorisent la collaboration horizontale et verticale.
- Les centres et périphéries - aussi bien dans les espaces ruraux que dans les zones plus urbanisées - se mettent en réseau.
- Les actrices et acteurs pensent et agissent en termes d'espaces fonctionnels, ils exploitent les synergies, réduisent les conflits existants et en évitent de nouveaux.
- Les régions identifient, exploitent et renforcent leurs potentiels.

Source : (Conseil fédéral, 2024)

Politique sectorielle de promotion du canton

La promotion du tourisme, incluant la mise en valeur des produits locaux, constitue un axe central de cette politique sectorielle. L'institut BAK documente également l'importance de ce secteur pour le canton, dont une synthèse est présentée ci-dessous, et présente des évolutions favorables du tourisme vaudois¹⁵⁵.

E. 31 Importance du tourisme vaudois - Étude BAK economic intelligence - novembre 2024



L'étude réalisée par BAK economic intelligence en 2024¹⁵⁶ sur l'empreinte économique du tourisme dans le canton de Vaud met en lumière le rôle central de ce secteur dans l'économie régionale. En 2023, le tourisme a généré une valeur ajoutée brute de 1.62 milliard de francs suisses et soutenu plus de 17 000 emplois équivalents plein-temps, représentant près de 21 000 personnes, ainsi qu'un volume de salaires atteignant 1.3 milliard de francs. Le poids du tourisme se retrouve notamment dans les secteurs de l'hébergement, de la restauration, des activités culturelles, du transport et du commerce de détail lié. Cependant, l'impact du tourisme s'étend bien au-delà des entreprises touristiques stricto sensu, puisqu'un large éventail de branches indirectement impliquées dans la chaîne de valeur bénéficie aussi de cette activité, générant ainsi de l'emploi et des revenus dans tout le tissu économique cantonal.

La contribution du tourisme au PIB vaudois atteint 2.4%, soit environ trois quarts de celle générée par le secteur bancaire, et le secteur emploie autant que la branche financière, voire quatre fois plus que l'industrie pharmaceutique. Outre son importance économique directe, le tourisme alimente l'attractivité régionale via une offre diversifiée en gastronomie, culture, loisirs et divertissement, ce qui rejaillit aussi sur la qualité de vie des résidents et la capacité du canton à attirer des talents qualifiés.

La demande touristique s'élevait à près de CHF 2 milliards en 2023, dépendant principalement de la clientèle hébergée (environ 70% des dépenses totales), le reste venant des excursionnistes. Les dépenses moyennes par jour s'élèvent à CHF 254 pour un client hôtelier, CHF 123 pour la parahôtellerie et CHF 60 pour un excursionniste. Le nombre total de fréquences touristiques (regroupant nuits et visites sans nuitées) est estimé à plus de 17 millions, retrouvant ainsi presque les niveaux d'avant la pandémie. Les nuitées hôtelières s'élèvent à 2.9 millions, ce qui positionne Vaud au sixième rang national.

Au niveau régional, l'intensité et le profil économique du tourisme dans le canton présentent de fortes variations, liées à la spécialisation et à l'offre de chaque sous-région — d'où l'intérêt d'approches différenciées et d'un accompagnement stratégique ciblé. La croissance régulière du nombre de nuitées prévue pour 2024 (+2%) et 2025 (+3.9%) souligne la nécessité de poursuivre et affiner les efforts de promotion, notamment sur les marchés étrangers à fort potentiel.

D'un point de vue économique, ce n'est pas le chiffre d'affaires mais la valeur ajoutée du tourisme qui est importante, car c'est le seul montant qui est disponible pour la répartition des revenus. Selon les calculs du BAK le tourisme vaudois génère une valeur ajoutée totale de CHF 1 625 milliards, ce qui représente 2.4% de la performance économique du canton. À titre de comparaison, la valeur ajoutée touristique représente environ les trois quarts de la valeur ajoutée des banques ou la moitié de celle des assurances vaudoises. Les 17 246 emplois (EPT) générés par le tourisme représentent 4.3% de tous les emplois du canton, soit autant que le nombre d'emplois dans l'ensemble du secteur financier (c'est-à-dire banques, assurances et autres prestataires de services financiers) et 4.7 fois plus que ceux de l'industrie pharmaceutique.

¹⁵⁴ are.admin.ch/are/fr/home/developpement-durable/strategie/sdd.html

¹⁵⁵ Voir E. 27, page 90.

¹⁵⁶ (BAK Economics AG, 2024).

Effets sur l'économie	Secteur du tourisme	Effets multiplicateurs	Effet total
Valeur ajoutée brute [mio. CHF]	793	832	1 625
Emploi [EPT]	10 559	6 687	17 246
Employés [Personnes]	13 192	7 911	21 104
Revenu des employés [mio. CHF]	739	583	1 322

Après la forte reprise qui a suivi la pandémie du Covid-19, le tourisme vaudois reste sur la voie de la croissance. Le nombre de nuitées de la population suisse a connu une solide progression ces dernières années et a gagné des parts de marché sur une longue période par rapport aux autres cantons touristiques. À cet égard, une certaine normalisation se dessine pour 2024. En revanche, une forte dynamique est attendue en ce qui concerne les touristes étrangers. Pour les années 2024 et 2025, BAK prévoit une croissance des nuitées supérieure à la moyenne, de 2.0% et 3.9% respectivement. Par la suite, la croissance devrait toutefois nettement ralentir.

En résumé, le tourisme joue un rôle moteur essentiel dans le canton de Vaud, tant pour la création de valeur économique et d'emplois que pour le dynamisme régional, le rayonnement culturel et la qualité de vie. Sa vitalité et son développement constituent un levier stratégique, justifiant une coordination et une promotion renforcée pour les années à venir, en lien étroit avec les spécificités de chaque région vaudoise.

Au niveau de l'impact spécifique du secteur des congrès, il faut relever que Lausanne Montreux Congress¹⁵⁷ s'est classée pour la première fois en 2024 en tête des villes suisses dans le classement de l'*International Congress and Convention Association* et 83^{ème} sur plus de 850 villes au niveau mondial¹⁵⁸.

Plus largement, le World Economic Forum (WEF) a publié en 2025 une étude sur les enjeux mondiaux du voyage et du tourisme, dont une synthèse est présentée ci-dessous.

E. 32 Résumé exécutifs du rapport 2025 du World Economic Forum sur l'évolution du secteur du voyage et du tourisme

Le secteur du voyage et du tourisme est à un carrefour. Après avoir surmonté le choc sans précédent de la pandémie de COVID-19, le secteur fait désormais face à des défis nouveaux et exacerbés. D'ici 2034, le voyage et le tourisme devraient contribuer pour 16 000 milliards de dollars au PIB mondial (soit plus de 11% au niveau mondial), en soutenant les entreprises, les destinations et les communautés locales tout en facilitant environ 30 milliards de visites touristiques dans le monde (domestiques et internationales).

Cette croissance sera conditionnée par des moteurs interdépendants et des points de tension :

- Les profils évolutifs des voyageurs-ses. Recommandation : adapter, moderniser et personnaliser les offres.
- Les segments en croissance comme moteurs. Recommandation : adopter stratégiquement les segments en expansion.
- Le développement technologique comme catalyseur. Recommandation : encourager une technologie responsable et l'innovation.

Points de tension et défis :

- Risque de perturbations globales. Recommandation : développer des stratégies de résilience face aux crises.
- Frictions accrues entre visiteur-ses et résident-es. Recommandation : favoriser les bénéfices mutuels et la compréhension entre visiteur-ses et résident-es.
- Pression croissante sur la nature. Recommandation : s'engager pour des pratiques régénératrices.
- Crise de main-d'œuvre et des compétences. Recommandation : combler les lacunes de la main-d'œuvre.
- Renforcement des capacités locales. Recommandation : soutenir les petites et moyennes entreprises (PME) et les communautés locales.
- Besoins en infrastructures et investissements. Recommandation : investir dans le développement d'infrastructures durables.
- Dynamiques culturelles et patrimoniales. Recommandation : revitaliser le patrimoine unique.

La mise en œuvre nécessite un principe global de collaboration holistique pour aligner les efforts des secteurs public et privé ainsi que tous les acteurs concernés afin de favoriser un changement transformateur. Les gouvernements doivent établir des cadres facilitants par des politiques stratégiques et des investissements. Les leaders du secteur doivent transformer leurs modèles opérationnels tandis que d'autres parties prenantes (par ex. société civile, milieux académiques) doivent apporter des contributions adaptées à leurs capacités.

Source : (World Economic Forum, 2025)

Le rapport du WEF souligne que la promotion du tourisme ne se limite pas à valoriser les atouts, les offres touristiques ou les produits d'un territoire, ni même à moderniser ses infrastructures. Le secteur du voyage et du tourisme requiert désormais une approche écosystémique, centrée à la fois sur les voyageurs-ses et sur les communautés locales, tout en prenant en compte les répercussions sur les systèmes humains et naturels. Dans cette perspective, une collaboration élargie entre le secteur et l'ensemble des parties prenantes constitue une condition essentielle pour bâtir son avenir. Cette coopération doit s'appuyer sur des principes partagés et des cadres d'action communs, favorisant l'émergence d'un modèle inclusif et

¹⁵⁷ lausanne-montreux-congress.ch/fr/ .

¹⁵⁸ iccwORLD.afllip.in/652217d068.html .

durable qui bénéficie à tous. Ainsi, le secteur dispose aujourd'hui d'une véritable opportunité : non seulement prospérer économiquement, mais aussi contribuer concrètement à la régénération des écosystèmes, à la préservation du patrimoine culturel, au dynamisme des communautés locales et au renforcement des liens humains à l'échelle mondiale.

7.1.3 Perception des personnes consultées

De manière générale, la création d'emplois reste une priorité pour le SECO. Toutefois, l'accent doit être mis sur la qualité de ces emplois, caractérisés par des contrats à durée indéterminée, une bonne adéquation entre qualifications requises et compétences disponibles et des implantations de préférence en périphérie.

Politique sectorielle de soutien aux entreprises

Le SPEI estime que la PADE 2020-2025 a renforcé la compétitivité du canton, notamment grâce aux Fonds Innovation et Industrie. Les projets financés via le FSED visent à encourager de bonnes pratiques et à rendre les entreprises plus attractives pour leurs collaborateurs ; mais, selon le SPEI, ces programmes n'ont pas encore d'impact mesurable sur les émissions de CO². Une association d'entreprises partage l'avis du SPEI concernant l'amélioration de la compétitivité, tout en demandant des indicateurs et études scientifiques pour appuyer ce constat. Les prestataires d'entreprises reconnaissent également la valeur ajoutée de la PADE, mais s'appuient surtout sur des preuves limitées, comme le développement du parc d'innovation Biopôle ou du programme TrustValley, ou encore des exemples de sociétés soutenues qui ont connu une croissance notable. Enfin, le SPEI souligne le rôle majeur de l'EPFL dans l'écosystème des start-ups, dont la croissance est souvent influencée par la PADE.

Lors de l'entretien avec le directeur de l'institut CREA de l'Université de Lausanne (UNIL)¹⁵⁹, celui-ci a relevé que l'une des forces du canton de Vaud en 2023 était constituée par des finances publiques saines avec une dette très faible, notamment en comparaison avec le canton de Genève, ainsi qu'une infrastructure très performante au niveau de la mobilité. Des faiblesses relevées dans son étude sont des dépenses cantonales élevées par rapport aux cantons suisses alémaniques, une fiscalité importante, en particulier pour les personnes physiques, ou un nombre insuffisant d'emplois dans les branches innovatrices. Le dernier élément a pour conséquence un manque d'exposition aux secteurs innovants et un accès insatisfaisant à des savoirs stratégiques. En revanche, le canton de Vaud se situe en tête, devant les cantons de Bâle-Ville, Zurich, Zoug, Genève et bien au-dessus de la moyenne suisse, pour ce qui concerne les demandes de brevets sur la période 2011-2019.

Politique sectorielle d'appui aux régions

Le Pays-d'Enhaut souligne que le concept d'innovation de la PADE, conçu principalement pour les entreprises industrielles, devrait être élargi. Il propose également d'étendre le périmètre du projet afin de permettre des initiatives intersectorielles, incluant par exemple l'agriculture, la santé ou la mobilité. Promove relève tout comme le SPEI l'importance pour le développement économique local des hautes écoles et des parcs d'innovation. L'ADNV note l'importance des projets régionaux pour le développement local, en citant en exemple le développement d'un centre de bien-être ou la construction d'un nouvel abattoir. Chablais Région considère également les soutiens comme largement bénéfiques pour sa région, même si un volet intercantonal faciliterait le développement de projets conjoints avec le Valais. Région de Nyon apprécie les aides de la PADE, mais estime que leur absence n'aurait pas un impact majeur sur le développement régional, à l'exception des infrastructures touristiques. Sa principale difficulté concerne l'accès à des terrains et locaux à des prix abordables pour les nouvelles implantations comme pour les entreprises existantes, en particulier industrielles. Elle souhaiterait donc que le canton s'engage davantage dans le domaine foncier afin de préserver les emplois industriels dans la région.

¹⁵⁹ (Grobéty, 2023).

Politique sectorielle de promotion du canton

Au niveau du tourisme, peu d'exemples ont été cités par les personnes consultées, mais il a été relevé que les crédits-cadres ont aidé à maintenir les hôtels ouverts toute l'année avec des conséquences économiques positives pour la région.

7.1.4 Discussion

Politique sectorielle de soutien aux entreprises

En l'absence de relevés systématiques, la création d'emplois grâce à la PADE dans les secteurs prioritaires ne peut être documentée. 186 des 376 entreprises consultées ont toutefois déclaré avoir créé ou maintenu globalement 391.1 EPT grâce aux soutiens reçus. Ce chiffre ne peut en aucun cas être extrapolé à l'ensemble des entreprises soutenues, d'autant plus qu'il s'agit d'emplois maintenus et créés. De la même manière, il n'est pas possible d'apprécier dans quelle mesure la PADE a contribué au renforcement de la compétitivité des PME vaudoises. Relevons à cet égard que l'Innovation Scoreboard de l'UE¹⁶⁰ note plutôt une diminution relative de la capacité d'innovation des entreprises de l'Arc lémanique. Une fois de plus, les données font défaut pour évaluer le positionnement du canton et de son économie dans les domaines ciblés par la PADE, ainsi que l'impact déterminant de la politique dans ce domaine. Comme le note le SPEI, les programmes de soutien pour une économie durable sont encore trop jeunes pour avoir un effet sur les émissions de CO₂ du canton, qui par ailleurs devraient être évalués, probablement sur la base d'une étude scientifique dédiée.

Politique sectorielle d'appui aux régions

L'atteinte des quatre impacts visés pour les régions ne peut être mesurée sur la base des données disponibles, avec de plus des liens de causalité très difficiles à établir. En outre, le postulat qu'il existe une égalité des chances de développement pour toutes les régions peut raisonnablement être questionné¹⁶¹.

L'analyse du taux de croissance 2020-2023 du nombre d'EPT dans les régions vaudoises par rapport à 2015-2019¹⁶² montre des taux les plus élevés dans Chablais Région et l'ARGdV alors que Lausanne Région, qui a clairement reçu les plus de soutien PADE dans le cadre de la politique sectorielle de soutien aux entreprises, se situe plutôt en milieu de classement avec une croissance identique sur les deux périodes. Cependant, aucun lien de causalité ne peut être établi entre ces données et les soutiens de la PADE, d'autant plus que l'évolution des EPT dans une région ne correspond généralement pas à son niveau de compétitivité, selon l'étude UBS¹⁶³. Comme le note également cette étude, ce qui importe est de déterminer dans quelle mesure une région est en mesure d'exploiter son potentiel. Cette capacité dépend en grande partie de sa capacité de collaboration comme le relèvent tant l'étude française sur les disparités des territoires industriels¹⁶⁴ que la Confédération dans sa stratégie 2024+¹⁶⁵ de développement du territoire et le guide de mise en œuvre de la NPR¹⁶⁶.

Politique sectorielle de promotion du canton

La notoriété du territoire vaudois pourrait être mesurée auprès des publics cibles, et de préférence de manière régulière pour apprécier son évolution. Dans cette même étude pourrait être incluse la perception de son image selon les points 2-3 et 5 du modèle d'efficacité correspondant. Formulé de manière peu spécifique, le point concernant la commercialisation des produits touristiques et agricoles ne devrait pas figurer dans le volet impact du modèle¹⁶⁷. À noter que le secteur touristique n'est mentionné que de manière très marginale. De plus, la question se pose de savoir si une image du canton de Vaud

¹⁶⁰ (European Commission: Directorate-General for Research and Innovation, 2025).

¹⁶¹ Voir à ce sujet, (UBS Switzerland, 2025) qui a développé des indicateurs ICC selon les facteurs influençables (à court et long terme) et peu influençables (page 5 de l'étude). Les constats suivants peuvent être appliqués par analogie aux régions vaudoises : *les cantons de Bâle-Ville, Zurich et Genève bénéficient de leur infrastructure urbaine, d'une excellente accessibilité, d'une grande zone d'attraction et d'une main-d'œuvre qualifiée abondante. À l'inverse, les cantons alpins pâtissent de leur situation géographique. A noter que c'est la Suisse centrale qui exploite le mieux son potentiel.*

¹⁶² Voir illustration I. 46, page 95.

¹⁶³ Voir illustration I. 47, page 102.

¹⁶⁴ (Carré Denis, 2019).

¹⁶⁵ (Conseil fédéral, 2024).

¹⁶⁶ (regiosuisse, 2025).

¹⁶⁷ (regiosuisse, 2025), page 33.

correspondant aux attentes du SPEI se traduirait nécessairement dans une valeur ajoutée augmentée comme voulu par la PADE, notamment par la création d'emplois de qualité, également dans les régions plus excentrées.

Au regard des enjeux et recommandations du rapport 2025 du WEF sur le secteur du voyage et du tourisme¹⁶⁸, le canton de Vaud et son secteur touristique font face à d'importantes transformations. Celles-ci nécessitent une approche stratégique volontaire et systémique, impliquant l'ensemble des parties prenantes, avec un rôle du canton en tant que moteur de collaboration, contributeur aux investissements et facilitateur de la mise en œuvre ainsi que de l'apprentissage continu.

7.1.5 Points saillants

PS-107	Comme pour la plupart des politiques publiques, l'évaluation de l'impact de la PADE est difficile en raison de la complexité du lien de causalité, du caractère indirect et différé des effets, du manque de données et de ressources pour une analyse rigoureuse, ainsi que de l'influence de facteurs externes.
PS-108	La plupart des éléments formulés dans le volet impact des modèles d'efficacité ne sont pas adéquats pour évaluer l'impact de la PADE, notamment en termes de valeur ajoutée comme spécifié par la LADE.
PS-109	Pour les trois politiques sectorielles, l'ampleur de l'impact repose largement sur la qualité de la collaboration, tant en interne qu'à l'externe, selon les études de référence consultées.
PS-110	Actuellement, la PADE ne dispose pas d'une approche structurée pour favoriser une collaboration institutionnalisée efficace soutenue par une gouvernance motivante et efficiente nécessaire à l'atteinte de l'impact voulu.
PS-111	En termes de développement régional, l'ARGdV, le Chablais et la Région de Nyon ont connu la plus forte croissance en emplois, EPT et entreprises, tandis que ce sont les entreprises de la Région Lausanne qui ont bénéficié du plus grand soutien dans le cadre de la politique sectorielle de soutien aux entreprises.
PS-112	La PADE actuelle ne traite que marginalement des enjeux majeurs du secteur du voyage et du tourisme, qui aurait exigé une démarche volontariste, ce secteur constituant également l'un des moteurs économiques et culturels du canton de Vaud.

7.2 Impact global au niveau du canton

7.2.1 Analyse documentaire et statistique

Analyse des indicateurs macroéconomiques

L'influence directe des PADE sur l'économie du canton de Vaud ne peut être déterminée de manière fondée. En effet, outre cette politique, de nombreux autres facteurs - endogènes et exogènes - jouent un rôle dans le développement économique. L'évaluation est d'autant plus complexe que les années 2020 à 2022 ont été fortement marquées par la pandémie de COVID-19, qui a eu un impact déterminant sur l'activité économique.

En termes d'évolution au cours de la période considérée, le canton de Vaud comptait en 2023 66 791 entreprises, soit une augmentation de 6.5% par rapport à 2019 (62 704)¹⁶⁹. Le nombre d'emplois s'élevait à 494 652 (+7.1% depuis 2019), et celui des EPT à 396 501 (+6.6% par rapport à 2019).

T. 18 Comparaison des indicateurs macroéconomiques Vaud vs. Suisse

	Vaud		Suisse	
	2015-2019	2020-2023/4	2015-2019	2020-2023/4
Ø Variations annuelles PIB en termes réels	2%	1.7%	1.9%	1.6%
Ø Taux de chômage	4.2%	3.8%	2.9%	2.6%
Ø Croissance démographique	1.1%	1.2%	0.9%	1.0%
Ø Croissance démographique (20-64 ans)	1.1%	1.2%	0.7%	0.8%
Ø Taux de croissance nombre d'entreprises	2.2%	1.6%	0.8%	0.9%
Ø Taux de croissance nombre d'emplois	1.5%	1.7%	1.1%	1.5%
Ø Taux de croissance nombre d'EPT	1.7%	1.6%	1.0%	1.4%

Source : OFS, Statistiques Vaud (2025)

La comparaison avec l'ensemble de la Suisse montre que, si le taux de chômage reste généralement plus élevé dans le canton de Vaud, son évolution économique se révèle plus dynamique. Cela se vérifie tant au

¹⁶⁸ (World Economic Forum, 2025).

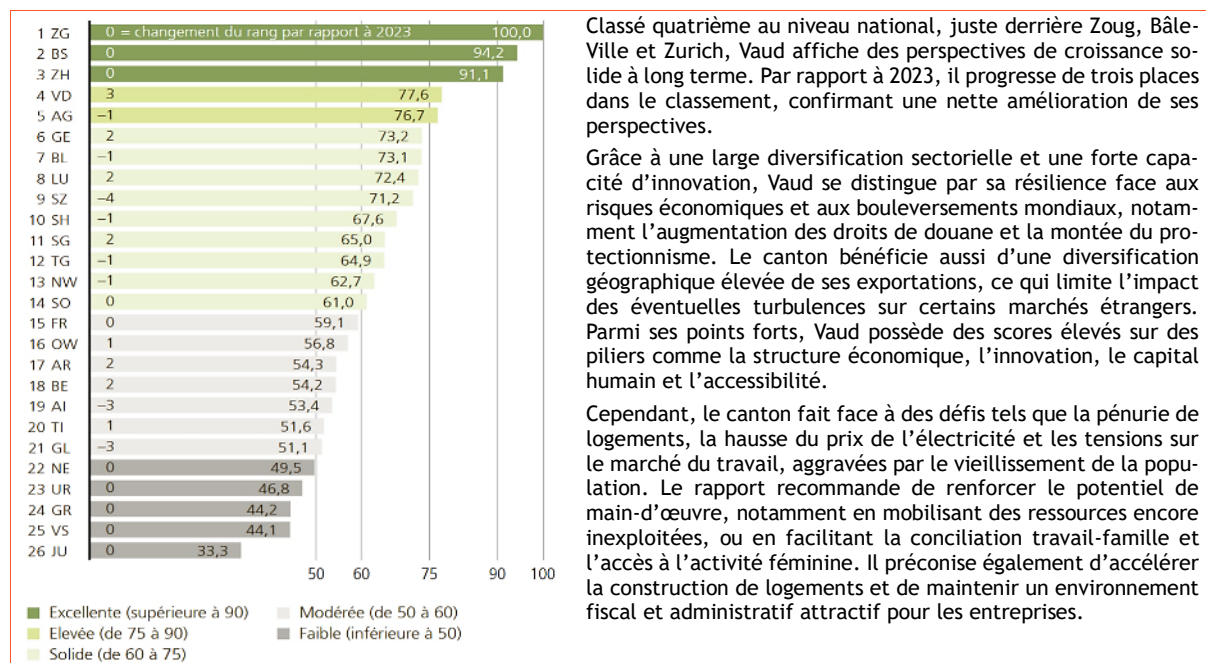
¹⁶⁹ Voir tableau T. 26, page 168 de l'annexe.

niveau du PIB et de la croissance démographique que dans l'augmentation du nombre d'entreprises, d'emplois et d'EPT¹⁷⁰. Comparée aux années précédant la mise en place des PADE, la croissance paraît toutefois plus modérée, à l'exception du chômage, principalement en raison des effets de la crise sanitaire.

Analyses économiques externes

Selon l'indice de compétitivité publié sur une base bisannuelle par l'UBS¹⁷¹, le canton de Vaud confirme sa place de leader économique en Suisse romande et apparaît parmi les cantons les plus résilients et innovants du pays, tout en restant vigilant aux défis futurs du marché du travail, du logement et de la fiscalité internationale.

E. 33 Indicateur de compétitivité des cantons 2025



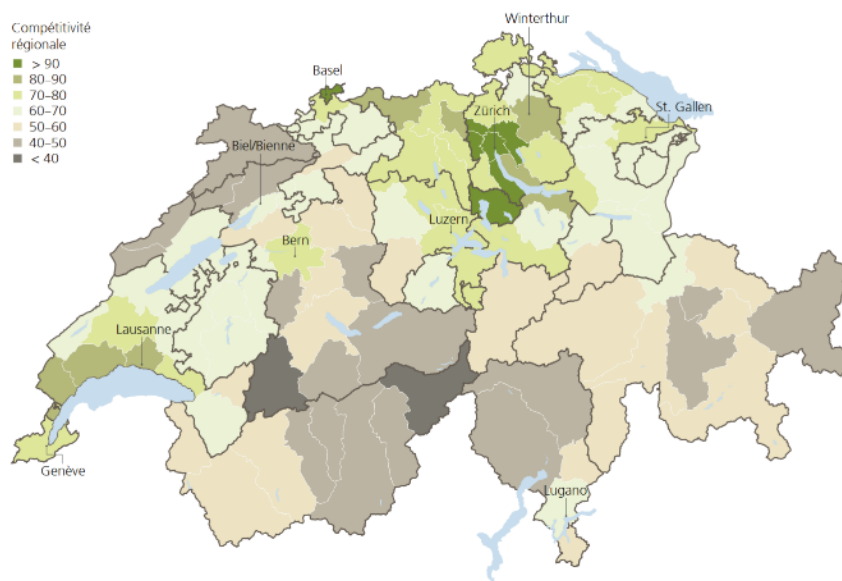
Classé quatrième au niveau national, juste derrière Zoug, Bâle-Ville et Zurich, Vaud affiche des perspectives de croissance solide à long terme. Par rapport à 2023, il progresse de trois places dans le classement, confirmant une nette amélioration de ses perspectives.

Grâce à une large diversification sectorielle et une forte capacité d'innovation, Vaud se distingue par sa résilience face aux risques économiques et aux bouleversements mondiaux, notamment l'augmentation des droits de douane et la montée du protectionnisme. Le canton bénéficie aussi d'une diversification géographique élevée de ses exportations, ce qui limite l'impact des éventuelles turbulences sur certains marchés étrangers. Parmi ses points forts, Vaud possède des scores élevés sur des piliers comme la structure économique, l'innovation, le capital humain et l'accessibilité.

Cependant, le canton fait face à des défis tels que la pénurie de logements, la hausse du prix de l'électricité et les tensions sur le marché du travail, aggravées par le vieillissement de la population. Le rapport recommande de renforcer le potentiel de main-d'œuvre, notamment en mobilisant des ressources encore inexploitées, ou en facilitant la conciliation travail-famille et l'accès à l'activité féminine. Il préconise également d'accélérer la construction de logements et de maintenir un environnement fiscal et administratif attractif pour les entreprises.

Source : (UBS Switzerland, 2025)

I. 47 Régionalisation indicative de l'ICC en 2025 : avantages pour les régions des grands centres urbains



Source : (UBS Switzerland, 2025)

¹⁷⁰ Voir illustration I. 64 à I. 68, page 169 et suivantes de l'annexe.

¹⁷¹ L'analyse se base sur les huit piliers de la compétitivité des cantons qui sont : la structure économique, l'innovation, le capital humain, le marché du travail, l'accessibilité, le bassin de réception, l'environnement de coûts et les finances publiques. (UBS Switzerland, 2025).

Le rapport UBS souligne que les centres urbains jouent un rôle clé dans la compétitivité régionale, et cela est particulièrement vrai pour le canton de Vaud. La région lausannoise, ainsi que celles de Nyon et de Morges dans l'arc lémanique, figurent parmi les vingt-cinq zones les plus compétitives de Suisse. Ces pôles urbains bénéficient d'une infrastructure économique nettement supérieure à celle des autres régions du même canton, offrant ainsi aux entreprises une meilleure accessibilité, une plus grande zone d'attraction de main-d'œuvre et de débouchés, et une structure économique robuste favorisant l'innovation. Contrairement à certains cantons où le chef-lieu domine largement, plusieurs régions vaudoises rivalisent en attractivité, grâce à leur proximité avec de grandes villes et une forte capacité d'accueil économique.

Sur le plan des échanges internationaux, Vaud demeure exposé aux incertitudes du commerce mondial, même si sa dépendance vis-à-vis du marché américain reste modérée par rapport à des cantons plus spécialisés comme Neuchâtel ou Nidwald. Enfin, l'accès privilégié au marché européen reste crucial pour Vaud, dont la majorité des exportations sont encore destinées à l'UE, partenaire commercial principal.

E. 34 La compétitivité vaudoise : mythe ou réalité?



L'étude met en avant la prospérité du canton de Vaud à l'échelle internationale, avec un PIB par habitant d'environ CHF 77 250 en 2022 (converti au taux moyen 2023), bien que restant en deçà des niveaux de Zurich et Genève. Entre 2017 et 2022, Vaud a affiché une croissance annuelle moyenne de l'emploi de 1.5%, surpassant la moyenne nationale, grâce à un tissu économique dynamique et une spécialisation marquée dans les services à haute intensité de connaissances (45% de la valeur ajoutée). La productivité horaire, estimée à CHF 68, s'aligne sur la moyenne suisse et dépasse celle de plusieurs régions européennes. Le canton se distingue aussi par un fort taux de dépôt de brevets (13.5 pour 1 000 employé-es industriel·les), une capacité d'innovation nourrie par un bon accès au capital-risque et une hausse constante du nombre de start-ups.

Néanmoins, il subsiste des défis liés à la disponibilité de main-d'œuvre qualifiée (avec un recours significatif aux travailleurs frontaliers), des besoins croissants dans les TIC et des enjeux d'attractivité concernant la fiscalité des personnes physiques et l'accessibilité internationale. Vaud doit donc poursuivre l'adaptation de ses conditions-cadres pour maintenir son dynamisme et garantir une prospérité durable, face à une concurrence nationale et internationale renforcée.

Source : Étude BAK de février 2024 sur mandat CVC1¹⁷²

7.2.2 Discussion

Hormis un taux de chômage historiquement plus élevé, le canton de Vaud présente des indicateurs macroéconomiques plus dynamiques que la moyenne suisse. Toutefois, en raison du nombre et de l'importance des facteurs externes, il est peu aisé d'attribuer ce dynamisme à la PADE, d'autant que son budget est modeste par rapport au PIB cantonal et que les liens de causalité éventuels restent mal documentés.

Au niveau suisse, la récente étude de l'UBS¹⁷³ place le canton de Vaud en quatrième position, avec une progression notable. En revanche, l'EPFL et l'UNIL, comme la plupart des universités suisses – en particulier l'UNIL – ont perdu des places dans les classements internationaux. À ce sujet, la citation de swissinfo concernant les raisons de cette baisse en 2023 porte à réflexion : the *Quacquarelli Symonds (QS) research group said Switzerland's slight overall decline this year was probably due to the fact that "it is struggling to spread its obvious quality around the world, and particularly in the labour market"*¹⁷⁴. Compte tenu du rôle essentiel des hautes écoles pour l'innovation et l'économie du canton, il serait pertinent de s'interroger sur la nécessité d'accorder davantage d'attention et de soutien à l'UNIL, au vu des évolutions récentes, afin de renforcer sa contribution à l'innovation et à la formation de profils adaptés à la société du futur, et en particulier de l'économie.

¹⁷² (BAK Economics AG, 2024).

¹⁷³ (UBS Switzerland, 2025).

¹⁷⁴ QS a déclaré que la légère baisse globale de la Suisse cette année était probablement due au fait « qu'elle a du mal à diffuser sa qualité évidente dans le monde, et particulièrement sur le marché du travail », [swissinfo.ch/eng/sci-tech/swiss-universities-slip-down-in-q-s-global-ranking/48623820](https://www.swissinfo.ch/eng/sci-tech/swiss-universities-slip-down-in-q-s-global-ranking/48623820)

7.2.3 Points saillants

PS-113	L'influence de la PADE sur l'économie vaudoise ne peut être déterminée de manière fondée, car d'autres facteurs, renforcés par l'impact majeur de la pandémie de COVID-19 entre 2020 et 2022, ont largement marqué le développement économique du canton.
PS-114	Les indicateurs macroéconomiques montrent un canton de Vaud affichant une économie plus dynamique que la Suisse en général, avec cependant un taux de chômage historiquement plus élevé.
PS-115	L'indicateur de compétitivité des cantons 2025 place le canton de Vaud en progression en quatrième position derrière Zoug, Bâle-Ville et Zurich ; cette position est liée notamment à la diversification de son économie, mais le canton fait face à des défis tels que la pénurie de logements, la hausse du prix de l'électricité et les tensions sur le marché du travail, aggravées par le vieillissement de la population.
PS-116	Région Lausanne, Région de Nyon et ARCAM, suivies de Promove et de l'ARGdV, sont les régions les plus compétitives du canton selon l'indicateur de compétitivité des cantons 2025.
PS-117	Au vu de l'importance des hautes écoles pour l'innovation et le développement économique, le potentiel de l'UNIL dans le domaine de l'innovation et la formation de profils adaptés à l'économie du futur ne semble pas encore être pleinement exploité.
PS-118	L'étude BAK pour la CVCI documente la prospérité et une croissance de l'emploi supérieure à la moyenne nationale, avec toutefois un besoin de veiller à la disponibilité de main-d'œuvre qualifiée, d'une fiscalité attractive et à la poursuite de l'adaptation de ses conditions-cadres pour maintenir cette dynamique.

8 Conclusion

La présente évaluation met en lumière une dynamique encourageante prometteuse et des fondations tournées vers l'avenir. L'économie vaudoise se distingue par sa compétitivité et sa capacité à mobiliser un réseau d'acteurs engagés, au service du développement économique cantonal. Les bénéficiaires expriment globalement une satisfaction élevée, en particulier concernant les soutiens financiers, reflet d'une politique publique attentive et efficace.

Les récentes améliorations en matière de gouvernance et de collaboration, notamment entre le SPEI et les OR, témoignent d'une volonté collective de progresser. Si certaines marges de manœuvre demeurent, elles sont clairement identifiées et ouvrent la voie à des actions ciblées pour renforcer encore l'impact du dispositif. Dans l'ensemble, le canton dispose de leviers concrets pour consolider sa dynamique et pour suivre sur une trajectoire positive et durable.

9 Recommandations

Les recommandations ont été formulées autour de 7 axes.

I. Clarifier les objectifs et la logique d'intervention sur la base d'une analyse étayée

La PADE 2020-2025 est globalement en bonne cohérence avec la LADE, avec cependant une attention limitée portée à la contribution attendue à la réalisation du but de la loi, qui est le maintien et la création de valeur ajoutée. En effet, le document ne comporte pas d'analyse initiale sur les facteurs qui sous-tendent le maintien et la création de valeur ajoutée dans le canton et les besoins associés. Une telle analyse constitue une base essentielle pour formuler et étayer un nombre limité d'objectifs, puis de définir les instruments adaptés et leur périmètre¹⁷⁵.

En d'autres termes, la formulation de la future PADE sur la base d'objectifs de portée cantonale, plutôt que sous forme de politiques dites sectorielles, apparaît plus adéquate pour concevoir un appui pertinent et efficient au développement économique vaudois.

Destinataire : SPEI, en cohérence avec la vision politique de la CDEIEP¹⁷⁶

II. Assurer la bonne adéquation des ressources financières, humaines et digitales

A. Définir un cadre financier clair pour la mise en œuvre de la PADE

Le cadre budgétaire n'a pas pu être défini pour l'ensemble de la durée de la mise en œuvre au moment de la conception de la PADE. En effet, seul le budget ordinaire LADE, le financement Innovaud, des soldes des crédits-cadre Maîtrise foncière et Alpes vaudoises ainsi que dans une moindre mesure les financements issus de la NPR, étaient assurés au moment de la rédaction. De fait, les fonds de soutien à l'innovation, à l'industrie et à l'économie durable n'ont été créés ou réalimentés sur la base de décisions du Grand Conseil ou du Conseil d'État que postérieurement, à priori sans une planification complète des dépenses futures. Par ailleurs, les crédits-cadre Maîtrise foncière et Tourisme durable sont destinés au financement de projets spécifiques, tandis que le Crédit-cadre Alpes vaudoises est orienté vers des infrastructures définies dans le décret y afférent, en cohérence avec les dispositions de la LADE. Il en résulte notamment une prévisibilité incomplète pour le SPEI et les parties prenantes concernées, ainsi qu'un suivi plus difficile des engagements et de leur utilisation de la part du DEIEP, du Conseil d'État et du Grand Conseil.

Il est recommandé de définir dès la conception de la PADE un cadre budgétaire clair, tout en prévoyant une flexibilité suffisante pour répondre à des besoins imprévus.

Destinataire : CDEIEP, avec les instances concernées.

B. Mener une évaluation organisationnelle du pôle Économie du SPEI

Le Pôle économie du SPEI comptait début 2025 15.4 EPT, dont un tiers en contrat à durée indéterminée. Sur la période considérée, le volume financier géré était annuellement de CHF 55 millions pour un total de 600 projets financés, auquel viennent s'ajouter notamment les tâches de pilotage et représentation. En plus de ce pôle, le chef du SPEI, soutenu par un·e adjoint·e, est responsable de la Police cantonale du commerce, de l'État-major et de la Communication du SPEI.

Au vu des délais de réponse perçus parfois comme trop longs par les parties prenantes consultées, des ressources mobilisées pour assurer une qualité adéquate des demandes de financement et des témoignages internes reçus, le besoin d'évaluer la bonne adéquation missions-ressources-compétences se révèle pertinent et ce sur l'ensemble du processus, partenaires externes inclus. Afin d'effectuer une analyse approfondie du fonctionnement du pôle économie avec une consultation de toutes les personnes concernées, une évaluation organisationnelle spécifique est recommandée, qui devra prendre en compte les besoins liés au pilotage de la PADE.

¹⁷⁵ Voir à ce sujet (OECD, 2022), document qui propose un cadre cohérent pour la formulation de politiques de type PADE.

¹⁷⁶ Chef-fe du Département de l'économie, de l'innovation, de l'emploi et du patrimoine

Destinataire : SPEI, en consultation avec la CDEIEP.

C. Veiller à ce que le SPEI soit doté d'outils digitaux adaptés

Sur le plan opérationnel, le SPEI s'appuie sur le logiciel Jira¹⁷⁷ pour le suivi des projets d'entreprises dans le cadre de la politique sectorielle de soutien aux entreprises, y compris les décisions financières liées. Les autres processus PADE, notamment le reporting, le suivi opérationnel et la documentation, sont pris en charge au moyen des outils de la suite Microsoft 365, anciennement Microsoft Office. Différentes parties prenantes ont exprimé le besoin d'une digitalisation accrue des processus, de même que d'un meilleur partage des informations.

Un renforcement des outils digitaux, notamment avec des fonctionnalités de type CRM et de gestion de projets multiples, faciliterait le suivi et le pilotage de la PADE tout en offrant une plus grande stabilité, fiabilité et transparence des informations.

Destinataire : CDEIEP, en concertation avec la DGNSI¹⁷⁸ et le SPEI.

III. Mieux préciser et étayer la focalisation des appuis au développement économique

Dans la PADE actuelle, les orientations apparaissent faiblement justifiées, notamment en ce qui concerne le choix des secteurs prioritaires, des axes stratégiques et des instruments (AFP, prêts, cautionnements, types de prestations), comme permettant de répondre à des besoins identifiés préalablement. En lien avec l'objectif de développement équilibré des régions, il convient également de relever que, hormis les projets régionaux, principalement à vocation touristique, les instruments existants ne sont pas spécifiquement conçus pour répondre aux besoins propres à chaque région. Parmi les éléments témoignant de la nécessité d'instaurer une approche à la fois plus cohérente, mieux fondée et davantage différenciée figure notamment le manque d'information continue aux OR sur les entreprises soutenues dans leur périmètre ainsi que le fait que les expert-es cantonaux du tourisme ne soient pas consulté-es en amont de la validation des projets régionaux à vocation touristique.

Afin d'ancrer la prochaine PADE dans une vision à la fois cohérente et opérationnelle, un renforcement de l'articulation entre les analyses réalisées, les objectifs poursuivis et les impacts attendus apparaît nécessaire. À cet effet une base solide devrait être constituée sur la base d'une analyse approfondie des spécificités du tissu économique vaudois et des besoins des publics cibles, ainsi qu'une étude des meilleures pratiques au niveau cantonal et fédéral, complétée par une revue de la littérature scientifique sur le sujet. Les résultats de ces travaux devraient être présentés dans un format adapté, dans le but d'étayer et de faciliter la formulation des différents éléments de la nouvelle PADE, en allant au-delà d'une analyse de type SWOT.

En fonction des objectifs visés et l'orientation stratégique correspondante de la future PADE, un guide de l'OCDE peut aider à définir les instruments en fonction des canaux (offre, demande, gouvernance) et leur focalisation (horizontale/large ou ciblée)¹⁷⁹.

Destinataire : SPEI, sous la direction de la CDEIEP et en consultation avec les acteurs concernés.

IV. Affiner et développer les prestations, en priorité celles favorisant la collaboration

Au-delà des aides financières, les prestations s'imposent comme un levier déterminant de la PADE. C'est pourquoi il est essentiel de les concevoir en cohérence avec les besoins identifiés des publics cibles par des consultations spécifiques, en prenant en compte les études suisses et internationales¹⁸⁰ pertinentes. Par ailleurs, plusieurs sources¹⁸¹ soulignent la nécessité de renforcer les prestations visant à stimuler la

¹⁷⁷ Jira est un logiciel de gestion de projet et de suivi de tickets qui offre un socle de fonctionnalités standard pour planifier, suivre et analyser le travail d'une équipe développé par Atlassian (<https://www.atlassian.com/fr/software/jira>).

¹⁷⁸ Direction générale du numérique et des systèmes d'information.

¹⁷⁹ Voir point 11.8, page 153 de l'annexe.

¹⁸⁰ Des premières références sont citées dans la bibliographie, au point 11.10, page 155 de l'annexe.

¹⁸¹ Focus-group entreprises, ateliers avec les collaboratrices et collaborateurs du pôle Économie du SPEI et études nationales et internationales (p.ex. (regiosuisse, 2025) ; (Carré Denis, 2019) ; (World Economic Forum, 2025) ; (European Commission: Directorate-General for Research and Innovation, 2025)).

collaboration entre les parties prenantes, notamment entre les entreprises¹⁸², tant à l'intérieur qu'entre les régions, ainsi qu'au sein des différents écosystèmes, en particulier l'écosystème touristique dans son ensemble.

Au niveau des entreprises, un développement de prestations autour du transfert de technologie et de savoirs¹⁸³, de la montée en compétences par des formations certifiantes, de la facilitation de la collaboration entre les start-ups et l'administration publique, ainsi que d'un travail systématique sur l'ensemble de la chaîne de valeur et la durabilité, pourrait être envisagé. Une fois un inventaire des prestations établi sur la base des besoins identifiés, le choix des prestataires correspondants pourrait être effectué sur la base de critères transparents, y compris pour les divers programmes d'innovation et de mise en relation financés actuellement.

Au niveau des prestations à caractère régional, les recommandations du rapport de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) sur l'innovation dans les espaces ruraux¹⁸⁴ et transcrit dans la nouvelle NRP¹⁸⁵ devraient être prises en pleine considération¹⁸⁶.

E. 35 Recommandations de l'OCDE sur l'innovation dans les espaces ruraux suisses entièrement acceptées par le SECO

Les recommandations suivantes ont été entièrement acceptées par le SECO :

1. élargissement du périmètre des programmes d'innovation au-delà des innovations de nature strictement technologique ;
2. mise en place de programmes destinés aux petites entreprises, start-ups et entrepreneurs ruraux ; développement des prestations pour renforcer les liens intersectoriels et réduire les silos ;
3. sensibilisation des entrepreneurs aux avantages de la collaboration avec les universités et stimulation de la demande issue du secteur entrepreneurial ;
4. participation à des initiatives collaboratives locales, comme les *innovations sandboxes*, laboratoires vivants ou projets expérimentaux ;
5. promotion de l'innovation dans le secteur public et dans les processus décisionnels politiques ; mise en place de consultations stratégiques avec les partenaires locaux et le milieu académique pour alimenter le travail des groupes interinstitutionnels et cantonaux sur le développement régional ;
6. renforcement de la cohérence politique grâce aux liens ville-campagne pour favoriser l'innovation entre territoires et niveaux fédéraux ;
7. désignation d'une personne responsable chargée d'informer directement les PME rurales sur les offres disponibles ;
8. élaboration de stratégies ciblées de communication et de branding, avec diffusion de l'information par des canaux adaptés aux régions rurales ;
9. développement d'une veille interinstitutionnelle pour le suivi des tendances ;
10. intégration des critères de diversité de genre et d'âge dans les projets et programmes, avec un meilleur engagement de ces groupes.

Source : Management response SECO¹⁸⁷

Dans le canton de Vaud, les OR jouent un rôle essentiel dans la mise en œuvre de la majeure partie des recommandations évoquées ci-dessus, notamment à travers leur guichet dédié aux entreprises. Il serait dès lors opportun que le SPEI et les prestataires entreprises les intègrent davantage dans l'appui aux entreprises, tant comme relais d'information que comme acteurs impliqués dans la mise en œuvre et la remontée d'informations.

S'agissant des prestations de Vaud Promotion, la valeur ajoutée du programme VAUD AMBASSADEURS pour la promotion du canton mérite une analyse approfondie, de même que l'opportunité de développer de nouvelles prestations destinées à soutenir les acteurs touristiques et à renforcer la structuration des offres touristiques cantonales.

¹⁸² Voir par exemple à ce sujet la plateforme bernoise be-connected.ch/fr.

¹⁸³ Diverses études notent que le modèle linéaire qui consiste à « conduire » les connaissances de la recherche fondamentale à l'innovation et au marché est dépassé à l'heure actuelle. Il est plutôt question de créer des réseaux d'acteurs qui jouent tous un rôle actif dans la cocréation. Dans ce cas, l'action des pouvoirs publics consiste donc d'abord à faciliter les échanges entre les groupes d'acteurs et à améliorer les capacités de communication et d'absorption des connaissances.

¹⁸⁴ (OECD, 2022).

¹⁸⁵ (regiosuisse, 2025).

¹⁸⁶ Voir aussi l'article récent dans le magazine Vie économique du SECO sur l'importance de soutenir l'innovation pour les PME dans les régions rurales, car il est plus facile d'innover en ville : dievolkswirtschaft.ch/fr/2026/01/la-nouvelle-politique-regionale-un-moteur-dinnovation-pour-les-pme/.

¹⁸⁷ Voir Management response seco.admin.ch/dam/seco/fr/dokumente/Standortfoerderung/Regional-%20und%20Raumordnungspolitik/Projektfoerderung/Management%20Response%20SECO%20et%20FAG_final_FR.pdf.download.pdf/Management%20Response%20SECO%20et%20FAG_final_FR.pdf.

Destinataire : SPEI, en collaboration avec les acteurs concernés.

V. Développer un plan d'action et une communication ciblée

La PADE 2020-2025 ne comprend pas de plan d'action qui définit les responsabilités, les jalons, les livrables associés à chaque action et leur mode de suivi. Ceci a préterité une mise en œuvre pleinement efficiente de la politique, la compréhension commune des tâches à effectuer ainsi que leur suivi. L'élaboration d'un plan d'action opérationnel daté pour chaque objectif de la PADE faciliterait non seulement sa réalisation mais permettra une meilleure budgétisation ainsi que la mise en œuvre d'une communication et d'un suivi plus pertinents.

Le plan de communication devrait être décliné par publics-cibles clés (prestataires, organisations régionales, entreprises et porteurs de projet, acteurs touristiques, parties prenantes concernées, grand public) et ajusté en fonction de la temporalité du plan d'action. Les mesures de communication devraient également viser à un accès au dispositif de soutien plus aisé pour les bénéficiaires en améliorant son accessibilité et sa lisibilité. De plus, ces mesures devraient intégrer des dispositifs d'échanges et d'écoute avec les parties prenantes et les bénéficiaires. Dans ce contexte, la communication et les termes utilisés devraient être précis, positifs et compréhensibles par toutes les parties concernées¹⁸⁸ et un accent particulier devrait être mis sur la pertinence, la cohérence et la facilité d'accès des informations en ligne.

Destinataire : SPEI, en collaboration avec les acteurs concernés.

VI. Renforcer la gouvernance, le pilotage et les relations avec les parties prenantes

La gouvernance de la PADE s'est développée au cours des dernières années principalement de manière organique en s'appuyant souvent sur les personnes centrales du dispositif plutôt que sur les institutions. Toutefois, avec une dotation annuelle moyenne de CHF 55 millions répartie sur quelque 600 projets et impliquant plusieurs dizaines d'acteurs clés, le dispositif actuel de gouvernance atteint désormais ses limites, aussi en raison de la multiplication des activités de gestion de crise (pandémie de COVID-19, répercussions des tensions géopolitiques).

Dans cette perspective, il est recommandé de procéder à une institutionnalisation progressive de la gouvernance, notamment par la mise en place de plateformes d'échanges à échéances fixes, la poursuite des efforts de clarification des missions des différents acteurs (p.ex. OR et Vaud Promotion), le retrait des collaboratrices et collaborateurs des entités subventionneuses, au premier rang desquelles le SPEI, des instances de gouvernance des organismes subventionnés, ainsi que par le renforcement des échanges d'informations au moyen d'outils numériques adaptés. En appui de la gouvernance, la mise en place d'un dispositif formalisé de concertation, comprenant des comités et des ateliers réguliers par secteur, région, type de financement ou thématique, permettrait de mieux tirer parti des expertises existantes, de favoriser des consultations en amont de l'élaboration de la nouvelle politique, puis, de manière périodique, de faciliter les ajustements nécessaires.

Destinataire : SPEI, en collaboration avec les acteurs concernés

VII. Améliorer le suivi ainsi que la mesure des résultats et des effets de la PADE

Une première étape consisterait à élaborer un modèle d'efficacité par objectif stratégique, permettant d'assurer un suivi ainsi qu'une mesure aussi simple que possible des résultats, des effets et des impacts. Autrement dit, les différents éléments doivent à la fois s'inscrire dans une chaîne logique cohérente et pouvoir être évalués de manière quantitative ou qualitative. Sur la base du modèle d'efficacité et des indicateurs correspondants, la récolte, le traitement et l'analyse des données pertinentes devraient être systématisés. Avec les informations récoltées via une veille stratégique¹⁸⁹, la mise en œuvre de la PADE pourrait être ajustée si nécessaire en fonction d'une base de décision solide.

¹⁸⁸ Par exemple, les termes d'*aides directes et indirectes* souvent utilisées au sein du SPEI ne sont pas compris par le plus grand nombre et manquent parfois de précision. Par ailleurs, l'utilisation du terme *Contributions non remboursables* prédominant au niveau fédéral (NRP; message de la promotion économique) plutôt que *contributions à fonds perdu* peut s'avérer plus claire et plus positive.

¹⁸⁹ Voir encart E. 4, page 23

Au niveau opérationnel, les critères de sélection des bénéficiaires et des projets à plus forte valeur ajoutée, ainsi que les modalités de reporting pour chaque acteur concerné, devraient être définis à partir du modèle d'efficacité et des informations associées.

En complément de l'évaluation globale de la PADE devant être réalisée par un organisme indépendant, il serait pertinent que le SPEI prévoie des évaluations intermédiaires plus ciblées. En particulier, la mise en place d'une évaluation annuelle des prestations, conduite par les prestataires concernés auprès des bénéficiaires, apparaît essentielle afin de vérifier leur pertinence et leur qualité, et de procéder, le cas échéant, aux ajustements nécessaires. De plus, un suivi plus serré des entreprises ayant bénéficié d'AFP serait opportun pour mieux évaluer leur pertinence, leurs effets, voire leur bonne utilisation. Dans ce cadre, les effets des différents types d'aides pourraient également être évalués¹⁹⁰. En outre, sur la base des retours reçus, une évaluation de la marque VAUD+, introduite en 2021, portant sur son utilisation et ses effets, serait utile. Une potentielle étude sur les effets régionaux des aides PADE, en lien avec d'autres facteurs, pourrait s'avérer pertinente afin d'apprécier l'équité de la répartition territoriale des soutiens, au regard des écarts observés entre la distribution des aides aux entreprises et les dynamiques macroéconomiques régionales.

Destinataire : SPEI, en collaboration avec les acteurs concernés.

Les recommandations de l'évaluation de la PADE précédente de 2012-2017 ont été rappelées et appréciées au point 11.9, page 156 de l'annexe.

10 Réponses aux questions d'évaluation

Les réponses des évaluateur·trices aux questions d'évaluation formulées par le mandant sont présentées ci-dessous.

I. Conception de la PADE

Q.1	La conception des six enjeux prioritaires, des trois politiques sectorielles - et en leur sein de l'objectif stratégique, des éventuels secteurs prioritaires, des axes stratégiques, des mesures, indicateurs et modèles d'efficacité -, était-elle claire, précise, pertinente et cohérente, entre ces éléments, par rapport à la loi et à l'économie du canton (LADE) ?
-----	--

De manière générale, l'orientation de la PADE est en cohérence avec la LADE, tant dans ses objectifs que dans le choix de structurer l'action cantonale autour de trois politiques sectorielles. Toutefois, la manière dont la mise en œuvre de la politique contribue concrètement au but de la loi de *maintenir ou créer de la valeur ajoutée* (art.1) aurait pu être mieux articulée.

Les six enjeux prioritaires définis pour l'ensemble de la politique n'ont pas pu être évalués de façon spécifique et transversale. Cela s'explique notamment par l'absence de liens explicites entre ces enjeux et les objectifs ou les modèles d'efficacité des politiques sectorielles dans la PADE. De plus, aucune mesure spécifique n'est directement rattachée à ces enjeux dans le document. Cependant, chacun de ces enjeux est présent de manière récurrente dans les politiques sectorielles, et ils ont été pris en compte dans ce contexte. Deux tableaux de correspondance établis par la suite ont été transmis, qui ne permettent toutefois pas d'évaluer de quelle manière ces enjeux ont été adressés dans la mise en œuvre de la PADE.

Les trois politiques sectorielles s'appuient sur l'article 4 LADE relatif aux mesures, ce qui est cohérent pour les politiques de soutien aux entreprises et d'appui aux régions. En revanche, cette base légale apparaît moins adaptée pour la politique sectorielle de promotion, dont les objectifs et le périmètre initial ne correspondent pas entièrement à ceux définis dans la stratégie 2023-2025 de Vaud Promotion. Cette situation nuit à la clarté de la logique d'intervention et à la cohérence d'ensemble de cette politique sectorielle.

Les liens entre les différents éléments, de l'analyse à la définition des impacts attendus, ne sont pas pleinement apparents et les choix correspondants ne sont pas clairement étayés. Les choix opérés, notamment la reprise d'éléments de la PADE précédente, la définition des secteurs prioritaires ou

¹⁹⁰ Voir par exemple le Innovation Growth Lab, qui vise à accroître l'impact des politiques d'innovation et de productivité grâce à de nouvelles idées, à l'expérimentation, aux données et aux preuves (innovationgrowthlab.org/ ; invité au congrès 2025 de la société suisse d'évaluation)

l'introduction de nouveaux axes stratégiques, sont insuffisamment étayés et peu explicités en termes de causalité.

Finalement, le format du document de la PADE est peu propice à une utilisation en tant qu'outil de travail, d'autant plus qu'il n'est pas complété par un plan d'action à vocation opérationnelle.

Q.2 Les indicateurs et modèles d'efficacité prévus étaient-ils pertinents et permettaient-ils un suivi de la réalisation des objectifs ?

Les modèles d'efficacité définis dans la PADE ont permis, dans l'ensemble, une mise en œuvre en cohérence avec les objectifs de la politique sectorielle correspondante, en particulier pour les politiques de soutien aux entreprises et d'appui aux régions. Ils offrent un cadre de référence commun pour structurer l'action publique et analyser les résultats. En revanche, les différents éléments constitutifs de ces modèles ne sont pas toujours formulés de manière à pouvoir être mesurés facilement et à mettre en évidence les liens logiques entre les différentes dimensions de ces modèles, des objectifs jusqu'aux impacts attendus.

En général, les indicateurs retenus comprennent des évolutions, des volumes ou des ratios, voire décrivent une variable, mais généralement sans préciser la dynamique attendue à la suite des mesures mises en œuvre. Ils sont principalement orientés vers le suivi des activités et des résultats immédiats. Cette absence de précisions limite également une compréhension aisée des effets attendus des actions entreprises selon les indicateurs utilisés et les apprentissages liés.

Q.3 Les moyens prévus étaient-ils cohérents au regard des objectifs fixés ?

La PADE 2020-2025 ne contient pas de cadre budgétaire explicite. Dans la pratique, celui-ci s'est avéré évolutif dans le sens qu'au budget initial en référence à la LADE et aux financements NPR se sont ajoutées, des ressources de trois fonds et de trois crédits-cadre, initiés ou réalimentés au cours de la période considérée. En outre, les mesures prévues sont rarement attribuées à des acteurs définis. Cette situation, conjuguée aux limites des modèles d'efficacité et des indicateurs, complique l'évaluation de la cohérence entre les moyens mobilisés et les objectifs fixés, ainsi que le pilotage et le suivi de la politique.

II. Mise en œuvre de la PADE

Q.4 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 ?

Les constats dressés lors de la conception ont été synthétisés dans un SWOT¹⁹¹. Toutefois, les critères de sélection et de priorisation de ses éléments ne sont pas apparents, pas plus que leur articulation avec les objectifs et les modèles d'efficacité des politiques sectorielles. À noter que le dispositif - les acteurs, les prestations respectives et la gouvernance - n'est pas décrit à un endroit précis dans la PADE. En d'autres termes, les éléments fournis ne permettent pas d'évaluer de manière fondée la pertinence du dispositif mis en place sur la base des constats lors de la conception.

De manière générale, les besoins identifiés et les prestations correspondantes avec les prestataires présents ne sont pas décrits de manière suffisamment spécifique dans la PADE. En effet, une telle analyse est un élément facilitant, y compris pour une articulation efficiente entre les niveaux fédéraux, cantonaux et régionaux, étant donné qu'il permet de déployer les prestations voulues par les acteurs les plus appropriés, de minimiser les redondances et de mettre en place des mécanismes de coordination adéquats.

Dans la pratique, les modalités d'articulation diffèrent selon les politiques sectorielles :

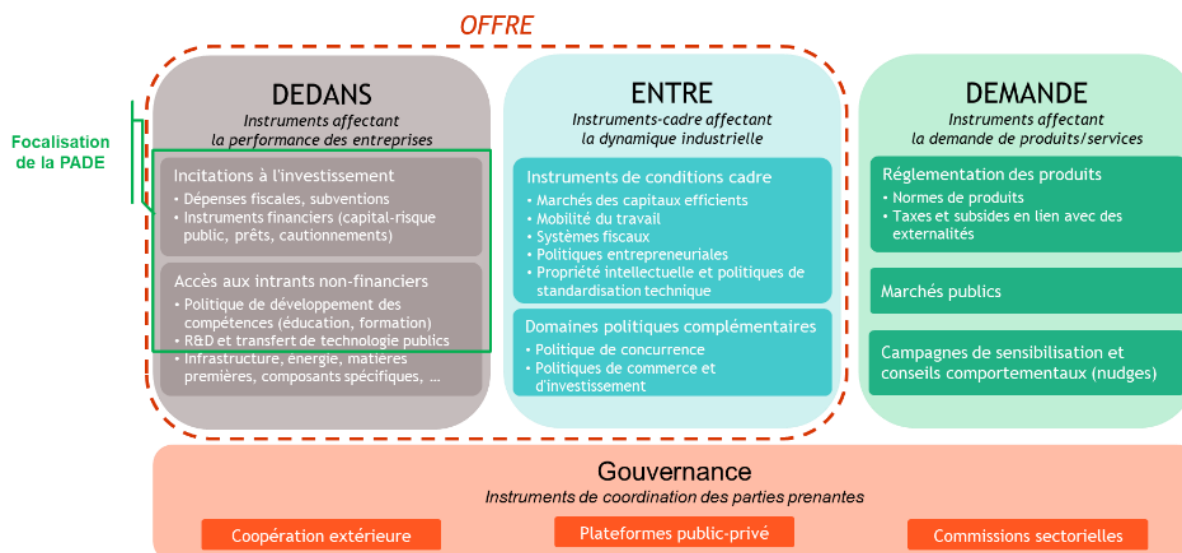
Politique sectorielle de soutien aux entreprises

Au niveau de la politique sectorielle de soutien aux entreprises, l'articulation entre les niveaux fédéraux, cantonaux et régionaux n'est pas prise en compte de manière structurée dans le volet analytique de la PADE ni dans une description des mécanismes institutionnels de coordination, notamment en ce qui concerne les soutiens à l'innovation et le rôle des organismes régionaux.

¹⁹¹ Point 5.2, page 35-37 de la PADE.

Pour la politique de soutien aux entreprises, la taxonomie développée par l'OCDE¹⁹² donne un éclairage utile sur la structuration des différents facteurs affectant la performance des entreprises. Le graphique ci-dessous distingue les instruments affectant l'offre, avec ceux ayant un effet direct sur la performance des entreprises et les instruments-cadres affectant la dynamique du secteur entrepreneurial.

I. 48 Taxonomie des instruments de politique publique en lien avec les entreprises



Source : traduit avec quelques adaptations terminologiques sur la base du graphique original dans (OECD, 2022)

En Suisse, les instruments affectant la performance des entreprises (volet gauche) relèvent avant tout des cantons alors que les instruments-cadres (volet central) sont plutôt du ressort de la Confédération, qui gère également en majeure partie les instruments liés à l'offre (volet droit). Un quatrième ensemble d'instruments sont ceux dédiés à la coordination des parties prenantes.

Un deuxième axe de coordination est celui des soutiens à l'innovation au niveau fédéral, cantonal et international¹⁹³. En effet, il est essentiel d'assurer la complémentarité des soutiens disponibles, en les prenant en compte lors de la conception des instruments vaudois.

Un troisième volet de coordination est celui entre les acteurs de la politique de soutien aux entreprises et les régions. En effet, les OR sont en contact régulier avec les entreprises de leur région, notamment grâce à leur guichet dédié et ne sont par exemple informés formellement que sur une base annuelle concernant les entreprises soutenues via la PADE dans leur périmètre géographique.

Politique sectorielle d'appui aux régions

L'articulation entre le niveau cantonal et les niveaux régionaux est complexe pour différentes raisons. Premièrement, les OR représentent en priorité les intérêts de leur région, ou plus précisément des communes qui assurent la majorité de leur financement. Deuxièmement, la création de la plupart d'entre eux est antérieure à la LADE et à la PADE, ce qui demande par essence des ajustements. Troisièmement, leurs missions dépassent généralement le cadre de la PADE, avec pour conséquence des collaborations avec différents départements cantonaux. Dans ce contexte, les conventions de 2024 entre le SPEI et les OR constituent une étape de clarification clé, même si certaines interfaces, notamment avec d'autres départements cantonaux, demeurent floues, notamment le fait que la thématique des SRGZA, qui est du ressort en premier lieu de la DGTL et aussi du SPEI, fasse partie intégrante de cet accord.

L'articulation avec le ressort Politique régionale et d'organisation du territoire du SECO se passe bien selon les deux parties. Au niveau de la conception de la PADE, il est important de prendre en compte non

¹⁹² (OECD, 2022).

¹⁹³ Voir E. 5, page 23.

seulement les financements fédéraux, mais aussi les apprentissages réalisés au niveau national, notamment dans le cadre de regiosuisse.

Politique sectorielle de promotion du canton

La conception initiale de la politique de promotion rend son articulation et la communication avec les autres instances et acteurs plus difficile. En effet, particulièrement au début de la période considérée, les parties prenantes liées au tourisme pouvaient avoir de la peine à identifier l'organisme cantonal de référence pour le tourisme vaudois : le tourisme n'était pas au centre de l'objectif de la politique sectorielle de promotion du canton et par conséquent des missions de Vaud Promotion¹⁹⁴. Également au niveau régional, que ce soit avec les OR ou les offices du tourisme régionaux (destination), l'articulation n'est pas optimale, notamment parce qu'elle n'a pas été décrite dans la politique cantonale.

La question de l'articulation transversale avec la politique d'appui aux régions se pose également, étant donné que plus de 85% des financements des projets régionaux sont allés à des initiatives à vocation touristique et que la PADE ne prévoit pas de consultations institutionnalisées avec les expert·es du tourisme de Vaud Promotion ou avec des compétences suprarégionales.

Globalement, l'articulation et la coordination entre les niveaux fédéraux, cantonaux et régionaux fonctionnent au quotidien, de manière pragmatique. En revanche, une conceptualisation dans la PADE et une institutionnalisation, par exemple dans un plan d'action, constitueraient des éléments favorables pour augmenter son efficience.

Q.5 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 ?

Le dispositif de la PADE est particulièrement complexe au vu des missions, de la diversité de ses parties prenantes et publics cibles ainsi que du nombre et de la multiplicité des sources de financement. Le document de la PADE 2020-2025 ne fournit ni une vue d'ensemble du dispositif ni une description structurée de sa gouvernance. Cette absence de formalisation favorise l'émergence de compréhensions différentes et d'attentes hétérogènes au sein des parties prenantes, ce qui limite l'efficacité globale de la mise en œuvre.

Les conventions 2024 avec les OR ont apporté certaines clarifications, avec cependant un besoin résiduel de formalisation et d'institutionnalisation des relations entre les OR avec le SPEI, et plus largement les départements cantonaux concernés. En revanche, le fait que le SPEI soit représenté dans la gouvernance non opérationnelle de plusieurs prestataires, dont il est le contributeur financier principal, n'est pas forcément propice à une simplification, à une clarification et aux principes de bonne gouvernance. Sous cet angle, le canton porte aussi une certaine responsabilité dans le développement suboptimal de Vaud Promotion au cours de la période considérée. Par ailleurs, la grande majorité des parties prenantes consultées ont exprimé le besoin d'échanges réguliers structurés autour de thématiques spécifiques selon un calendrier prédéfini.

En d'autres termes, le dispositif et sa gouvernance continuent à comporter des potentiels d'amélioration, qui sont traités dans le cadre des recommandations¹⁹⁵.

III. Décisions prises et actions déployées selon les politiques sectorielles et modèles d'efficacité (mise en œuvre - outputs)

Q.6 Les actions prévues ont-elles effectivement été mises en place, et dans ce cas l'ont-elles été de manière efficace et cohérente ?

En termes de contexte, il convient de rappeler que la période considérée a été marquée par des facteurs exogènes (COVID-19, conséquences de la guerre contre l'Ukraine) de grande ampleur, qui ont fortement

¹⁹⁴ À noter qu'au niveau fédéral, l'organisme de promotion de l'image de la Suisse à l'étranger, Présence Suisse, est distinct de Suisse Tourisme, dont la mission est de susciter chez les hôtes l'envie de voyage durable en Suisse et offre des plateformes efficaces aux partenaires selon sa stratégie actuelle <https://report2024.stnet.ch/storage/downloads/suisse-tourisme-strategie-planification-2025-2027.pdf>.

¹⁹⁵ Voir point 9, page 100.

influencé le déploiement de la PADE. De plus, le document de la PADE 2020-2025 donne un cadre relativement large quant aux actions attendues, ce qui peut se justifier notamment par l'absence de cadre budgétaire formalisé et par la nécessité de s'adapter à un environnement en évolution. L'appréciation sur la mise en place efficiente et cohérente des actions prévues repose pour l'essentiel sur la mise en regard des décisions financières du SPEI, des retours des personnes concernées consultées et des informations disponibles, analysés au regard des trois modèles d'efficacité des politiques sectorielles.

Sur cette base, les actions prévues peuvent être considérées comme avoir été globalement mises en place selon les objectifs visés par la PADE. Même si elles l'ont probablement été de manière efficiente et cohérente, les éléments à disposition ne permettent pas de le documenter de manière fondée.

Q.7 La réalisation de la PADE a-t-elle empêché de déployer des actions ou a-t-elle exclu des projets de manière dommageable ?

La réalisation de la PADE aurait pu soutenir de manière plus structurée le secteur du tourisme dans le sens que des ressources importantes ont été affectées à la promotion du canton tous secteurs confondus plutôt que de financer des actions de promotion ciblées¹⁹⁶. Par ailleurs, les expert·es touristiques, notamment celles et ceux de Vaud Promotion, ont été peu mobilisé·es pour accompagner les activités correspondantes, tels que les projets régionaux à vocation touristique. Cette situation a pu limiter la pertinence, la cohérence et l'efficacité de certaines actions touristiques et constitue un manque au regard du poids économique du secteur et de son importance dans les projets régionaux soutenus.

IV. Effets sur les groupes cibles selon les politiques sectorielles et modèles d'efficacité (résultats - outcomes)

Q.8 Dans quelle mesure les décisions prises et les actions menées ont-elles conduit à des modifications des comportements des groupes cibles ? Ces changements répondent-ils aux objectifs stratégiques fixés ? Les actions menées étaient-elles nécessaires pour arriver à ces évolutions ?

Les mécanismes en place ne permettent pas de suivre l'évolution des comportements des groupes cibles sur l'ensemble de la période considérée, ni d'établir un lien de causalité clair entre les décisions prises, les actions menées, et la modification des comportements en cohérence avec les objectifs stratégiques fixés dans la PADE. Cet exercice est méthodologiquement complexe, notamment parce qu'il est difficile de générer des données pertinentes sur toute la période, de quantifier les effets des facteurs externes et d'attribuer de manière rigoureuse les changements observés à des interventions spécifiques.

Q.9 Les actions menées répondent-elles aux attentes des acteurs à qui elles sont destinées ? Des difficultés ou des manques ont-ils pu être constatés ?

Les entreprises bénéficiaires consultées expriment globalement leur satisfaction à l'égard des soutiens reçus, en particulier sous la forme de contributions financières, et apprécient plus largement la politique mise en place, notamment en comparaison avec d'autres cantons. Par ailleurs, les prestations demanderaient une appréciation plus fine et plus continue par les prestataires concernées pour assurer une qualité adéquate et une bonne correspondance avec les besoins évolutifs des entreprises.

Que ce soit au niveau des entreprises, des régions ou du secteur touristique, tant les parties prenantes concernées que des études scientifiques soulignent la nécessité de renforcer la collaboration entre les acteurs. La mise en place et l'institutionnalisation de plateformes collaboratives autour des thématiques spécifiques apparaissent comme un levier important pour mieux répondre aux attentes et améliorer l'efficacité des actions menées.

Q.10 Des conséquences imprévues, positives ou négatives, ont-elles été observées ?

Un développement positif relevé est l'évolution globalement favorable de l'écosystème vaudois des entreprises innovantes, en majorité issues des hautes écoles. La PADE, en interaction avec d'autres politiques

¹⁹⁶ Par ailleurs, notamment le soutien aux projets régionaux et les financements issus des crédits-cadre Alpes vaudoises et tourisme durable ont permis des contributions essentielles au développement d'infrastructures touristiques.

publiques, y a certainement contribué, même si cette évolution résulte également d'autres facteurs endogènes et exogènes.

La conséquence imprévue de nature négative la plus marquée concerne les effets en deçà des attentes de la politique sectorielle de promotion du canton. Les raisons se situent principalement au niveau de la définition initiale des missions de Vaud Promotion, ce qui a contribué à des développements organisationnels défavorables et à un accompagnement suboptimal du secteur du tourisme, malgré son importance économique et son poids dans les projets régionaux soutenus.

V. Effets sur le tissu économique vaudois selon les politiques sectorielles et modèles d'efficacité (impact)

Q.11 Les objectifs définis dans les modèles d'efficacité ont-ils été remplis ?

Il convient de relever que les objectifs pour les politiques sectorielles ont été définis dans le texte de la PADE en amont des modèles d'efficacité, et qu'ils ne sont pas en pleine cohérence avec les impacts visés, sur lesquels se focalise cette section. Cette dissociation limite d'emblée la possibilité d'apprécier de manière directe l'atteinte des objectifs à travers les modèles d'efficacité.

Comme pour la plupart des politiques publiques, l'évaluation de l'impact de la PADE est difficile en raison de la complexité du lien de causalité, du caractère indirect et différé des effets, du manque de données et de ressources pour une analyse rigoureuse, ainsi que de l'influence de facteurs externes. Par ailleurs, la plupart des éléments formulés dans le volet impact des modèles d'efficacité ne sont pas adéquats pour évaluer l'impact de la PADE, notamment en termes de valeur ajoutée comme spécifié par la LADE.

Dans ce contexte, il n'est pas possible de déterminer de façon fondée si les objectifs définis dans les modèles d'efficacité ont été effectivement remplis.

Q.12 Des difficultés ou des manques ont-ils pu être constatés ? Quels ont été les facteurs de succès ou de blocage ?

Parmi les difficultés et manques constatés, figure en premier lieu l'absence de liens de causalité clairs entre l'analyse du contexte, les objectifs stratégiques, les actions mises en œuvre et les impacts visés. À cela s'ajoutent une gouvernance perfectible, ainsi que la faiblesse du dispositif de suivi et de collecte de données liés au déploiement de la PADE.

Ces éléments ont constitué des facteurs de blocage, en limitant le pilotage stratégique, l'apprentissage et l'évaluation des effets de la politique. À l'inverse, les facteurs de succès tiennent principalement à l'engagement des acteurs impliqués et à la mobilisation de moyens financiers importants, qui ont permis la mise en œuvre de nombreuses actions et des succès probants, malgré ces limites structurelles.

Q.13 Des conséquences imprévues, positives ou négatives, ont-elles été observées ?

Un résultat réjouissant est la progression du canton de Vaud à la quatrième place de l'indicateur de compétitivité des cantons 2025¹⁹⁷. La PADE a certainement contribué à cette évolution, aux côtés d'autres politiques publiques et de facteurs endogènes et exogènes, sans qu'il soit toutefois possible d'isoler son effet propre de manière rigoureuse.

¹⁹⁷ Voir E. 33, page 95.

11 Annexes

Table des matières des annexes

11.1	Extrait du cahier des charges - objectifs de l'évaluation	112
11.2	Consultation des parties prenantes	113
11.3	Bases légales.....	116
11.4	Instruments financiers	118
11.5	Prestataires	123
11.6	Rappel d'éléments clés de la PADE des différentes politiques sectorielles	133
11.7	Illustrations et tableaux complémentaires	142
11.8	Types de focalisation stratégique d'une politique de type PADE (OCDE)	154
11.9	Appréciation de la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation précédente.....	156
11.10	Bibliographie.....	159
11.11	Sources et qualité des données.....	161
11.12	Liste des illustrations, tableaux et encarts	163
11.13	Chronologie	166
11.14	Glossaire et définitions	168
11.15	Liste des acronymes et abréviations.....	170

11.1 Extrait du cahier des charges - objectifs de l'évaluation

Dans ce contexte, l'évaluation vise en premier lieu :

1. d'analyser, de manière synthétique et pour chaque enjeu et politique sectorielle PADE, la contribution des actions déployées, des organismes soutenus et des projets cofinancés à l'atteinte de l'enjeu et des buts et principes de la loi, ainsi qu'aux attentes et besoins des acteurs du terrain, le tout en s'appuyant sur les modèles d'efficacité et indicateurs définis dans la PADE ;
2. d'identifier les effets du déploiement de la PADE sur la période 2020-2024, en distinguant les effets sur les groupes cibles et, dans la mesure du possible, ceux concernant l'impact global pour le canton ;
3. de tirer des enseignements pour disposer de potentiels d'améliorations et de recommandations concrètes concernant ce qui serait à poursuivre, modifier ou arrêter, et ce pour toutes les étapes de la PADE, de la conception à la mise en œuvre, ainsi que par rapport aux effets observés, afin d'alimenter la future PADE.

Ses buts secondaires sont :

4. d'évaluer la pertinence et de la cohérence de la conception, de la structure et de la mise en œuvre de la PADE en regard des buts et principes de la loi, en tenant compte des particularités géographiques, économiques et institutionnelles du Canton de Vaud ;
5. d'alimenter le rapport du Conseil d'État au Grand Conseil sur la PADE 2020-2025 et sur les objets parlementaires liés, ainsi que sur la future PADE.

En outre, l'évaluation doit proposer une vision globale des trois politiques sectorielles en lien avec les objectifs de la LADE¹⁹⁸, toute en formulant des enseignements spécifiques. Elle doit également considérer le caractère incitatif de la LADE et le principe de subsidiarité de l'intervention étatique. De plus, elle doit tenir compte des spécificités du Canton de Vaud (géographiques, économiques, institutionnelles) et du contexte fédéraliste influençant le déploiement des politiques publiques. À noter que le cahier des charges ne prévoyait pas une évaluation sur la base d'indicateurs macroéconomiques comme mentionné dans la LADE (art. 8 al. 2), étant donné que l'évaluation précédente a constaté qu'une analyse objective des effets liés aux mesures de la PADE sur l'économie du canton n'était pas réalisable¹⁹⁹.

¹⁹⁸ Voir bases légales détaillées, page 5.

¹⁹⁹ (Ecoplan/Sofies, 2018).

11.2 Consultation des parties prenantes

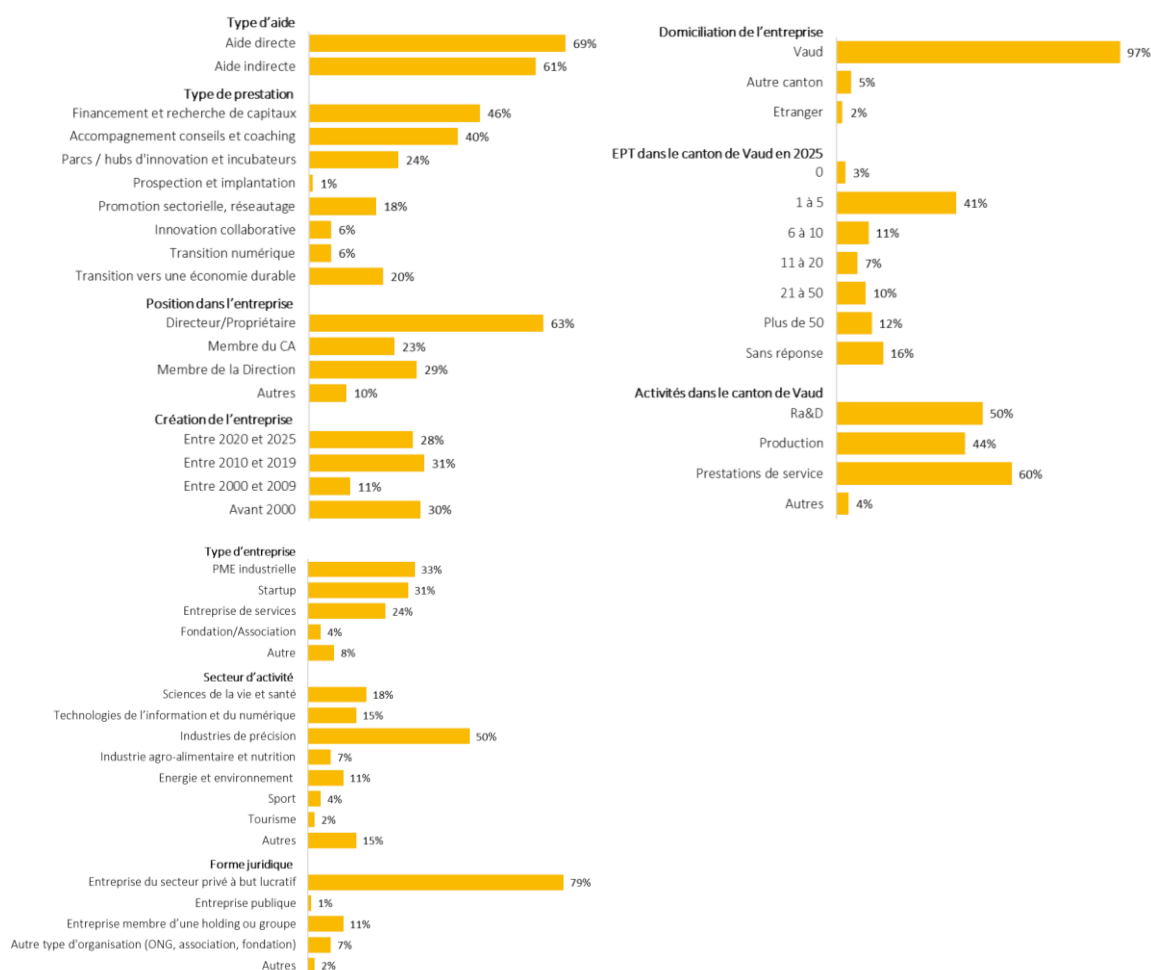
11.2.1 Entretiens

Organisation	Interlocuteur·trice	Fonction	Catégorie
1. DEIEP	Isabelle Moret (3x)	Conseillère d'État et Cheffe de département	Acteurs cantonaux
2. SPEI	Raphaël Conz (3x)	Chef de service	Acteurs cantonaux
3. SPEI	Jean-Baptiste Leimgruber (2x)	Responsable	Acteurs cantonaux
4. SPEI, unité économie durable	Mathias Paquier	Responsable	Acteurs cantonaux
5. Vaud Promotion	Michel Rochat	Président	Acteurs cantonaux
6. Vaud Promotion	Ivan Breiter	Responsable Marchés & Partenariats	Acteurs cantonaux
7. Innovaud	Patrick Barbey Jean-Michel Stauffer	Directeur	Prestataires aux entreprises
8. Fondation pour l'Inno- vation Technologique (FIT)	Julien Guex	Secrétaire général	Prestataires aux entreprises
9. swiss aeropole	Massimo Fiorin	Directeur	Autres partenaires
10. Chambre vaudoise du commerce et de l'in- dustrie (CVCI)	Philippe Miauton	Directeur	Autres partenaires
11. Centre Patronal	Olivier Rau	Directeur du département politique	Autres partenaires
12. Pays-d'Enhaut Région	Myriam Mermoud	Directrice	Organismes régionaux
13. Région de Nyon	Boris Mury	Secrétaire général	Organismes régionaux
14. ADN	Nadia Mettraux	Directrice générale	Organismes régionaux
15. PROMOVE CODEV	Bernard Schmid	Directeur	Organismes régionaux
16. Chablais Région	Norbert Zufferey	Directeur	Organismes régionaux
17. Vaud Promotion	Ivan Breiter	Responsable Marchés & Partenariats	Acteurs cantonaux
18. TLML (sociétés de re- montées mécaniques)	Jean-Marc Udriot	Membre Syndic de Leysin	Autres partenaires
19. Montreux Vevey Riviera Tourisme ADOTV (Association des offices/destinations touristiques du canton) Vaud Promotion	Christophe Sturny	Directeur Président Membre	Autres partenaires
20. SECO	Martin Saladin Sabine Kollbrunner Christoph Schlumpf	Directeur de la promotion économique Co-responsable de la poli- tique régionale Responsable de pro- gramme Innotour	Autres partenaires
21. Institut CREA UNIL	Mathieu Grobety	Directeur	Acteur académique
22. DGTL	Samuel Barbou Isabelle Merle	Directeur général adjoint et directeur des projets stratégiques territoriaux Responsable domaine sites et projets stratégiques a.i.	Acteurs cantonaux

11.2.2 Enquête en ligne M.I.S Trend

Date	15 avril - 19 mai 2025
Méthodologie	Envoi d'un courrier d'invitation à 1'000 entreprises choisies aléatoirement parmi celles ayant bénéficié de la PADE entre 2020 et 2024. La sélection a été volontairement disproportionnelle afin d'obtenir un nombre suffisant de répondants ayant reçu des aides directes. Les entreprises pouvaient répondre via un questionnaire en ligne ou, sur demande, sur papier. Deux semaines plus tard, un rappel a été envoyé à celles n'ayant pas encore répondu ni refusé de participer, sauf si le premier courrier était revenu.
Échantillon final	376 entreprises
Taux de participation	40,5% (après exclusion de 71 adresses invalides)
Marge d'erreur maximale	± 5%
Structure de l'échantillon	Forte présence des aides directes, associées aux prestations liées au financement, à la recherche de capitaux et à la transition vers une économie durable. Aucune pondération n'a été appliquée, car la majorité des entreprises ont reçu des aides variées, directes et indirectes. - 4 entreprises sur 10 ont bénéficié de conseil et coaching - 1 entreprise sur 4 d'un soutien via parcs/hubs d'innovation et incubateurs - Un peu moins de 20% de la promotion sectorielle et du réseautage
Profil des entreprises	- Presque toutes sont domiciliées dans le canton de Vaud - Un tiers sont des startups de 5 ans ou moins - 4 sur 10 comptent au maximum 5 EPT - La moitié œuvrent dans l'industrie de précision - Un peu moins de 20% dans les sciences de la vie et santé - Un peu moins de 20% également dans l'IT et le numérique

I. 49 Structure de l'échantillon de l'enquête M.I.S Trend



Source : M.I.S Trend

Le questionnaire est disponible sur demande.

11.2.3 Focus groups

Entreprises bénéficiaires

Participant-es	Organisation	Fonction
1. Sébastien Beaumont	Phida Groupe SA	COO
2. Michael Bombile	CynLR SA	Staff Research Engineer
3. Amael Cohades	CompPair Technologies SA	Co-Founder and CEO
4. Mathieu Horras	Aspivix SA	CEO and founder (contribution écrite)
5. Joël L'Her	Meili Technology SA	Directeur
6. Eric Schnyder	Sylvac SA	CEO
7. Sébastien Vouillot	Léon Jaccard SA	Administrateur
8. Claude Wieland	Exitflex SA	Managing Director

Porteur-ses de projets régionaux

Participant-es	Organisation	Fonction
1. Serge Audemars	<u>Grottes de Vallorbe</u>	Président du CA
2. Alexandre Belogi	<u>Ailyos</u>	Directeur
3. Massimo Fiorin	<u>swiss aeropole</u>	Managing director
4. Reynold Keusen	<u>Village industrielle du Chenit 6</u>	Porteur de projet

Prestataires en lien avec la politique sectorielle entreprise

Participant-es	Organisation	Fonction
1. Thomas Bohn	GGBa	Executive Director
2. Cécile Enjolras	PROMOVE	Cheffe de projets
3. Julien Guex	FIT	Managing Director
4. Nasri Nahas	Biopôle	CEO
5. David Narr	Genilem	Directeur
6. Jean-Michel Stauffer	Innovaud	Conseiller en innovation

Organismes régionaux

Participant-es	Organisme régional (OR)	Fonction
1. Olivier Bailly	ARCAM	Directeur
2. Cécile Enjolras	Région de Nyon	Cheffe de projets
3. Nadia Mettraux	ADNV	Directrice générale
4. Bernard Schmid	Promove	Directeur

Prestataires en lien avec la politique sectorielle promotion

Participant-es	Organisme	Fonction
1. Ivan Breiter	Vaud Promotion	Head of Markets and Partnerships
2. Sylvain Chevalley	Vaud Promotion	Responsable du label Vaud certifié
3. Martin Deburaux	Télé Villars Gryon Diablerets SA	Directeur
4. Myriam Mermod	Organisme régional Pays-d'Enhaut	Directrice
5. Steeve Pasche	Lausanne Tourisme	Directeur
6. Bernard Tschannen	Glacier 3000 (les Diablerets)	Directeur
7. Michael Wurtzner	Vaud Promotion	Head of data and sustainability

11.3 Bases légales

I. Constitutions fédérale et cantonale

Les principes essentiels guidant la PADE sont ancrés au niveau constitutionnel :

- Liberté économique - art. 27 et 94 de la Constitution fédérale du 18 avril 1999 (Cst-CH ; RS 101) et art. 26 de la Constitution du Canton de Vaud du 14 avril 2003 (Cst-VD ; BLV 101.01) ;
- Non distorsion de concurrence - art. 96 al. 4 Cst-CH ;
- Proportionnalité de l'action étatique - art. 5 al. 2 Cst-CH ;
- Politique structurelle - art. 103 Cst-CH200 ;
- Subsidiarité de l'action étatique - art. 5a Cst-CH.

II. Loi fédérale sur la politique régionale (LPR)

L'objectif de la Loi fédérale du 6 octobre 2006 sur la politique régionale (LPR ; RS 901.0) est de *viser 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).

À cet effet, la loi prévoit six types de mesures :

1. 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) ;
2. le soutien aux organismes de développement régional (art. 5 LPR) ;
3. l'encouragement de la coopération transfrontalière (art. 6 LPR) ;
4. des prêts destinés aux projets d'infrastructures pour autant que ces derniers fassent partie d'un système de valeur ajoutée régional (art. 7 LPR) ;
5. 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) ;
6. des mesures d'accompagnement prises par la Confédération (art. 13 LPR).

La mise en application de la LPR est guidée par les trois ordonnances suivantes :

1. ordonnance du 28 novembre 2007 sur la politique régionale (OPR ; RS 901.021),
2. ordonnance du DEFR du 3 juin 2016 concernant l'octroi d'allègements fiscaux en application de la politique régionale (RS 901.022.2),
3. ordonnance du DEFR du 10 octobre 2022 concernant la détermination des communes appartenant aux zones d'application en matière d'allègements fiscaux (RS 901.022.1).

III. Loi fédérale concernant la promotion des conditions d'implantation des entreprises en Suisse

Les objectifs principaux de la loi fédérale concernant la promotion des conditions d'implantation des entreprises en Suisse (RS 194.2) sont l'amélioration des conditions-cadres pour les entreprises, la promotion de la Suisse en tant que place économique et le soutien de l'implantation d'étrangères. Les mesures incluent la répartition des rôles où la Confédération promeut la Suisse à l'étranger tandis que les cantons gèrent l'accueil concret des entreprises et un mandat à Switzerland Global Entreprises pour la promotion opérationnelle.

²⁰⁰ La Confédération peut soutenir les régions économiquement menacées et promouvoir des branches économiques et des professions si les mesures d'entraide que l'on peut raisonnablement exiger d'elles ne suffisent pas à assurer leur existence. Elle peut, au besoin, déroger au principe de la liberté économique.

IV. Lois cantonales, règlements et décrets

A. Loi du 12 juin 2007 sur l'appui au développement économique (LADE) et décrets liés²⁰¹

Entrée en vigueur en 2008, le but de la LADE est 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). Elle constitue également la base légale cantonale d'application de la LPR.

Les principes de sa mise en application sont précisés dans le second article:

- 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.*

L'article 4 de la LADE charge l'État de prendre des mesures dans trois domaines, lesquels correspondent aux trois politiques sectorielles de la PADE. Les articles spécifiques (art. 11 à 34) peuvent être résumés de la manière suivante :

1. l'encouragement à l'innovation ou à la diversification de l'économie privée :
 - i. octroi d'aides à fonds perdus et de cautionnements sur des crédits bancaires
 - ii. destinés à des petites et moyennes entreprises (PME) actives dans des secteurs industriels ou technologiques
 - iii. 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.
2. la promotion économique et touristique du canton :
 - i. reconnaissance et soutien d'organismes de promotion supracantonaux ou cantonaux à qui certaines tâches sont déléguées
 - ii. cofinancement d'actions ponctuelles de promotion de portée nationale ou internationale ;
3. la valorisation des potentiels humains, économiques et territoriaux du canton et des régions :
 - i. soutien financier à des projets économiques et touristiques
 - ii. créant de la valeur ajoutée et des emplois dans les agglomérations, les régions périurbaines, rurales et de montagne,
 - iii. qui s'inscrivent dans les stratégies élaborées par les organismes régionaux reconnus.

Règlement d'application pour les aides indirectes pour les entreprises (RLADEPE)

Le règlement du 3 février 2026 d'application de la loi du 12 juin 2007 sur l'appui au développement économique pour les aides indirectes 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.

Règlement d'application pour les subventions aux projets régionaux (RLADEPR)

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.

²⁰¹ Version en ligne avec historique prestations.vd.ch/pub/blv-publication/actes/consolide/900.05?key=1737642011258&id=933da471-4e8b-4f69-b509-c7769f3baeb4.

11.4 Instruments financiers

11.4.1 Budget annuel alloué par la LADE

Le budget annuel alloué selon la LADE au budget ordinaire du SPEI est de CHF 26 millions.

11.4.2 Fonds et crédits-cades spécifiques

En outre, le SPEI pilote l'ensemble des instruments financiers cantonaux ainsi que les contributions du SECO, avec les attributions faites pendant la durée de validité de la PADE 2020-2025, à savoir :

T. 19 Fonds et crédits-cadre en lien avec la PADE 2020-2025

Instrument	Attribution (millions)	Description	Utilisation	Bases légales
Budget annuel LADE	CHF 26	Budget ordinaire	AFP, financement projets d'entreprises ou régionaux, d'organismes, prestataires de services, ... ²⁰²	PADE (octroi) LADE (utilisation)
	CHF 5-20 (selon les années)	Budget ordinaire	Prêts / cautionnements, financement de projets régionaux	PADE (octroi) LADE (utilisation)
Budget LPR pluriannuel	CHF 7 AFP 25 prêts	Budget selon convention SECO (4 ans)	AFP et prêts visant à renforcer la compétitivité des régions	LPR
Plateforme InnoVaud	CHF 25 (jusqu'en 2021)	Allocation InnoVaud	AFP pour la mise en œuvre de la plateforme InnoVaud	LADE, décret du Grand Conseil ²⁰³
Fonds Innovation (Fonds 3035) ^{204 ; 205}	CHF 50	Création du Fonds pour le renforcement et la promotion de l'innovation en lien avec la PADE (2021)	AFP pour le financement de prestations et de projets ponctuels, selon les axes stratégiques de la politique sectorielle de soutien aux entreprises pour des entreprises et des organismes	LADE, décret du Grand Conseil ²⁰⁶
	CHF 50	Alloué par le Conseil d'État en 2022 ²⁰⁷		
Fonds Industrie (Fonds 3033)	CHF 21	Fonds de soutien à l'industrie vaudoise : solde fin 2019 ²⁰⁸	AFP et cautionnements pour l'industrie manufacturière avec production sur le territoire vaudois	LADE, décret du Grand Conseil
	CHF 8	Allocation COVID-19 2020 ²⁰⁹		
	CHF 10	Allocation supplémentaire ²¹⁰		
Fonds de soutien à l'économie durable (Fonds 3036)	CHF 25	Fonds de soutien à l'économie durable	AFP pour le financement de prestations et de projets ponctuels selon les quatre axes stratégiques spécifiques ²¹¹	LADE, décret du Grand Conseil ²¹²

²⁰² Règlement pour les aides indirectes pour les prestations de services et les subventions aux projets d'entreprises (RLADEPE ; 900.05.2) ; règlement 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).

²⁰³ DÉCRET 900.00 autorisant le Conseil d'État à engager un montant de MCHF 25 sur 10 ans pour soutenir la mise en œuvre de la plateforme « InnoVaud » du 6.11.2012 ; prélevé sur l'enveloppe des préfinancements 2011 "industrie et innovation" et amorti en 10 ans.

²⁰⁴ La numérotation des fonds fait référence à celle utilisée dans les comptes de l'État du canton de Vaud vd.ch/etat-droit-finances/finances-publiques/comptes.

²⁰⁵ Dénomination utilisée dans les comptes cantonaux publics.

²⁰⁶ Le Fonds innovation a été constitué en parallèle du Fonds dédié à l'économie durable (voir ci-après) et du Fonds pour l'immunothérapie (géré par le CHUV et hors périmètre de l'évaluation) via le décret 900.056 du 1 septembre 2020 selon règlement d'application sur le fonds de soutien à l'innovation (RF-Inno ; BLV 900.056.1) du 28 avril 2021.

²⁰⁷ Source : compte cantonaux 2022 (p.344) vd.ch/fileadmin/user_upload/themes/etat_droit/finances_publicques/fichiers_pdf/Brochure_des_comptes_2022.pdf.

²⁰⁸ Décret BLV 900.00.060916.1 du 3 décembre 2016 relatif au budget de l'État de Vaud pour 2017, qui attribue 17.5 millions au Fonds 3033 (crise franc fort).

²⁰⁹ Réactivation via le décret 900.05.151220.3 du 15 décembre 2020 en lien avec le COVID-19 avec une attribution additionnelle de CHF 8 millions.

²¹⁰ Réactivation via le décret 900.051 du 5 mars 2024 avec une allocation additionnelle de CHF 10 millions ; hors périmètre de l'évaluation.

²¹¹ (a) former et informer sur les enjeux, risques et opportunités de l'économie durable ; (b) stimuler et accompagner la transition des entreprises vers une économie durable ; (c) promouvoir les projets durables ; (d) renforcer l'attractivité du canton de Vaud en matière d'économie durable.

²¹² Décret du 1 septembre 2020 conjointement avec le Fonds Innovation (BLV 900.056) ; règlement d'application sur le fonds de soutien à l'économie durable (RFED ; BLV 900.057.1) .

Instrument	Attribution (millions)	Description	Utilisation	Bases légales
Crédits-cadre Maîtrise foncière (hors tourisme)	CHF 7.9	Prolongation et élargissement du crédit-cadre 2016-2019 ²¹³ pour la période 2020-2023	AFP pour financer l'octroi de subventions en faveur de projets fonciers, immobiliers ou infrastructuraux à vocation économique (hors tourisme) ²¹⁴	LADE
	CHF 15	Prolongation du crédit-cadre précédent pour 2022-2025 avec octroi de fonds additionnels	AFP pour financer l'octroi de subventions en faveur de projets fonciers, immobiliers ou infrastructuraux à vocation économique (hors tourisme) ²¹⁵	
Crédit-cadre Alpes vaudoises	CHF 16.2	4 ^{ème} et dernier crédit-cadre de 2019 selon Programme Alpes vaudoise 2016-2023	AFP pour le financement d'installations selon convention avec les communes de Château-d'Oex, Gryon, Leysin, Ollon, Ormonts-Dessus, Ormonts-Des-sous, Rossinière et Rougemont	LADE, décret du Grand conseil ²¹⁶
Crédit-cadre Tourisme durable	CHF 50	Crédit-cadre 2023-2026	AFP des prêts LPR, pour renforcer le soutien de l'État aux infrastructures à vocation touristique pour développer le tourisme durable selon les compétences et modalités d'octroi de ces aides régies par la LADE et son règlement d'application pour les subventions aux projets régionaux ²¹⁷	LADE, décret du Grand Conseil ²¹⁸

I. Fonds dédiés à l'innovation, à l'immunothérapie oncologique et à l'économie durable

Le décret DF-IIED (BLV 900.056)²¹⁹ accordant au Conseil d'État un crédit de CHF 105 millions pour la création de fonds dédiés à l'innovation, à l'immunothérapie oncologique et à l'économie durable du 1 septembre 2020. Les fonds dédiés à l'innovation (CHF 50 millions) et à l'économie durable (CHF 25 millions) sont gérés par le département en charge de l'économie. Le fonds dédié à l'immunothérapie oncologique (CHF 30 millions) est géré par le département en charge de la santé et ne fait pas partie du périmètre de l'évaluation. Cette allocation est prélevée sur la dotation extraordinaire de 105 millions de francs des préfinancements 2017 et 2018.

Les modalités de mise en œuvre sur le fonds de soutien à l'innovation sont définies dans le règlement RF-INNO (BLV 900.056.1).

A. Fonds dédié à l'innovation - CHF 100 millions - 2021 à ce jour

Le Fonds dédié à l'innovation (Fonds 3035) vise 3 objectifs principaux (art. 2 al. 1) :

- Renforcer le positionnement et la visibilité de l'écosystème vaudois d'innovation sur la scène nationale et internationale, en particulier dans les secteurs et domaines d'innovation ciblés par la politique d'appui au développement économique (PADE).
- Soutenir des projets d'innovation locaux impliquant l'ensemble des parties prenantes de l'écosystème (Hautes écoles, entreprises, collectivités publiques, organismes de soutien), en particulier en lien avec la transition numérique et écologique.
- Favoriser le maintien et la création de nouveaux emplois ainsi que de nouvelles compétences pour les entreprises vaudoises

²¹³ Décret BLV 900.00.080916.1.

²¹⁴ Décret du 15 décembre 2020 (BLV 900.00.280223.1) selon EMPD de juin 2020.

²¹⁵ Décret du 28 février 2023 (BLV 900.00.280223.1).

²¹⁶ Décret du 16 juin 2020 (BLV 935.10).

²¹⁷ RLADEPR (voir note 202).

²¹⁸ Décret 900.00.270623.1 du 27.6.2023 en résultat de la motion Vassilis Venizelos et consorts (18_MOT_060).

²¹⁹ [favod.ch/lois/906/2_900.056.pdf](https://www.favod.ch/lois/906/2_900.056.pdf).

T. 20 Vue d'ensemble et détails de l'allocation de fonds (EMPD 205)

Allocations	Montants (millions)
1. Soutien à l'innovation collaborative	CHF 3.0
2. Soutien à la transition numérique	CHF 8.5
3. Soutien au financement des <i>start-up/scale-up</i>	CHF 23.0
4. Soutien à des « hubs » d'innovation/incubateurs	CHF 9.0
5. Soutien à la promotion à l'international	CHF 6.5
Total	CHF 50.0

Après une allocation supplémentaire du Conseil d'État CHF 50 millions à fin 2022, le solde au 31.12.2024 est de CHF 86 619 000 selon données SPEI.

A. Fonds de soutien à l'économie durable - CHF 25 millions - 2021 à ce jour

Les objectifs de ce fonds dédié à l'économie durable de CHF 25 millions (Fonds 3036) ne sont pas précisés dans le décret, qui mentionne que ces aides à fonds perdus peuvent financer des prestations de services, des projets ainsi que des actions de promotion (art. 12 LADE). L'EMPD 205 correspondant mentionne que ce fonds s'inscrit la stratégie de soutien à l'économie durable élaborée par le SPEI et l'Unité du développement durable (UDD), devenue depuis l'Office cantonal de la durabilité et du climat (OCDC) de l'État de Vaud²²⁰. Le Fonds pour le soutien à l'économie durable est géré au sein du SPEI²²¹ des aides doivent s'inscrire dans la PADE selon le règlement du 22 décembre 2021 sur le fonds de soutien à l'économie durable (RFED ; BLV 900.057.1). Ces aides doivent viser les axes stratégiques suivants (art. 2 RFED) :

- Former et informer sur les enjeux, risques et opportunités de l'économie durable ;
- Stimuler et accompagner la transition des entreprises vers une économie durable ;
- Promouvoir les projets durables ;
- Renforcer l'attractivité du canton de Vaud en matière d'économie durable.

Le solde au 31.12.2024 est de CHF 21 783 000 selon données SPEI.

II. Fonds de soutien à l'industrie vaudoise - CHF 35.5 millions - 2016 à ce jour

Le Fonds de soutien à l'industrie vaudoise (Fonds 3033) a aujourd'hui pour but le maintien d'emplois industriels dans le Canton de Vaud ainsi que le renforcement de la compétitivité des entreprises industrielles vaudoises (art.2 du décret du 5 mars 2024 sur le fonds de soutien à l'industrie vaudoise (DFIV ; BLV 900.051))²²². Il a été créé en 2016 avec une dotation de CHF 17.5 millions, puis réalimenté en 2020 avec CHF 8 millions en lien avec les mesures COVID-19 et en 2024 avec un montant de CHF 10 millions en vue d'un soutien conjoncturel²²³.

Selon le règlement du 4 décembre 2024 sur l'emploi du fonds de soutien à l'industrie vaudoise (RFIV ; BLV 900.051.1), peuvent bénéficier des aides du fonds de soutien à l'industrie les entreprises classifiées dans la section "C - INDUSTRIE MANUFACTURIERE" de la nomenclature générale des activités économiques (NOGA) 2008 à la condition que leur outil de production soit situé sur le territoire vaudois et qu'il réponde à tous les critères suivants :

- transformation de matières premières ou de matières ayant déjà subi une ou plusieurs transformations ;
- utilisation de machines automatisées dans le cadre de la production ;
- production en série et volume important de pièces produites²²⁴.

Les entreprises éligibles peuvent bénéficier d'aides pour les projets suivants :

- les investissements, tels que l'acquisition ou le renouvellement d'équipements et de machines, qui renforcent l'innovation, la productivité ou l'efficacité énergétique de l'outil de production ;

²²⁰ vd.ch/dfa/office-cantonal-de-la-durabilite-et-du-climat-ocdc

²²¹ vd.ch/economie/soutien-aux-entreprises/economie-durable

²²² lexfind.ch/tolv/183907/fr

²²³ DÉCRET (BLV 900.055.2) (DFIV) du 5.3.2024.

²²⁴ Art. 2 RFIV.

5. l'optimisation, l'automatisation ou la digitalisation des moyens de production et des processus ; la recherche et développement de nouveaux produits ou de nouvelles technologies ;
6. le développement de nouveaux marchés ou le développement du réseau de distribution ;
7. l'engagement et la formation de personnel lié à un nouveau développement industriel, technologique ou commercial ;
8. l'ouverture de places d'apprentissage liées aux métiers industriels ou commerciaux²²⁵.

Le solde au 31.12.2024 est de CHF 23 164 000 selon données SPEI.

III. Crédit-cadre maîtrise foncière - CHF 15 millions - 2020-2022 et 2023-2025

Le décret du 28 février 2023 accordant au Conseil d'État un crédit-cadre de 4 ans de CHF 15 000 000.- pour la période 2022-2025, visant à prolonger le soutien de l'État à la maîtrise foncière des collectivités publiques en zones industrielles au sens de l'article 24a LADE et à renforcer le soutien aux infrastructures à vocation économique (hors tourisme) au sens de l'article 24, alinéa 2 LADE (BLV 900.00.280223.1) prolonge le soutien de l'État à la maîtrise foncière des collectivités publiques en zones industrielles au sens de l'art. 24a LADE et renforce le renforcement des infrastructures économique (hors tourisme) au sens de l'art. 24, al. 2 LADE du 29 juin 2022 pour un montant de CHF 15 millions pour la période 2022-2025.

Le dispositif vise à densifier les zones industrielles et à optimiser l'aménagement du territoire en réponse aux contraintes spatiales. Il s'inscrit dans la politique des pôles de développement économique (PPDE)²²⁶ du canton.

La révision de l'art. 24a LADE étend les aides aux propriétaires privés ou publics s'engageant dans le développement économique via des conventions de droit public avec les communes. Ces acteurs peuvent désormais recevoir des subventions à fonds perdu pour réduire le prix de cession ou de mise à disposition de terrains industriels.

Le projet doit démontrer un intérêt public, notamment par la création d'emplois et une valeur ajoutée régionale, avec un plafonnement de l'aide cantonale à 10 % de la valeur du bien, avec obligation de remboursement en cas de non-réalisation ou de revente prématurée

Ce crédit succède à des enveloppes antérieures de 9 millions (2016-2019) et 7,9 millions CHF (2020-2023).

IV. Crédits-cadres Alpes vaudoises - CHF 13.7 millions - 2020-2023

En décembre 2019, un décret du 16 juin 2020 (BLV 935.10.160620.1) accordant au Conseil d'État un crédit-cadre CHF 13 693 530²²⁷ a été accordé pour co-financer à fonds perdus des projets spécifiques à Leysin, au Col du Pillon, à la Videmanette (Rougemont) et à Château d'Oex²²⁸. Le solde du financement est constitué par un bonus LAT selon une convention dans laquelle les communes concernées s'engagent à rendre des surfaces de zone à bâtir définies rendue à la zone agricole ou à l'aire forestière. Si ces communes devaient manquer à honorer leurs engagements, elles devraient rembourser la majoration Bonus LAT en fonction de la part non réalisée des objectifs.

À noter que pour financer le programme Alpes vaudoises 2016-2023, le Conseil d'État a entendu recourir à des aides à fonds perdu fixées dans le cadre d'une enveloppe de CHF 46 millions. Ces aides ont effectivement été libérées par le biais d'EMPD successifs en fonction de l'état d'avancement des mesures.

²²⁵ Art. 3 RFIV.

²²⁶ [vd.ch/economie/soutiens-au-developpement-regional-et-touristique-ainsi-que-les-poles-de-developpement-zones-dactivites-et-terrains/poles-de-developpement-1/politique-des-poles-de-developpement](https://www.vd.ch/economie/soutiens-au-developpement-regional-et-touristique-ainsi-que-les-poles-de-developpement-zones-dactivites-et-terrains/poles-de-developpement-1/politique-des-poles-de-developpement).

²²⁷ Voir EMPD correspondant sieldocs.vd.ch/ecm/app18/service/siel/getContent?ID=389103.

²²⁸ Détails : piste de Chaux-de-Mont - phase II, d'enneigement mécanique Leysin - Les Fers, remplacement du télésiège débrayable Choulet - Le Fer, révision lourde des téléphériques 1 et 2 Col du Pillon - Cabane - Scex Rouge, renouvellement de la station du Col du Pillon, finalisation de la station d'arrivée de la Videmanette, enneigement de la Videmanette : changement des enneigeurs, d'enneigement de la Videmanette : amélioration des temps d'enneigement, de correction des pistes de la Videmanette, aménagement du parc ludique d'apprentissage Jardin d'Oex Neiges - phase II, création d'un espace sports et loisirs quatre saisons du Jardin d'Oex Neiges.

V. Crédit-cadre tourisme durable - CHF 50 millions - 2023-2026

Un décret du 27 juin 2023 accordant au Conseil d'État un crédit-cadre de CHF 50 millions pour la période 2023-2026, visant à renforcer le soutien de l'État aux infrastructures à vocation touristique au sens de l'article 24, alinéa 2 LADE (BLV 900.00.270623.1), qui favorisent le développement durable du tourisme régional. Le budget annuel se monte donc à CHF 12.5 millions de subventions à fonds perdus et prévoit un amortissement sur 25 ans, soit de CHF 2 millions par année avec une charge annuelle d'intérêt de CHF 1.1 millions (taux 4%).

Les projets en lien avec le tourisme durable sont traités conformément à l'article 25 RLADEPR, puis si éligibles, à l'aune de la Boussole 21 pour les infrastructures pour déterminer leur durabilité et proposer un taux d'intervention en aide à fonds perdu²²⁹. Conformément à l'article 7 RLADEPR, dite analyse sera intégrée à la démarche de consultation des services le cas échéant concernés de l'administration cantonale, plus particulièrement la DGTL, la DGE et la DGMR. Le contrôle et le suivi des subventions accordées par l'autorité d'octroi sont effectués par le SPEI.

²²⁹ EMPD correspondant

11.5 Prestataires

11.5.1 Prestataires cantonaux pour les entreprises

Les prestataires cantonaux décrits sont financés en premier lieu via la LADE et offrent des prestations aux entreprises, dans le cadre de projets régionaux et au secteur du tourisme. Ces prestations sont financées généralement par des fonds ou crédits-cadre spécifiques, par les entreprises elles-mêmes ou par des fonds tiers.

T. 21 Vue d'ensemble des prestataires entreprises

Dénomination	Mission	Prestations clés	Produits 2024 (millions CHF)	Financements 2024 PADE ²³⁰
Innovaud	Promouvoir et accompagner l'innovation et l'investissement dans le canton	- Promouvoir et soutenir l'innovation vaudoise - Favoriser l'implantation d'entreprises - Mettre en réseau entreprises, hautes écoles, instituts de recherche, investisseurs privés et collectivités publiques - Soutenir le développement national et international des PME et des nouvelles entreprises - Assurer une veille stratégique permanente en lien avec l'innovation	CHF 3.2	LADE CHF 2.31 RF-Inno CHF 0.75 ²³¹
Fondation pour l'innovation technologique FIT	Offrir des bourses et des prêts pour soutenir l'innovation positive pour les start-ups early-stage technologiques, digitales et low-tech, dans le canton de Vaud et en Suisse Romande.	- FIT Tech, pour les start-ups technologiques, - FIT Digital, pour les start-ups digitales ayant un modèle d'entreprise innovant et un fort potentiel de croissance, - FIT Food & Hospitality Vertical, pour les projets dans le domaine de la nutrition et de l'accueil, - FIT Impact, pour les projets low-tech à fort impact.		RF-Inno CHF 2
Cautionnement Vaud	Faciliter, en tant qu'antenne vaudoise de Cautionnement romand, l'accès aux crédits bancaires en se portant caution pour les indépendants et PME du canton, afin de soutenir et dynamiser l'économie vaudoise en favorisant le maintien et le développement de l'emploi ainsi que du savoir-faire local.	- Cautionnements et arrière-cautionnements	CHF 0.6	LADE CHF 0.32

I. Innovaud

Missions

Selon l'article 2 des statuts mentionné dans la convention 2024, les missions de l'association Innovaud sont les suivantes :

1. Promouvoir et assurer le rayonnement de l'innovation vaudoise et son écosystème ;

²³⁰ Montant en million de francs suisse, selon convention en vigueur.

²³¹ En 2020 et 2021, Innovaud a été financé via le décret 900.00 du 6 novembre 2012 via un montant de CHF 25 millions amortis sur 10 ans.

2. Favoriser l'implantation d'entreprises ainsi que leur maintien sur le territoire du canton de Vaud ;
3. Mettre en réseau, en particulier les entreprises, hautes écoles, instituts de recherche, investisseurs privés et collectivités publiques ainsi qu'accompagner les entreprises dans leurs projets d'innovation ;
4. Soutenir le développement national et international des PME et nouvelles entreprises innovantes ;
5. Assurer une veille stratégique permanente en lien avec l'innovation.

Par ailleurs, Innovaud agit également en tant qu'antenne vaudoise d'ARI-SO en lien avec la NPR et de GGBa. De manière plus large, Innovaud doit mettre en œuvre sa stratégie, validée par le SPEI, dans le cadre des axes stratégiques ainsi que des secteurs prioritaires de la PADE.

Innovaud centralise les offres immobilières pouvant correspondre aux types d'entreprises accompagnées.

Gouvernance et fonctionnement

Le site Innovaud.ch indique que la gouvernance est composée tout d'abord d'un comité dans lequel le SPEI, la Direction générale de l'enseignement supérieur (DGES), un organisme régional, un parc d'innovation, le Centre patronal et des entreprises sont représentés et d'une direction pour une équipe de 19 collaboratrices et collaborateurs, alors que le registre du commerce ne mentionne pas le responsable du SPEI en tant que membre du comité²³². En outre, Innovaud compte des ambassadeurs, des partenaires et des membres.

Financement

La convention de 2024 prévoit une aide à fonds perdus d'au maximum CHF 2.31 millions en application de la LADE et du décret du 6 novembre 2012 avec pour objectif de couvrir ses frais de fonctionnement en lien avec ses missions de base. En outre, Innovaud bénéficie d'un montant additionnel pour 2024 en application du décret du 1 septembre 2020 et du règlement sur le fonds de soutien à l'innovation d'au plus CHF 750 000 par an pour renforcer les prestations existantes.

Par ailleurs, Innovaud ne communique pas sur ses sources de financement, ni sur ses dépenses sur son site internet.

Procédure de suivi, indicateurs de contrôle de résultats et reporting

Le suivi et le contrôle des subventions, conformément à la convention 2024, visent à garantir leur utilisation appropriée pour atteindre les objectifs fixés, à optimiser leur emploi et à assurer une gestion économique. Ces contrôles reposent notamment sur divers outils tels que le budget, le rapport annuel de gestion, les états financiers et les indicateurs de performance.

L'atteinte des objectifs sur la base des plans d'action prévus est également évaluée. De plus, des indicateurs par type de prestations sont mentionnés dans la convention, sans préciser les valeurs cibles.

Innovaud doit également communiquer son rapport annuel ainsi que des éléments d'un tableau de bord, comprenant notamment les entreprises et projets accompagnés, l'avancement des projets d'implantation ainsi que les résultats de l'enquête annuelle auprès des entreprises accompagnées sur le nombre d'emplois créés (EPT) dans la période considérée.

II. Fondation pour l'innovation et la technologie (FIT)

Mission

Depuis 1994, la Fondation pour l'innovation et la technologie (FIT) soutient des projets entrepreneuriaux, généralement issus des hautes écoles, par les financements à fonds perdu et des prêts. La convention 2023-2026 précise qu'elle doit cibler ses soutiens en premier lieu en faveur de projets issus des hautes écoles vaudoises dans les secteurs économiques prioritaires de la PADE. Dans ce contexte, la FIT soutient les projets dans les domaines des sciences de la vie et santé, (41% en 2023), des technologies de

²³² <https://prestations.vd.ch/pub/101266/extract?lang=FR&companyOfsUId=CHE-157.711.872> (consulté le 12.01.2026)

l'information et du numérique (19%), de l'énergie & environnement (18%), des industries de précision (9%), la nutrition et les technologies alimentaires (8%) et de l'impact social (5%)²³³.

Prestations

La FIT structure ses soutiens autour de trois groupes d'instruments, dotés chacun d'un comité de sélection dédié²³⁴ :

T. 22 Instruments de financement de la FIT

Instruments	Financements	Buts	Public cible
Tech Grant ²³⁵	Bourse de CHF 100 000	Validation d'un projet visant la création d'une entreprise	Porteur de projet dans une haute école du canton de Vaud
Tech Seed	Prêt sans intérêts de CHF 100 000, sans garantie personnelle	Prototypage, développement technique et commercial du produit	Entreprise basée en Suisse romande
Tech Growth	Prêt avec intérêts jusqu'à CHF 500 000, sans garantie personnelle	Accélération commerciale en <i>matching</i> d'investisseurs privés	Entreprise basée dans le canton de Vaud
Digital Grant ²³⁶	Bourse de CHF 20 000	Tester les hypothèses du business model et valider la problématique client	Équipe de 2 à 5 personnes, avec emploi(s) dans le canton de Vaud, avant la création de l'entreprise ou 6 mois après celle-ci
Digital Seed	Prêt sans intérêts de CHF 50 000	Valider la proposition de valeur et acquérir les premiers clients	Équipe de 2 à 5 personnes, avec emploi(s) dans le canton de Vaud, 12 mois au maximum après la création de l'entreprise
Digital Growth	Prêt sans intérêts de CHF 100 000	Mettre en place et exécuter les premières stratégies de croissance	Équipe de 5+ personnes, potentiel de 10+ emplois créés sur le Canton de Vaud, 36 mois au maximum après la création de l'entreprise
Impact Grant ²³⁷	Bourse de CHF 10 000 versée à la haute école, puis attribuée au projet	Tester l'idée et vérifier la pérennité du projet pendant un programme d'accompagnement à l'entrepreneuriat d'une haute école vaudoise	Porteur avec potentiel de créer une structure juridique (entreprise, association, ONG) sur le canton de Vaud
Prix Impact	Bourse de CHF 20 000 versée au projet	Développer le projet à l'issue d'un programme d'accompagnement à l'entrepreneuriat d'une haute école vaudoise	Porteur avec structure juridique (entreprise, association, ONG) jusqu'à 18 mois après incorporation sur le canton de Vaud

La FIT propose également des soutiens spécifiques aux start-ups actives dans les secteurs d'activité de la nutrition et de l'accueil²³⁸.

Gouvernance et fonctionnement

La gouvernance de la FIT est assurée par son Conseil de fondation, avec une représentation du SPEI²³⁹ et du CHUV, et son équipe est constituée de six personnes²⁴⁰.

Financement

Selon son site internet²⁴¹, la FIT a accordé en 2024 CHF 6.445 millions de soutien pour 49 start-ups (22 bourses et 27 prêts). Ces soutiens et les frais de fonctionnement ont été financés par CHF 2.8 millions de remboursements et de paiement d'intérêts, près d'un million de fonds privés et deux millions du SPEI selon

²³³ Site internet : fondation-fit.ch/fr/

²³⁴ fondation-fit.ch/fr/a-propos/a-propos-de-la-fit/comites-de-selection

²³⁵ FIT Tech : fondation-fit.ch/fr/prets-et-bourses/nos-soutiens-aux-start-ups/fit-tech

²³⁶ FIT Digital : fondation-fit.ch/fr/prets-et-bourses/nos-soutiens-aux-start-ups/fit-digital

²³⁷ FIT Impact : fondation-fit.ch/fr/prets-et-bourses/nos-soutiens-aux-start-ups/fit-impact

²³⁸ FIT Vertical Food & Hospitality : fondation-fit.ch/fr/prets-et-bourses/nos-soutiens-aux-start-ups/vertical-food-hospitality

²³⁹ fondation-fit.ch/fr/a-propos/a-propos-de-la-fit/conseil-de-fondation

²⁴⁰ fondation-fit.ch/fr/a-propos/a-propos-de-la-fit/equipe

²⁴¹ rapportannuel2024.fondation-fit.ch/chiffres-cles

convention en vigueur, le solde étant financé par d'autres contributeurs publics et des revenus divers. CHF 458 millions ont été levés en 2024 par les start-ups soutenues par la FIT depuis 1994.

Procédure de suivi et indicateurs de contrôle de résultats

Selon la convention en vigueur, le suivi et le contrôle de la subvention porte sur l'affectation appropriée pour la réalisation des missions, l'efficacité de son utilisation et l'économie dans sa mise en œuvre. Ce contrôle est effectué via le budget, le rapport annuel de gestion, les comptes ainsi que les objectifs et les indicateurs de contrôle de résultats. Parmi ceux-ci figure le nombre et la provenance des demandes par instrument de financement, le nombre, le montant et la destination des bourses ou des prêts accordés et refusés, le montant des remboursements effectifs, en cours et futures pour les prêts *seed* et *growth*, ainsi que le nombre et la ventilation des emplois soutenus en EPT.

III. Cautionnement Vaud

Missions

En tant qu'antenne vaudoise de Cautionnement romand, Cautionnement Vaud facilite l'accès aux crédits auprès des banques en se portant caution en faveur des entreprises vaudoises (indépendants et PME) avec pour but de vivifier et soutenir l'économie vaudoise en permettant le maintien et le développement de l'emploi, comme du savoir-faire.²⁴²

Prestations

Cautionnement Vaud fournit des actes de cautionnement en garantie de crédits bancaires pour un montant maximum de CHF 1 million, en particulier pour les types de financement suivants : (1) création, transmission ou acquisition d'entreprise ; (2) achat d'équipements, de stocks ou d'aménagements ; (3) fonds de roulement ; (4) transformation ou acquisition d'espaces d'entreprise.

Gouvernance et fonctionnement

La gouvernance est assurée par un conseil d'administration d'actuellement cinq membres, dont un du SPEI, ainsi que d'un directeur qui supervise une petite équipe.

Financement

En 2024²⁴³, les financements étaient principalement assurés par les produits résultant du cautionnement (37%) et de la subvention du SPEI de CHF 320 000 (56%). Par ailleurs, l'État de Vaud détient avec CHF 2 millions 77% du capital social de la coopérative établie à Pully.

Cette même année, Cautionnement Vaud a accordé pour CHF 12 millions de cautionnement, ce qui a contribué au maintien ou à la création de 318 emplois. Cette même année des cautionnements pour CHF 2 millions ont été honorés et les engagements représentaient CHF 56 millions. Cette même année, les financements pour la reprise et la transmission représentaient 30% des cautionnement accordés, la création d'entreprises (27%), le fonds de roulement (27%) et les investissements (16%). En nombre, la grande majorité des cautionnements ont été accordés à des entreprises de moins de 50 emplois (54% pour celles de moins de 4 emplois) et en valeur les entreprises avec 5 à 9 emplois représentaient 39% du total.

La collaboration avec le SPEI est régie par la convention 2023-2027.

11.5.2 Prestataires/organismes régionaux

Le canton compte dix organismes régionaux, dont la Coordination du développement économique vaudois (CODEV) assure la coordination des actions, le partage des connaissances et la mise en place de synergies entre les régions, tout en veillant à la cohérence des actions au niveau cantonal.

²⁴² cautionnementvaud.ch/.

²⁴³ Rapport annuel cautionnementvaud.ch/wp-content/uploads/2025/05/CVaud_RA_2024_FINAL_HR.pdf.

Missions

Les missions premières des organismes régionaux sont la promotion économique et le développement régional, ainsi que pour certains la promotion touristique.

Une synthèse est présentée dans le tableau ci-dessous :

T. 23 Tableau synoptique des OR

OR	ADAEV	ADNV	ARCAM	Chablais Région	COREB
Siège	Le Sentier	Yverdon	Saint-Prex	Aigle	Payerne
Statut		Association de droit privé	Association de droit privé	Association de droit privé intercantonale	Association de droit privé intercantonale
Création	1973	1969	2009	1981	1988
Collaboratrices collaborateurs	3	29	9	10	7
Internet	adaev.ch	adnv.ch/	arcam-va.ch/	chablais.ch/	coreb.ch
Stratégie		2024-2026+	2023-2027	2021-2026	2024-2028
Recettes (2024)	CHF 446 6323	CHF 2 706 496	Non disponible en ligne	Non disponible en ligne	CHF 1 078 798
Population	7 243	80 000	87 249	104 489	82 933
Territoire (KM2)	163	539	371	435	430
Communes	3	70	55	28	49
Particularités				Couvre aussi le Chablais valaisan	Composée de l'Association Région Broye-Vully (ARBV) et d'Ascobroye

OR	ARGdV	Lausanne Région	Pays-d'Enhaut	Promove	Région de Nyon
Siège	Echallens	Lausanne	Château-d'Oex	Montreux	Nyon
Statut	Association de droit privé	Association de droit privé	Association de droit privé	Association de droit privé	Association de communes
Création	1988	1967	1975	1985	2004
Collaboratrices et collaborateurs	7	9	10	6	15
Internet	grosdvaud.ch	lausanneregion.ch	peret.swiss/	promove.ch	regiondenyon.ch
Stratégie	2023-2026	2025-2029	2024-2028	2022-2026	2025-2029
Recettes (2024)	CHF 868 471	CHF 2 779 574	CHF 1 739 514	CHF 1 049 020	CHF 10 365 175
Population	50 000	310 000	4 928	95 822	107 000
Territoire (KM2)	1 033		195	585	273
Communes	36	27	3	16	41
Particularités					Actionnaire majoritaire de Télé-Dôle et propriétaire de la Société foncière de la région nyonnaise

Source : sites internet respectifs

Prestations

Leurs prestations incluent selon les régions :

- des services aux entrepreneurs, dont
 - l'offre de conseils et d'accompagnement pour les entreprises,
 - recherche de terrains et locaux pour l'implantation ou la relocalisation ;
- la gestion de projets régionaux, dont
 - l'accompagnement des porteurs de projets,
 - la préparation et suivi des demandes de cofinancement,
 - la coordination entre les acteurs publics et privés ;
- développement stratégique, dont
 - l'élaboration de stratégies économiques et touristiques,
 - la participation à la gestion des sites stratégiques ;
- coordination des politiques publiques, dont
 - le rôle de relais d'information sur les mesures du canton et d'autres acteurs,
 - la collaboration avec les acteurs concernés pour la gestion des zones d'activités.

Gouvernance et fonctionnement

La plupart des organismes régionaux sont organisés en tant qu'association de droit privé, si ce n'est Région de Nyon qui est une association de communes. Tous sont impliqués dans la collaboration interrégionale, voir intercantonale ou transfrontalière. Chablais Région et la Communauté régionale de la Broye (COREB) sont mêmes des associations intercantionales, ce qui pose parfois des enjeux dans l'application et la gestion des contributions liés à la PADE, qu'il faut veiller à mettre en œuvre uniquement sur le territoire cantonal.

Pour les associations, la gouvernance est assurée par l'assemblée, un comité et un·e directeur·trice, qui gère une équipe opérationnelle. Région de Nyon, en tant qu'association de communes comprend trois organes principaux : le Conseil intercantonal, le comité de direction et la Commission de gestion. Les activités opérationnelles sont assurées par un secrétariat général.

Financement

Le financement est assuré avant tout par les communes membres, le canton, les taxes liées aux tourismes (ADNV et Pays-d'Enhaut) et pour certains par des membres privés dans une moindre mesure.

Le SPEI a conclu avec chacun des organismes une convention de subventionnement, qui prévoit la formulation d'une stratégie, la coordination de projets régionaux, la tenue d'un guichet entreprise, la coordination des politiques publiques dans la région ainsi que la coordination au niveau cantonal et national.

11.5.3 Vaud Promotion

Créée en janvier 2021, Vaud Promotion a notamment repris les missions de l'Office du Tourisme du canton de Vaud (OTV) et à Vaud terroir, tout en les élargissant à la promotion multisectorielle et à la commercialisation digitale.

Missions

Vaud Promotion a pour mission de promouvoir le canton de Vaud auprès de trois types de publics : les résident·es potentiel·les, les consommateur·trices de produits alimentaires et les touristes . La promotion du canton comprend l'accroissement de sa notoriété, sa compétitivité et de son attractivité au moyen de la marque **VAUD+**²⁴⁴.

Plus précisément les missions confiées par l'État de Vaud à Vaud Promotion sont les suivantes²⁴⁵:

- Fédérer autour d'une identité commune les acteurs économiques, régions et institutions impliqués dans la promotion du canton de Vaud appuyé par une stratégie multisectorielle s'inscrivant dans les axes de développement économique définis par l'État de Vaud et en assurer la cohérence de la mise en œuvre ;
- Promouvoir, notamment par des actions communes avec les acteurs concernés, que ce soit au niveau du canton, de la Suisse et à l'international, en optimisant les aspects de digitalisation et de distribution ;
- Soutenir la digitalisation et la distribution pour augmenter les revenus, notamment de produits touristiques et de produits agricoles et du territoire ;
- Gérer et développer la marque **VAUD+** et ses déclinaisons, notamment par l'intermédiaire d'un réseau d'ambassadeurs, de produits du terroir labellisés ainsi que des événements et des actions de promotions multisectoriels ;
- Mener des activités de veille et de prospective en collaboration avec d'autres organismes compétents, au niveau cantonal et national.

Prestations

Les prestations de promotion de Vaud Promotion fournies dans le cadre de ses missions statutaires sont financées par la subvention de l'État de Vaud, et ne sont, sauf exception pas facturées aux bénéficiaires.

²⁴⁴ Selon l'article 2 de la Convention entre le DEIS et Vaud Promotion fixant les conditions d'octroi et les modalités d'utilisation de la subvention accordée par le Conseil d'État du 22 juin 2023.

²⁴⁵ Selon l'article 6 de la Convention entre le DEIS et Vaud Promotion du 22 juin 2023.

En complément des activités de promotion, l'Observatoire de Vaud Promotion, anciennement, l'Observatoire du tourisme vaudois, recueille et analyse des données en lien avec le comportement touristique des hôtes du canton. Il peut également fournir des prestations sur mesure de mesure de fréquentation.

Vaud Promotion participe également à des projets nationaux, tel que *resilient tourism*²⁴⁶, soutenu par Innosuisse ainsi que le SPEI et géré par six hautes écoles suisses. Ce projet cherche à stimuler l'innovation numérique dans le secteur touristique. En 2024, elle a également obtenu un financement auprès d'*Innotour* du SECO pour un projet de gestion des données touristiques vaudoises pour une gestion plus efficace et une meilleure information touristique²⁴⁷.

Gouvernance et fonctionnement

Vaud Promotion est une association de droit privé²⁴⁸, qui compte en 2023 une centaine de membres (personnes physiques ou morales), payant une cotisation annuelle de CHF 500.

La gouvernance est composée d'un comité directeur de 5 à 9 membres²⁴⁹, dont un membre désigné par le Conseil d'État, ainsi que d'une direction²⁵⁰.

Financement

En 2023, les revenus totaux de CHF 8.5 millions comprenaient CHF 6.5 de subventions de l'État de Vaud, CHF 1 million de la Loterie romande ainsi que les cotisations d'une centaine de membres.

Procédure de suivi et indicateurs de contrôle de résultats

Le suivi et le contrôle des subventions, conformément à la convention 2024, portent sur l'utilisation adéquate de celles-ci pour atteindre les objectifs fixés, l'efficacité dans leur emploi et l'économie dans leur mise en œuvre. Ces contrôles s'appuient en particulier sur divers outils, en particulier le budget, le rapport annuel de gestion, les états financiers, les objectifs, les plans d'action et les indicateurs de performance. Les indicateurs sont structurés par secteur : gestion financière (budget vs. effectif, ratio frais de fonctionnement et frais de promotion) ; marque VAUD+ (déploiement, notoriété, perception auprès des différents publics cibles, nombre d'entreprises dans la communauté, nombre de produits labélisés, nombre d'ambassadeurs) ; positionnement et collaborations (nombre de collaborations et de projets avec les partenaires du canton, avec les hautes écoles, associations régionales, nombre de partenariats privé/public), marketing (nombre de visite et valeur publicitaire presse) ; digital (nombre de visiteurs et visibilité de la plateforme Vaud Promotion) ; innovation (nombre de projets innovants avec SPEI ou Innovaud) ; durabilité (nombre de prestataires vaudois certifiés Swisstainable ou autre ; nombre de points d'intérêts audités Pro Infirmis) ; indicateurs conjoncturels (nombre de nuitées et d'excursionnistes, évolution de la fréquentation touristique et des retombées économiques du secteur, évolution des emplois directs et indirects ainsi que des chiffres d'affaires du secteur touristique).

11.5.4 Prestataires intercantonaux

I. ARI-SO

Basée à Fribourg, l'Association Réseau Innovation Suisse Occidentale (ARI-SO)²⁵¹ accompagne les PME et start-ups de la Suisse occidentale²⁵² depuis 2020. Elle propose des prestations au travers de ses six antennes cantonales, ses quatre plateformes sectorielles²⁵³, ainsi que Platinn pour l'innovation d'affaires et Alliance

²⁴⁶ resilienttourism.ch/.

²⁴⁷ seco.admin.ch/seco/fr/home/Standortfoerderung/Tourismuspolitik/Innotour/Gefoerderte_Projekte/2024_2027/datamanagement.html

²⁴⁸ Voir statuts vaud.ch/app/uploads/2023/08/Statuts-Vaud-Promotion_30.05.2023.pdf.

²⁴⁹ Art. 14, al. 1 des statuts.

²⁵⁰ A noter que les statuts (art.14 al.1), le site internet <https://www.vaud.ch/qui-sommes-nous/> et les À noter que les statuts (art.14 al.1), le site internet et le registre du commerce prestations.vd.ch/pub/101266/extract?lang=FR&companyOfsUId=CHE-107.043.761 ne donnent pas des informations concordantes concernant le rôle actif ou uniquement consultatif des représentants de l'État de Vaud au sein du comité de Vaud Promotion (consultation le 12.1.26).

²⁵¹ ari-so.ch.

²⁵² Dans les cantons de Genève, Fribourg, Jura, Neuchâtel, Vaud et Valais.

²⁵³ Les plateformes sectorielles de mise en réseau et de promotion du savoir-faire sont Bioalps pour les sciences de la vie, Alp ICT pour les technologies de l'information et du numérique, Microarc pour les micro et nanotechnologies et CleantechAlps pour les technologies propres et la durabilité.

pour l'innovation technologique. En outre, l'ARI-SO gère le volet innovation en lien avec programme de mise en œuvre de la loi sur la politique régionale de la Suisse occidentale.

II. Greater Geneva Bern area (GGBa)

Créée en 2010, Greater Geneva Bern area (GGBa) est l'agence de promotion économique de Suisse occidentale basée à Lausanne. Elle regroupe les cantons de Berne, Vaud, Fribourg, Neuchâtel et Genève²⁵⁴ et a pour mission de soutenir les entreprises étrangères afin qu'elles puissent s'établir rapidement et développer leurs activités dans la région. Parmi ses prestations figurent des conseils concernant l'environnement des affaires, la mise en relation avec les parties prenantes clés (autorités, entreprises, associations industrielles, hautes écoles), des informations sur le système fiscal et les aides financières possibles ainsi qu'un soutien pour les démarches administratives, la recherche de biens industriels et la relocation du personnel.

III. Genilem

Genilem est une association à but non lucratif qui aide les entrepreneurs des cantons de Vaud et Genève à créer des entreprises viables, innovantes et responsables dans tous les secteurs d'activité. Elle offre un accompagnement gratuit grâce au soutien de parrains, incluant des diagnostics de projet, du coaching personnalisé pendant trois ans, des formations, et un accès à son réseau d'experts pour des entrepreneurs en phase de démarrage avec des projets innovants. Dans le cadre de sa participation à un fous group, Genilem mentionne l'accompagnement sur trois ans pour ~250 entreprises/an pendant une heure), grâce un financement d'un tiers par l'État, d'un tiers par le secteur privé (CHF 15 000 par entreprise) et d'un tiers par ses propres mandats. Son jury compte 15 personnes expertes dans divers domaines, principalement des représentants d'entreprises.

IV. Switzerland Global Enterprise

Switzerland Global Enterprise (S-GE)²⁵⁵ est de la promotion des exportations et de la place économique suisse. Agissant comme une plateforme de conseil et de marketing sur mandat de la Confédération et des cantons, l'association regroupe plus de 3 000 partenaires et emploie environ 200 personnes en Suisse et dans une vingtaine de pays. Ces prestations incluent l'offre d'outils numériques et des conseils à l'exportation ainsi que des services de formation, de prospection et de mise en relation. En 2023, S-GE était financé à 69% par la Confédération, 3% par les cantons et 28% par des revenus clients.

V. Switzerland Innovation Park Network West EPFL

Le Switzerland Innovation Park Network West EPFL (SIP West) fait partie du réseau national éponyme et Switzerland Innovation Park, ou Parc suisse d'innovation²⁵⁶, qui vise à permettre à la Suisse de conserver sa place à la pointe de l'innovation et de préserver sa compétitivité. Créé en 2016, il comprend un site auprès de chacune des Écoles polytechnique fédérales, dont le SIP West²⁵⁷, ainsi que quatre autres sites en Argovie, dans le Nord-Ouest de la Suisse, à Bienne et en Suisse orientale.

La fondation Switzerland Innovation²⁵⁸ fonctionne en tant que faitière de ces parcs, résulte d'un partenariat public-privé entre les autorités fédérales et cantonales, les milieux scientifiques et l'économie privée. Son but est d'aider la Suisse à développer les investissements privés dans la recherche et le développement en Suisse et vient compléter les instruments d'encouragement existants. Switzerland Innovation se focalise sur les secteurs suivants : santé et sciences de la vie ; centres de calcul et sciences informatiques ; énergie, ressources naturelles et environnement ; mobilité et transports ; fabrication et matériaux.

²⁵⁴ Le Valais en faisait partie jusqu'en 2024.

²⁵⁵ s-ge.com/fr?ct

²⁵⁶ sbfi.admin.ch/sbfi/en/home/research-and-innovation/research-and-innovation-in-switzerland/swiss-innovation-park.html

²⁵⁷ switzerland-innovation.com/network-west/

²⁵⁸ switzerland-innovation.com/

11.5.5 Prestataires au niveau fédéral

I. SECO avec la Nouvelle politique régionale

Avec la Nouvelle politique régionale (NPR), la Confédération suisse, en collaboration avec les cantons, soutient les esprits audacieux et les entreprises innovantes qui veulent faire des zones rurales, des régions de montagne et des régions frontalières des lieux de vie et de détente attrayants, ainsi que des zones économiques, dans une perspective de développement à long terme²⁵⁹. Initiée en 2008, la NPR se concentre sur l'exploitation du potentiel existant et le renforcement des partenariats entre la ville et la campagne. Elle vise en particulier les zones rurales, les régions de montagne, les villes de petite ou de moyenne importance et les régions frontalières, laissant de côté les grandes agglomérations et les espaces métropolitains. Les secteurs économiques ciblés en priorité sont ceux du tourisme, de l'industrie, du commerce et des services portés par des PME. Hormis le cofinancement de projets, accompagnement et coaching sont également proposés aux entreprises souhaitant poursuivre leur croissance par l'innovation.

Les aides financières attribuées dans le cadre de la NPR sont de trois ordres : (1) des contributions à fonds perdu pour des initiatives, des projets et des programmes ; (2) des prêts à taux préférentiels ou sans intérêt pour des infrastructures créatrices de valeur ajoutée ; (3) des allègements fiscaux pour des entreprises privées industrielles ou des services proches de la production au niveau de l'impôt fédéral direct pour une période maximale de dix ans²⁶⁰.

Dans le respect du droit fédéral, les projets sont sélectionnés par les cantons, sous réserve d'une participation financière au moins équivalente à celle de la Confédération, qui fixe également le cadre stratégique. Des entreprises, des communes, des associations et d'autres acteurs apportent également leur contribution aux projets ; en effet, une évaluation de la période de programmation 2016-2023²⁶¹ montre que chaque franc investi par la Confédération au titre de la NPR induit la mobilisation d'environ quatre francs supplémentaires au profit du développement économique régional. C'est la preuve que, pour les autres investisseurs aussi, les projets concernés ont une utilité²⁶².

La NPR est conçue pour une mise en œuvre sous forme de partenariat entre la Confédération et les cantons. L'Assemblée fédérale valide dans un programme pluriannuel de huit ans (2016-2023, puis 2024-2031) les priorités et les contenus servant de cadre pour la mise en œuvre de la NPR par les cantons, les régions et les autres acteurs. Le programme NPR est intégré au Message sur la promotion économique correspondant élaboré par le SECO.

C'est dans ce cadre que les cantons élaborent un programme cantonal de mise en œuvre par période quadriennale²⁶³, sur la base desquels la Confédération signe des conventions-programmes avec les cantons respectifs, dans lesquels les objectifs de la période et le montant forfaitaire de l'aide sont contractualisés. La Confédération assure le pilotage stratégique des programmes tandis que chaque canton assure celui de ses programmes.

Pour visualiser les effets attendus de la NPR, le modèle d'impact développé dans le cadre de l'évaluation de 2022 est présenté ci-dessous :

²⁵⁹ seco.admin.ch/seco/fr/home/Standortfoerderung/Regional_Raumordnungspolitik/nrp.html

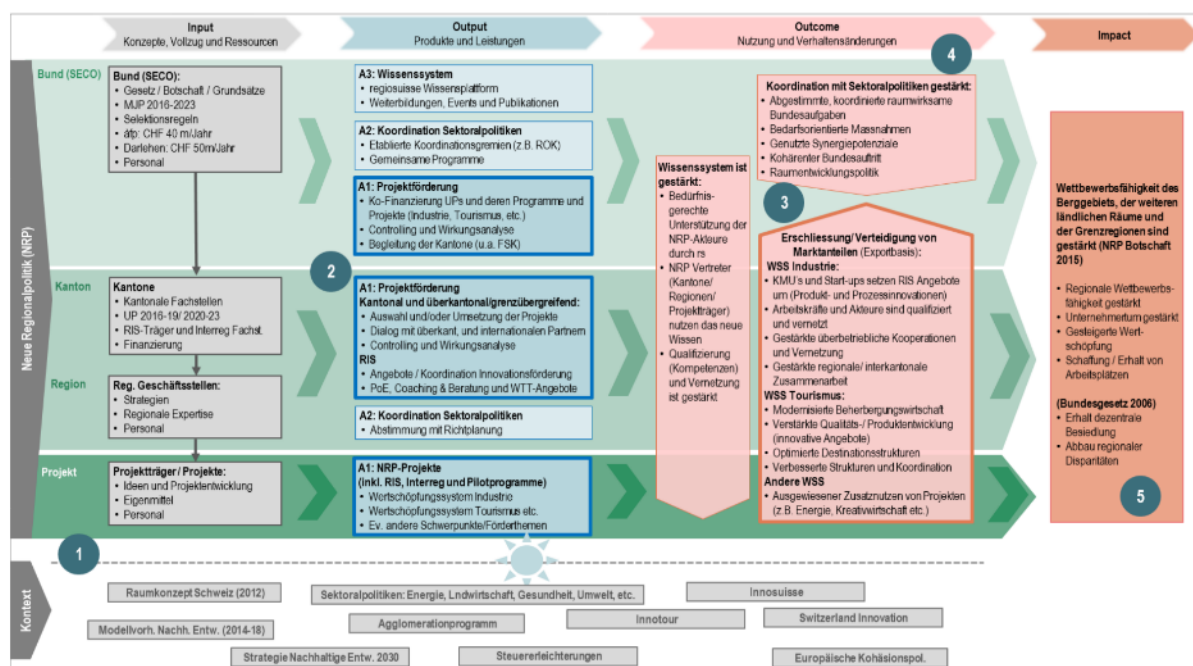
²⁶⁰ regbas.ch/de/assets/File/downloads/Fiche_d'information_NPR_F_271016.pdf

²⁶¹ KEK-CDC et IMP-HSG (2022). Unabhängige Evaluation des Mehrjahresprogramms 2016-2023 der Neuen Regionalpolitik (NRP). Evaluationsbericht mit Management Response (Évaluation du programme pluriannuel 2016-2023 de la nouvelle politique régionale (NPR). Rapport d'évaluation avec réponses). Berne. Disponible uniquement en allemand seco.admin.ch/dam/seco/de/dokumente/Standortfoerderung/Regional-%20und%20Raumordnungspolitik/Evaluationen/Evaluation_Mehrhjahresprogramm_NRP_2016_-_23.pdf.download.pdf/Evaluation_Mehrhjahresprogramm_NRP_2016_-_23.pdf.

²⁶² dievolkswirtschaft.ch/fr/2024/05/50-ans-de-politique-regionale-des-regions-competitives-pour-une-suisse-forte/

²⁶³ Vaud 2020-2023 vd.ch/fileadmin/user_upload/themes/economie_emploi/developpement_economique/fichiers_pdf/2020-2023_PMO_VD-Vdef.pdf et 2024-2027 vd.ch/fileadmin/user_upload/themes/economie_emploi/developpement_economique/fichiers_pdf/NPR-PMO_VD_2024-2027-Vdef.pdf

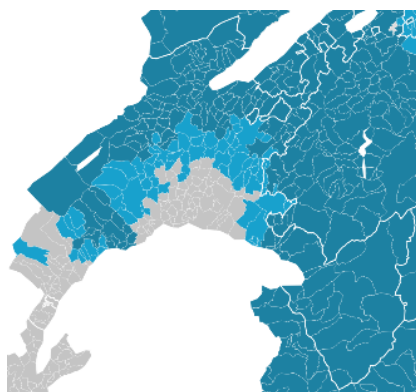
I. 50 Modèle d'efficacité de la NPR reconstitué dans le cadre de l'évaluation



Source : (KEK-CDC, Institut für Systemisches Management und Public Governance (IMP-HSG), Sags, 2022), uniquement disponible en allemand

La contribution annuelle de la Confédération entre 2020 et 2023 pour l'ensemble de la Suisse se montait à environ CHF 50 millions par année, avec un montant augmenté d'environ dix pourcents pour la période suivante²⁶⁴. De plus, la Confédération institue un Fonds de développement régional pour financer les mesures prévues par la Loi fédérale sur la politique régionale (Art.21 LPR ; 901.0)²⁶⁵. À noter qu'à compter de 2025, la Confédération n'alimentera plus le Fonds de développement régional²⁶⁶. Plus de 25 projets NPR ont été financés dans le canton de Vaud depuis 2020²⁶⁷. Une grande partie du territoire vaudois entre dans le périmètre de la NPR (zones bleues, les zones en bleu clair étant nouvelles) comme le montre la carte ci-dessous.

I. 51 Communes dans lesquelles s'applique la NPR 2024-2027



Source : regiosuisse.ch/fr/programmes/npr/aides-financieres-perimetre

²⁶⁴ Le Conseil fédéral demande au Parlement, des crédits d'engagement et un plafond de dépenses de 428,83 millions de francs au total afin de reconduire et de développer les instruments de la promotion économique pour les années 2024 à 2027. Une enveloppe d'environ 399 millions de francs était disponible pour les années 2020 à 2023. S'ajoute un plafond de dépenses de CHF 217.3 millions (réduit de CHF 12.7 mio CHF par rapport à la période 2016-2023) visant à alimenter le Fonds de développement régional pour la période 2024-2031. (seco.admin.ch/seco/fr/home/Standortfoerderung/botschaft_standortfoerderung/Botschaft_zur_Standortfoerderung_2024-2027.html)

²⁶⁵ Le produit des intérêts annuels, les remboursements et les garanties qui sont encaissés d'une part sur les prêts de la Confédération alloués et versés en vertu de la loi fédérale du 21 mars 1997 sur l'aide aux investissements dans les régions de montagne (LIM)¹³ et d'autre part sur les prêts accordés en vertu de l'art. 7 de la présente loi sont portés au crédit du Fonds de développement régional (Art.21 al. 2 LPR).

²⁶⁶ regiosuisse.ch/fr/news/regiosuisse-quichet-unique-etabli-developpement-regional

²⁶⁷ [regiosuisse.ch/fr/base-de-donnees-des-projets?states\[\]=Vaud&startDates\[\]=2020](https://regiosuisse.ch/fr/base-de-donnees-des-projets?states[]=Vaud&startDates[]=2020)

11.6 Rappel d'éléments clés de la PADE des différentes politiques sectorielles

11.6.1 Politique sectorielle de soutien aux entreprises

I. Axes stratégiques et principales mesures de soutien 2020-2025 - Entreprises

Les axes stratégiques avec les principales mesures sont reproduits ci-dessous²⁶⁸.

Axe stratégique	Description	Principales mesures de soutien
<i>Axes existants et repris de la PADE 2012-2017</i>		
A. 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)
B. 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)
C. 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
D. 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
E. 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.)
<i>AXES NOUVEAUX DANS LA PADE 2020-2025</i>		
F. 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 (start-up, 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

²⁶⁸ PADE 2020-2025, page 49

Axe stratégique	Description	Principales mesures de soutien
G. 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'innovation - 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
H. 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 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	- 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 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

II. Modèle d'efficacité initial - Entreprises

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 supracantonale, 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	Dans tous les secteurs économiques : 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 (Plate-forme économie durable) - renseignent sur la disponibilité de terrains et de locaux (organismes régionaux) Dans les secteurs et domaines d'innovation ciblés par la PADE : 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 (Platin et Alliance) - proposent des solutions de financement et de capital d'amorçage pour les start-ups en 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	Dans tous les secteurs économiques : 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 Dans les secteurs et domaines d'innovation ciblés par la PADE : 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 - 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	- 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.

III. Indicateurs opérationnels de la PADE - Entreprises

Les indicateurs opérationnels pour les axes stratégiques sont les suivants²⁶⁹ :

Axes stratégiques	Indicateurs
A. 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
B. Accompagnement, conseils et coaching	- Projets réalisés - Entreprises soutenues - Répartition par secteur - Répartition par type de soutien
C. Parcs d'innovation et incubateurs	- Évolution des entreprises établies - Évolution 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
D. Prospection et implantation	- Pipeline de prospects - Visites d'entreprises - Implantations - Emplois créés - Répartition par secteur - Répartition par région - Répartition par pays d'origine
E. Promotion sectorielle, réseautage et internationalisation	- Projets réalisés/soutenus - Entreprises soutenues - Répartition par secteur - Répartition par type de soutien
F. Innovation collaborative	- Projets réalisés/soutenus - Entreprises soutenues - Répartition par secteur - Répartition par type de soutien
G. Transition numérique	- Projets réalisés/soutenus - Entreprises soutenues - Répartition par secteur - Répartition par type de soutien
H. Transition vers une économie durable	- Projets réalisés/soutenus - Entreprises soutenues - Effet de levier financier - Évolution des entreprises établies - Évolution des emplois - Indicateurs de durabilité

²⁶⁹ Selon la page 50 de la PADE 2020-2025.

11.6.2 Politique sectorielle d'appui aux régions

I. Modèle d'efficacité initial - Régions

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-NPR 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.

II. Indicateurs opérationnels de la PADE - Régions

Les indicateurs opérationnels liés aux objectifs pour les régions sont reproduits à l'identique ci-dessous²⁷⁰ :

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

²⁷⁰ PADE 2020-2025, page 57.

III. Axes stratégiques et principales mesures de soutien 2020-2025 - Régions

Les axes stratégiques avec les principales mesures sont reproduits ci-dessous²⁷¹.

AXES STRATEGIQUES	PRINCIPALES MESURES DE SOUTIEN 2020-2025
A. 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
B. Augmentation de l'attractivité des régions	- Déploiement de produits/offres, de processus ou de structures innovantes pour la région ou pour les entreprises
C. 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)
D. Mise à disposition d'équipements de qualité	- Création, requalification, rationalisation ou mutualisation des offres et produits existants
E. 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)
F. 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 (PPDE²⁷², 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
G. 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
H. 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
I. 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

²⁷¹ PADE 2020-2025, page 57.

²⁷² Politique des pôles de développement économique.

11.6.3 Politique sectorielle de promotion du canton

I. Axes stratégiques et principales mesures de soutien

Les axes stratégiques avec les principales mesures sont reproduits ci-dessous²⁷³.

Axe stratégique	Principales mesures de soutien
A. Amélioration de la cohérence et de l'efficacité de la promotion du territoire vaudois au travers de ses atouts	- Élaboration, actualisation et mise en œuvre de la stratégie de promotion économique 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
B. 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
C. 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+
D. 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
E. 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
F. Soutien à l'innovation	- Promotion du canton de Vaud comme leader en matière d'innovation
G. 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

²⁷³ PADE 2020-2025, page 59.

II. Modèle d'efficacité initial

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 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	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 durabilité	- 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

III. Indicateurs opérationnels de la PADE - Promotion

Les indicateurs opérationnels liés aux objectifs pour la promotion du canton sont reproduits à l'identique ci-dessous²⁷⁴ :

Objectifs	Indicateurs
A. Amélioration de la cohérence et de l'efficacité de la promotion du territoire vaudois au travers de ses atouts	- Évolution de la notoriété du territoire vaudois et de ses atouts auprès de la population locale, nationale et internationale - Évolution de l'image du territoire vaudois et de ses atouts auprès de la population locale, nationale et internationale - Évolution des chiffres d'affaires - Évolution des chiffres des fréquentations
B. Amélioration de la commercialisation des produits touristiques et agricoles vaudois	- Évolution des chiffres d'affaires - Évolution de la notoriété des produits touristiques et agricoles vaudois - Évolution 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 - Évolution de la fréquentation touristique
C. Développement qualitatif et quantitatif de la marque VAUD+	- Évolution du nombre d'entreprises et ambassadeurs intégrant la communauté VAUD+ - Évolution du nombre de produits agricoles/du territoire obtenant le label VAUD+ - Évolution de la notoriété de la marque VAUD+ auprès de la population locale, nationale et internationale - Évolution de l'image de la marque VAUD+ auprès de la population locale, nationale et internationale
D. Contribution aux efforts de soutien à l'innovation et à la durabilité dans le tissu économique vaudois	- Évolution de l'image du canton de Vaud en tant que terre d'innovation et de durabilité

11.7 Illustrations et tableaux complémentaires

11.7.1 Politique sectorielle de soutien aux entreprises

III. Résultats

A. Innovation collaborative

T. 24 Programmes d'innovation collaborative soutenus par le SPEI

Organisme porteur	Programme	Mission	Modalités	Financement
EPFL/ECAL	<u>Enabled by Design</u>	Accélérer l'innovation en Suisse en connectant des designers et des entrepreneurs de projets technologiques	Décision	FSInnov
Fondation EPFL Innovation Park	<u>Trust Valley</u>	Alliance qui vise à promouvoir l'expertise Suisse dans les domaines de la confiance numérique et de la cybersécurité	Décision	FSInnov
Fondation EPFL Innovation Park	<u>Trust4SMEs</u>	Apporter une réponse grâce à l'expertise des forces vives implantées dans la région aux cybermenaces, en offrant une série d'interventions destinées à renforcer la compréhension des cyber risques et à mieux se préparer à l'inévitable	Décision	FSInnov
Fondation EPFL Innovation Park	<u>TECH4TRUST</u>	Aider les start-ups qui lèvent des fonds développant des solutions technologiques dans le sous-secteur numérique : Cybersécurité et confiance numérique, IA et apprentissage automatique, Blockchain, Crypto et Tokenization et Metaverse.	Décision	FSInnov

²⁷⁴ PADE 2020-2025, page 61.

Organisme porteur	Programme	Mission	Modalités	Financement
Fondation EPFL Innovation Park	<u>Tech4Regen</u>	Favoriser les collaborations entre les différentes parties prenantes afin d'aider les jeunes entreprises en rupture à déployer et à développer leurs technologies grâce à des modèles et des stratégies commerciales régénératrices	Décision	FSInnov
<u>Fondation Nomads</u>	<u>Réseau H2</u>	Favoriser le développement d'un écosystème d'innovation autour de l'hydrogène pertinent pour notre région et répondant aux enjeux majeurs de décarbonation, d'autonomie énergétique et de compétitivité industrielle	Décision	FSInnov
H4	<u>Hands-on Human Health Hub</u>	Accompagner des PME et start-ups sur des projets innovants dans les soins et en santé	Convention	FSInnov
HEIG-VD/ EPFL / UNIL	<u>[seal]</u>	Stimuler la collaboration interuniversitaire et accélérer le transfert de connaissances en confiance numérique et en cybersécurité vers le tissu socio-économique.	Convention	FSInnov
Impact Hub	Programme CET en partie sur le site de <u>Beaulieu Circulaire</u>	Promouvoir l'innovation durable par le biais d'un programme d'incubation pour les jeunes entreprises locales et internationales	Décision	FSInnov
<u>Prometerre</u>	<u>Future milk Vaud</u>	Favoriser respectivement les projets visant l'utilisation d'hydrogène bas carbone et la diminution de l'émission de gaz à effet de serre dans la production laitière	Décision	FSInnov
Space4Impact	<u>Space2Earth</u>	Réunir des start-ups et des entreprises du secteur spatial et des investisseurs pour résoudre des défis de l'industrie et proposer des solutions sur mesure	Décision	FSInnov
Station-R	<u>QART Innovation Challenge</u>	Promouvoir les meilleures idées et solutions dans le domaine de l'art et de la technologie, en accompagnant les équipes et les candidats proposant des innovations	Décision	FSInnov
Strategizer	<u>InnoPME</u>	Transformer les défis des PME en opportunités de croissance durable et de résilience grâce à un accompagnement à des conditions préférentielles	Décision	FSInnov
ThinkSport (Association Cluster Sport International)	<u>Innovation Booster - Sport & Physical Activity</u>	Faire progresser l'innovation dans l'écosystème sportif suisse en rassemblant des entreprises, des universités et des organisations sportives pour développer de nouveaux partenariats	Convention	FSInnov

Source : données SPEI et recherche en ligne

T. 25 Financements annuel des programmes d'innovation

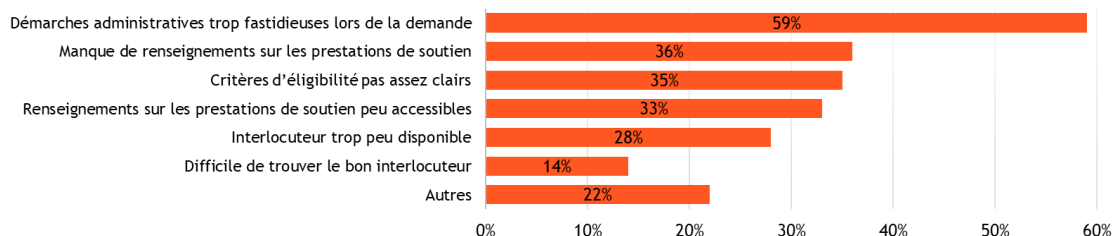
	2021	2022	2023	2024	Total	Part du total
Beaulieu circulaire		45 000	45 000	33 000	123 000	2.2%
Enabled by design	50 000	100 000	100 000	100 000	350 000	6.3%
Future Milk Vaud			100 000		100 000	1.8%
H2			100 000	100 000	200 000	3.6%
H4		312 000	355 000		667 000	12.0%
InnoPME			100 000	100 000	200 000	3.6%
QART			100 000	100 000	200 000	3.6%
SEAL			66 667	600 000	666 667	12.0%
Space4Impact	100 000		100 000		200 000	3.6%
Tech4regen				100 000	100 000	1.8%
Tech4Trust	100 000	100 000	100 000	100 000	400 000	7.2%
ThinkSport	450 000	400 000	400 000	400 000	1 650 000	29.7%
Trust Valley	100 000	100 000	100 000	100 000	400 000	7.2%
Trust4SMEs		100 000	100 000	100 000	300 000	5.4%
Total	800 000	1 157 000	1 766 667	1 833 000	5 556 667	100.0%

Source : données SPEI

B. Enquête auprès des entreprises bénéficiaires (compléments)

Financement et recherche des capitaux

I. 52 Raisons pour lesquelles l'accès aux prestations de soutien est jugé compliqué

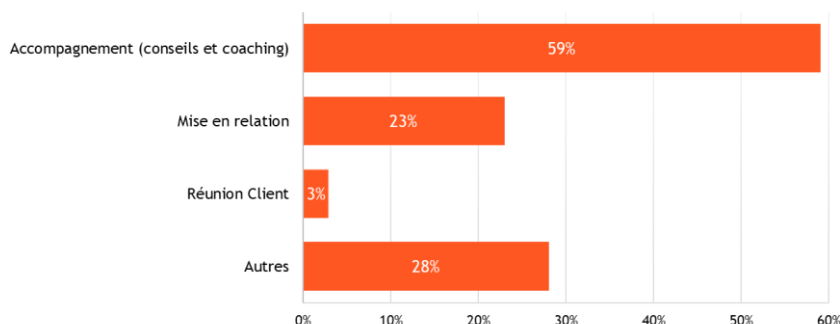


Source : enquête M.I.S Trend. Base : 58 entreprises jugeant l'accès aux prestations de soutien compliqué

Accompagnement, conseils et coaching

I. 53 Aides reçues en accompagnement, conseils et coaching

Dans quel domaine avez-vous reçu un soutien concernant l'accompagnement, conseils et coaching ?



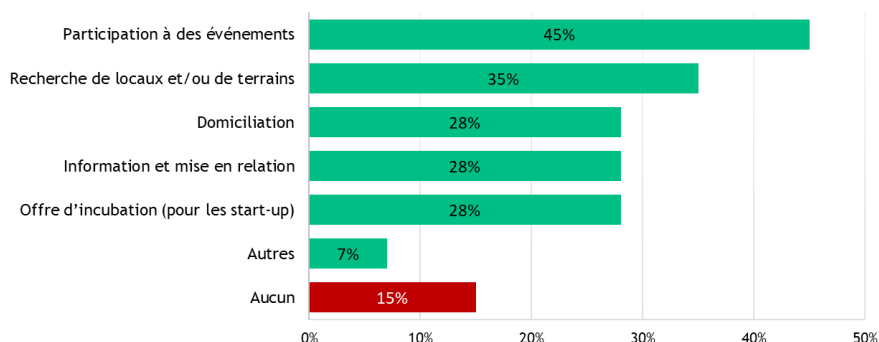
Source : M.I.S Trend. Base : 152 entreprises ayant reçu de l'aide sous forme d'accompagnement, conseils et coaching entre 2020 et 2024

Parcs/hubs d'innovation et incubateurs

Les domaines dans lesquels les entreprises ont reçu de l'aide en lien avec les parcs d'innovation et incubateurs sont relativement variés, tous étant mentionnés par au moins 28%, avec la participation à des événements qui ressort (45% des mentions).

I. 54 Aides reçues concernant les parcs / hubs d'innovation et les incubateurs

Dans quel domaine avez-vous reçu un soutien concernant les parcs / hubs d'innovation et les incubateurs ?



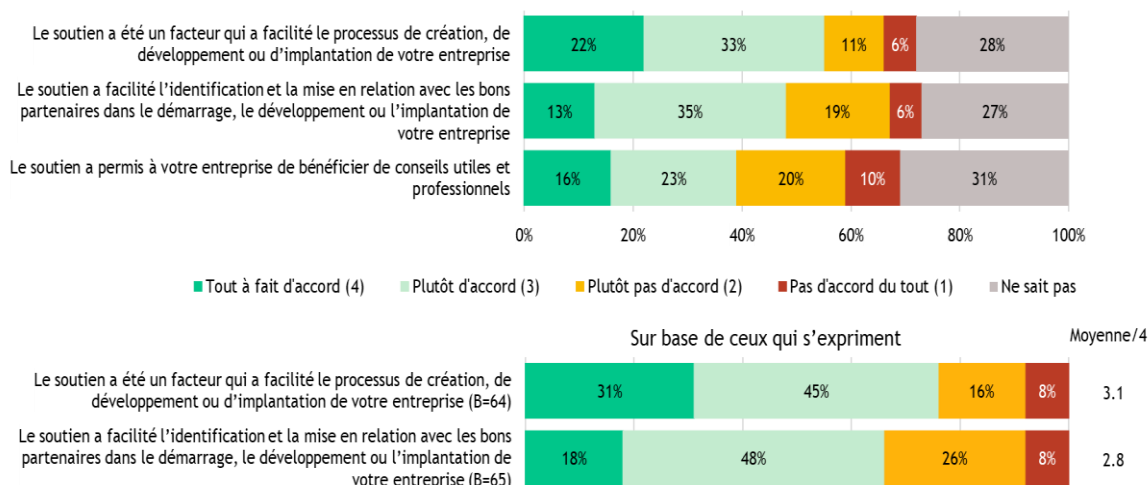
Source : M.I.S Trend. Base : 89 entreprises ayant reçu de l'aide des parcs d'innovation et/ou incubateurs entre 2020 et 2024

De manière générale, la satisfaction apparaît plus nuancée que pour d'autres prestations. Un tiers des répondants ne jugent pas le soutien utile en termes de conseils professionnels, et près de la moitié

estiment qu'il n'a pas facilité l'identification ni la mise en relation avec des partenaires pertinents. Malgré des bases de réponses limitées, ces proportions défavorables restent significatives. Concernant l'offre des parcs d'innovation, 40% estiment qu'elle ne présente pas de lacunes, tandis que 15% expriment le contraire, la moitié des répondants ne se prononçant pas. Ainsi, près d'un tiers des avis exprimés sont négatifs. En revanche, seuls deux cas font état d'effets défavorables liés à l'aide.

I. 55 Appréciation du soutien par les parcs/hubs d'innovation et incubateurs

Votre entreprise a bénéficié d'un accompagnement par les parcs/hubs d'innovation et incubateurs. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes concernant cet accompagnement ?



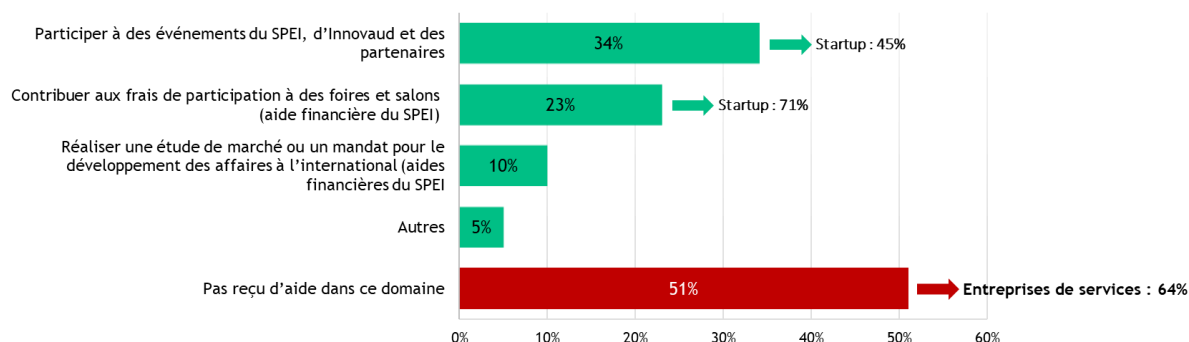
Source : M.I.S Trend. Base : 89 entreprises ayant reçu de l'aide des parcs d'innovation et/ou incubateurs entre 2020 et 2024

Promotion sectorielle, réseautage, internationalisation des PME

Toutes les entreprises de l'étude ont répondu à cette partie du questionnaire, mais la moitié d'entre elles n'a pas bénéficié d'aide dans ces domaines, en particulier les entreprises de services. Parmi celles ayant reçu un soutien, 34% l'ont obtenu via la participation à des événements du SPEI, et 23% sous forme de contributions aux frais de participation à des foires ou salons, principalement pour des start-ups.

I. 56 Aides reçues concernant la promotion sectorielle, le réseautage et l'internationalisation

Dans quel(s) domaine(s) avez-vous bénéficié d'un soutien concernant la promotion sectorielle, le réseautage et l'internationalisation?

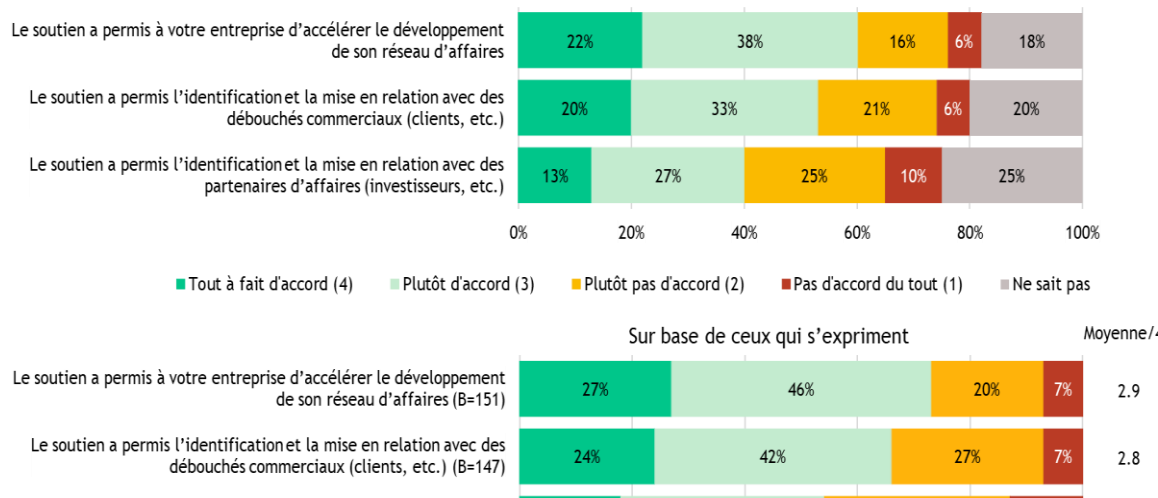


Source : M.I.S Trend. Base : 89 entreprises ayant reçu de 376 entreprises ayant bénéficié du soutien de la PADE entre 2020 et 2024

Les résultats sur l'efficacité des aides sont globalement positifs, le soutien ayant favorisé l'accélération du développement du réseau d'affaires ainsi que l'identification de débouchés commerciaux. En revanche, ils sont plus nuancés concernant la mise en relation avec des partenaires d'affaires, près de la moitié des répondants jugeant l'effet insuffisant. Six entreprises sur dix estiment qu'il n'y a pas de manque dans l'offre, contre seulement 12% d'avis contraires, et aucune n'indique d'impact négatif lié à l'aide reçue.

I. 57 Appréciation du soutien à la promotion, au réseautage et à l'internationalisation

Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes concernant ce soutien à la promotion, au réseautage et à l'internationalisation?



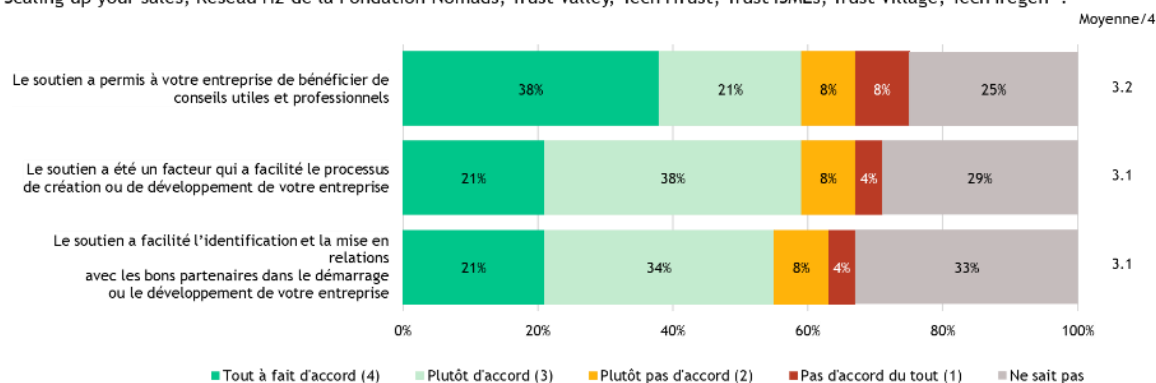
Source : M.I.S Trend. Base : 183 entreprises ayant bénéficié du soutien à la promotion, au réseautage et à l'internationalisation entre 2020 et 2024

Innovation collaborative

L'innovation collaborative est globalement bien valorisée, notamment pour la qualité des conseils reçus, jugés utiles et professionnels, avec quatre répondants sur dix se disant même très satisfaits, malgré le faible nombre de participant-es (24). Le soutien est aussi apprécié pour avoir facilité la création ou le développement de l'entreprise ainsi que la mise en relation avec des partenaires pertinents. Moins de la moitié des entreprises perçoivent un manque, proportion ramenée à 20% parmi celles ayant donné un avis, contre près de 80% qui jugent l'offre adéquate. Seules trois personnes expriment une opinion négative et une seule mentionne un effet défavorable sur son entreprise.

I. 58 Appréciation du soutien en matière d'innovation collaborative

Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes concernant ce soutien en matière d'innovation collaborative d'un des organismes suivants : Mass Challenge, H4 - La Source, Thinksport, Enabled by design, QART Challenge, seal, InnoPME, Scaling up your sales, Réseau H2 de la Fondation Nomads, Trust Valley, Tech4Trust, Trust4SMEs, Trust Village, Tech4regen ?



* = peu de répondants → marge d'erreur élevée

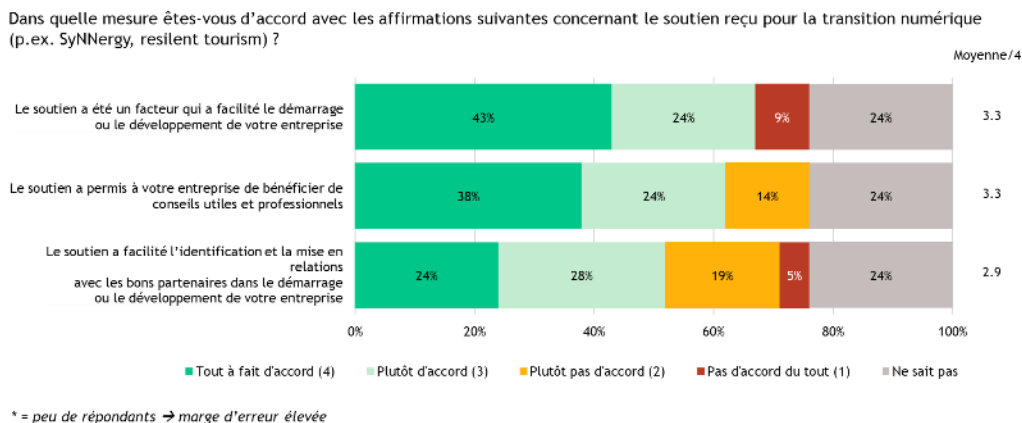
Source : M.I.S Trend. Base : 24* entreprises ayant bénéficié du soutien concernant l'innovation collaborative entre 2020 et 2024

Transition numérique

Le bilan de l'aide à la transition numérique apparaît encore meilleur que celui de l'innovation collaborative, bien que le nombre de répondants reste limité (21). Les avis sont quasi unanimement positifs, la majorité soulignant que le soutien a facilité le démarrage ou le développement de l'entreprise et apporté des conseils utiles et professionnels. L'identification et la mise en relation avec des partenaires pertinents obtiennent également une évaluation favorable, avec 11 avis positifs sur 16 exprimés. Seules deux

personnes relèvent des manques, liés au suivi administratif, au manque de synergies dans les projets SyN-Nergy et à l'insuffisance d'un accompagnement à moyen terme. Aucun répondant n'évoque d'effet négatif de cette aide.

I. 59 Appréciation du soutien pour la transition numérique

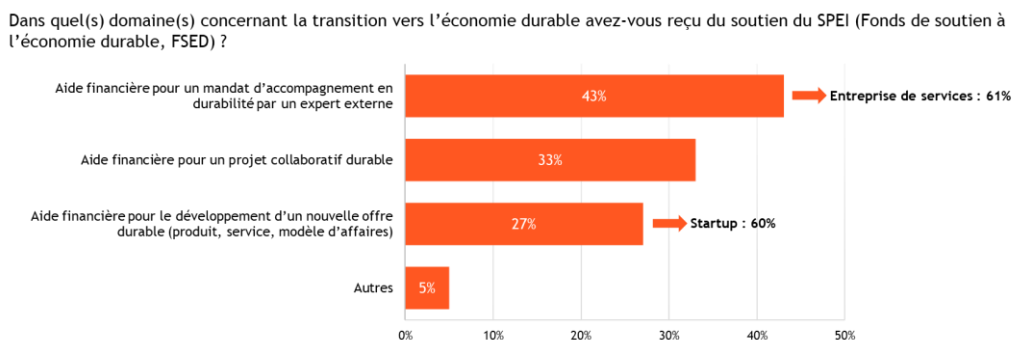


Source : M.I.S Trend. Base : 21* entreprises ayant bénéficié de soutien lié à la transition numérique entre 2020 et 2024

Transition vers économie durable

Un peu plus de quatre entreprises sur dix ont reçu une aide financière pour un mandat d'accompagnement en durabilité par un·e expert·e externe, proportion qui grimpe à six sur dix pour les entreprises de services. Nous descendons légèrement à trois entreprises pour l'aide financière concernant un projet collaboratif durable ou le développement d'une nouvelle offre durable. Ce dernier point est plus souvent mentionné par les start-ups (60%).

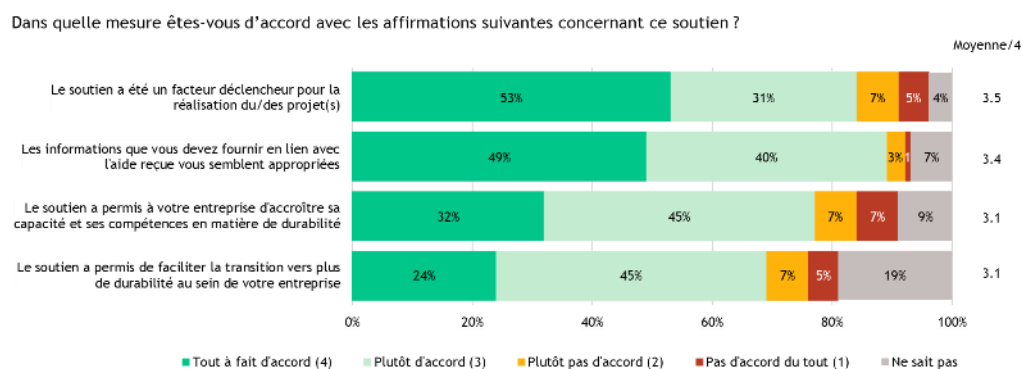
I. 60 Aides reçues concernant la transition vers l'économie durable



Source : M.I.S Trend. Base : 75 entreprises ayant bénéficié de soutien concernant la transition vers l'économie durable entre 2020 et 2024

L'aide est globalement très bien perçue, avec de nombreux répondant·es enthousiastes et très peu d'avis négatifs. Elle est particulièrement appréciée comme facteur déclencheur de projets, les informations demandées étant jugées adaptées. La grande majorité souligne aussi que le soutien a renforcé leurs compétences en durabilité et facilité la transition vers des pratiques plus durables. Près de sept entreprises sur dix considèrent qu'il n'y a pas de manque dans ce domaine, ce qui confirme la qualité du dispositif, même si les critiques de dix entreprises pointant certaines lacunes méritent d'être prises en compte.

I. 61 Appréciation du soutien concernant la transition vers l'économie durable



Source : M.I.S Trend. Base : 75 entreprises ayant bénéficié de soutien concernant la transition vers l'économie durable entre 2020 et 2024

I. 62 European Innovation Scoreboard 2025



Innovation Leader ●

Summary innovation index (indexed to EU in 2025): **139.8**

Change vs 2018: ▼ -1.7 Change vs 2024: ▼ -1.6

Current benchmarking

Indicator	Performance indexed to the EU in 2025	Rank among the EU and neighbouring countries
SUMMARY INNOVATION INDEX	139.8	1
Human resources	176.4	1
New doctorate graduates	191.5	1
Population with tertiary education	139.0	12
Population involved in lifelong learning	199.2	6
Attractive research systems	219.8	1
International scientific co-publications	279.7	1
Scientific publications among the top 10% most cited	148.0	3
Foreign doctorate students as a % of all doctorate students	275.2	1
Digitalisation	137.3	8
High-speed internet access	117.8	11
Individuals with above basic overall digital skills	165.9	6
Finance and support	92.6	14
R&D expenditure in the public sector	135.0	4
Venture capital expenditures	127.6	12
Direct and indirect government support of business R&D	18.4	26
Firm investments	170.8	1
R&D expenditure in the business sector	152.4	4
Non-R&D innovation expenditures	N/A	
Innovation expenditures per person employed	N/A	
Investments in information technologies	113.1	12
Cloud Computing	N/A	
Employed ICT specialists	117.9	8
Innovators	112.5	14
SMEs introducing product innovations	166.8	6
SMEs introducing business process innovations	69.8	30
Linkages	193.1	5
Innovative SMEs collaborating with others	75.7	22
Public-private co-publications	484.2	1
Job-to-job mobility of HRST	170.8	5
Intellectual assets	137.5	1
PCT patent applications	160.0	1
Trademark applications	125.3	8
Design applications	115.8	7
Sales and employment impacts	136.6	4
Sales of new-to-market and new-to-firm innovations	171.8	4
Employment in innovative enterprises	105.9	18
Trade impacts	70.1	17
Exports of medium and high-tech products	68.8	20
Knowledge-intensive services exports	93.4	12
High-tech imports from outside the EU	49.3	21
Resource and labour productivity	190.5	1
Resource productivity	170.3	1
Production-based CO2 productivity	173.0	1
Labour productivity	246.5	3

Switzerland is an Innovation Leader, performing at 139.8% of the EU average in 2025.

It ranks 1st among the EU and neighbouring countries.

Its performance is above the average of Innovation Leaders in the EU and neighbouring countries (139.8% vs 132.1% of the EU average in 2025).

Relative strengths

- Public-private co-publications
- International scientific co-publications
- Foreign doctorate students as a % of all doctorate students

Relative weaknesses

- Direct and indirect government support of business R&D
- High-tech imports from outside the EU
- Exports of medium and high-tech products

Highest ranked indicators among the EU and neighbouring countries

- Public-private co-publications
- International scientific co-publications
- Foreign doctorate students as a % of all doctorate students

Lowest ranked indicators among the EU and neighbouring countries

- SMEs introducing business process innovations
- Direct and indirect government support of business R&D
- Innovative SMEs collaborating with others

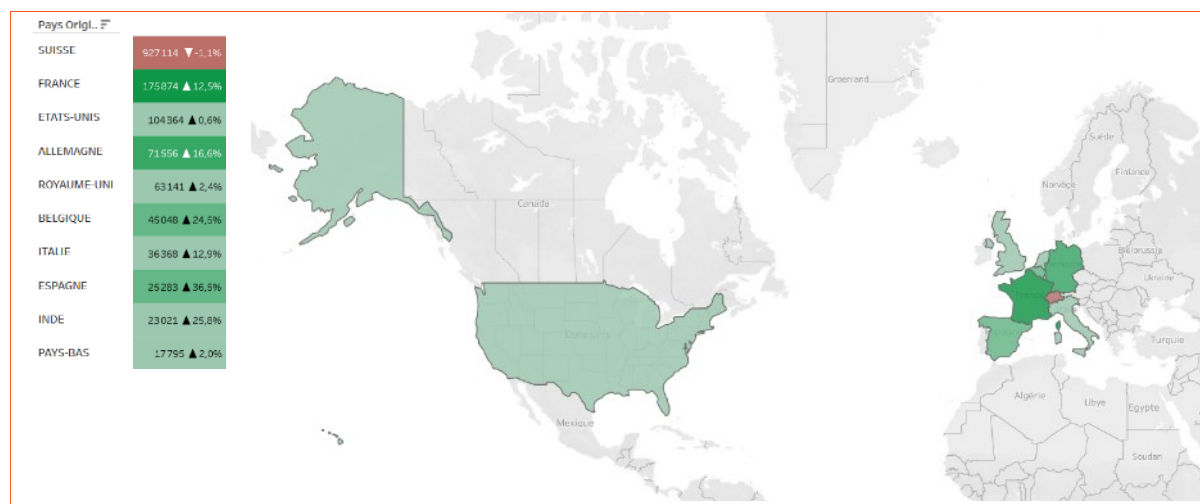
Footnote: Scores are indexed to the EU average in 2025. Relative strengths (purple) and weaknesses (red) refer to the three indicators where the country's scores are furthest above or below the EU average in 2025. These highlight the areas where the country stands out most positively or faces the greatest relative challenges compared to the EU. The highest (purple) and lowest (red) ranked indicators are those where the country achieves its highest and lowest ranks among EU Member States and neighbouring countries. These show how the country compares to others, regardless of the EU average, by indicating its best and worst positions in the rankings. Relative performance compared to the EU average in 2025 is indicated using the following colour legend:



Source: (European Commission: Directorate-General for Research and Innovation, 2025) ec.europa.eu/assets/rtd/eis/2025/ec_rtd_eis-country-profile-ch.pdf

11.7.2 Politique sectorielle de promotion du canton

I. 63 Évolution des nuitées selon l'origine des visiteurs dans le canton de Vaud (top 10) 2025 vs. 2023



Source : Vaud Promotion observatoire.vaud.ch/statistiques/chiffres-cles/

11.7.3 Impact

T. 26 Evolution du nombre d'entreprises, d'emplois et d'EPT dans le canton de Vaud

Année	Nombre d'entreprises	Nombre d'emplois	Nombre d'EPT
2015	58 060	434 909	347 336
2016	59 063	439 768	351 301
2017	60 678	447 134	355 718
2018	61 201	453 443	364 717
2019	62 704	461 946	371 804
2020	62 418	459 661	371 486
2021	64 251	475 903	382 300
2022	65 756	487 063	391 174
2023	66 791	494 652	396 501

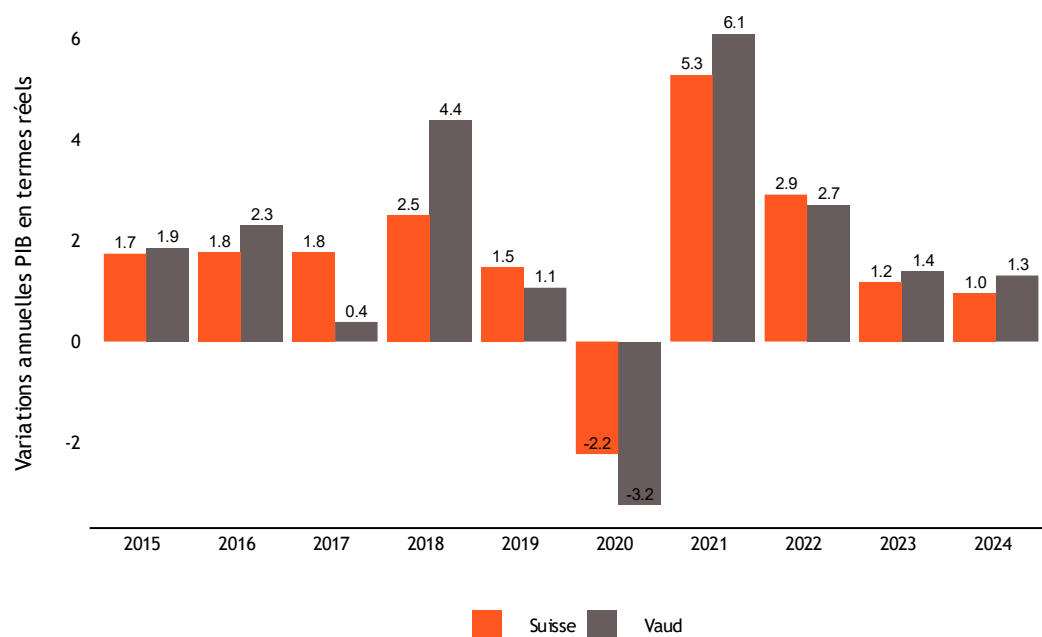
Source : OFS, Statistiques Vaud (2025)

I. 64 Taux de chômage dans cinq cantons et en Suisse 2015-2025



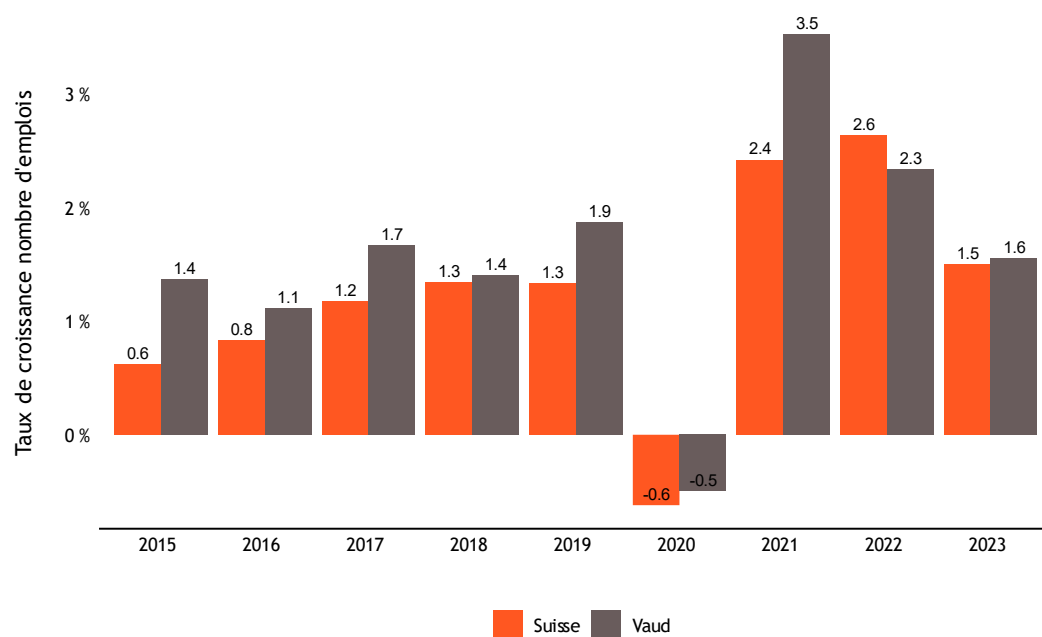
Source : OFS(2025)

I. 65 Variations annuelles du PIB en termes réels : Vaud vs. Suisse 2015-2024



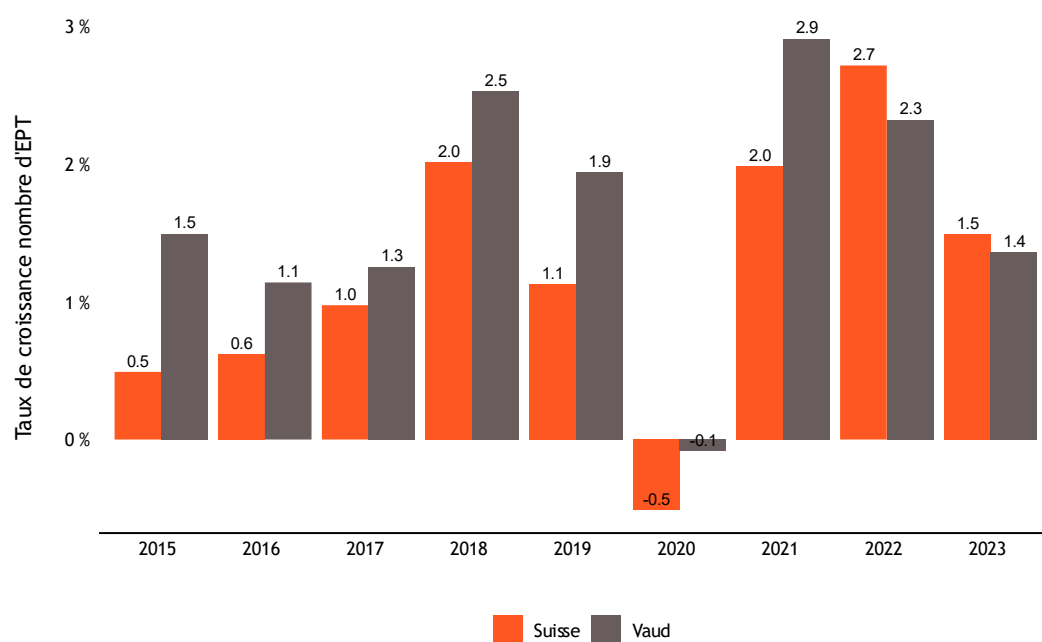
Source : statistiques Vaud (2025)

I. 66 Taux de croissance nombre d'emplois : Vaud vs. Suisse 2015-2023



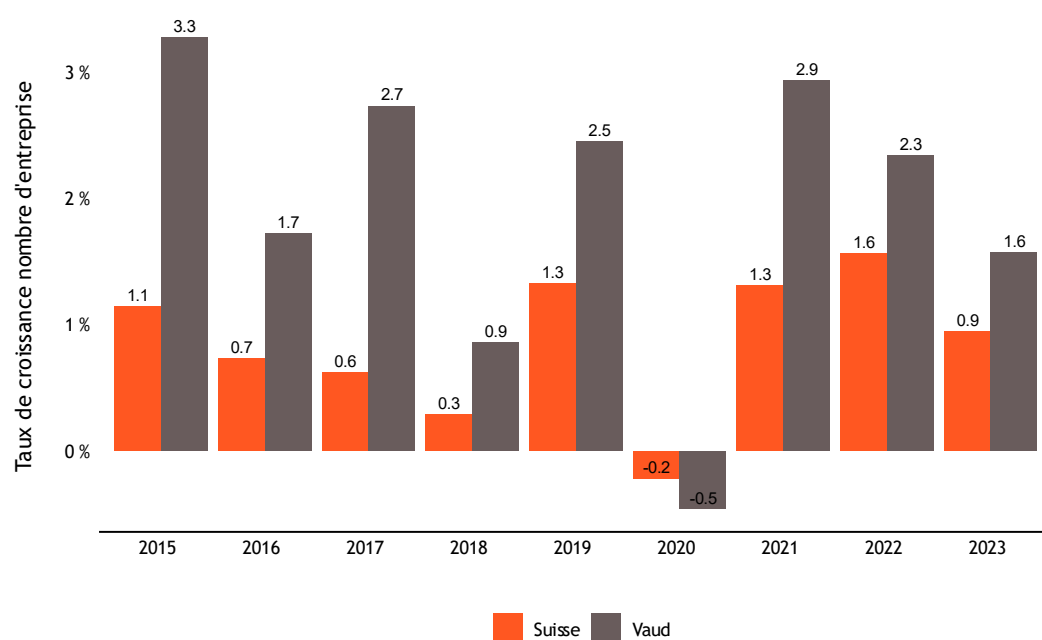
Source : OFS (2025)

I. 67 Taux de croissance du nombre d'EPT : Vaud vs. Suisse 2015-2023



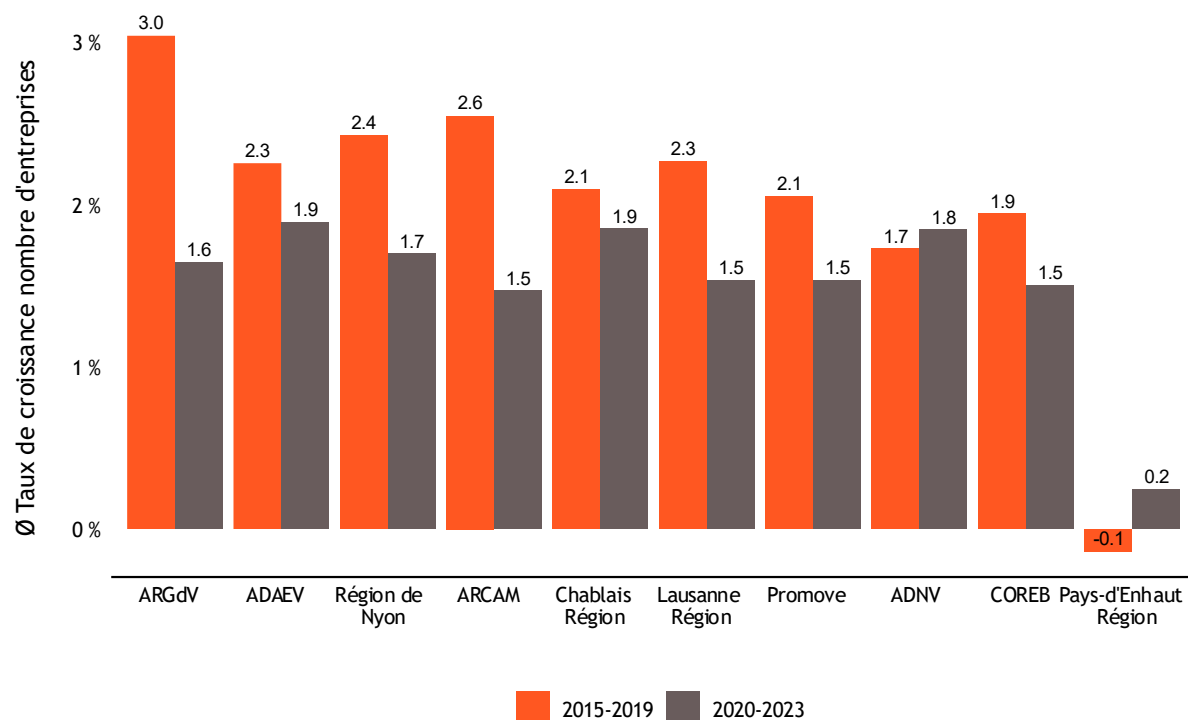
Source : OFS (2025)

I. 68 Taux de croissance du nombre d'entreprises : Vaud vs. Suisse 2015-2023



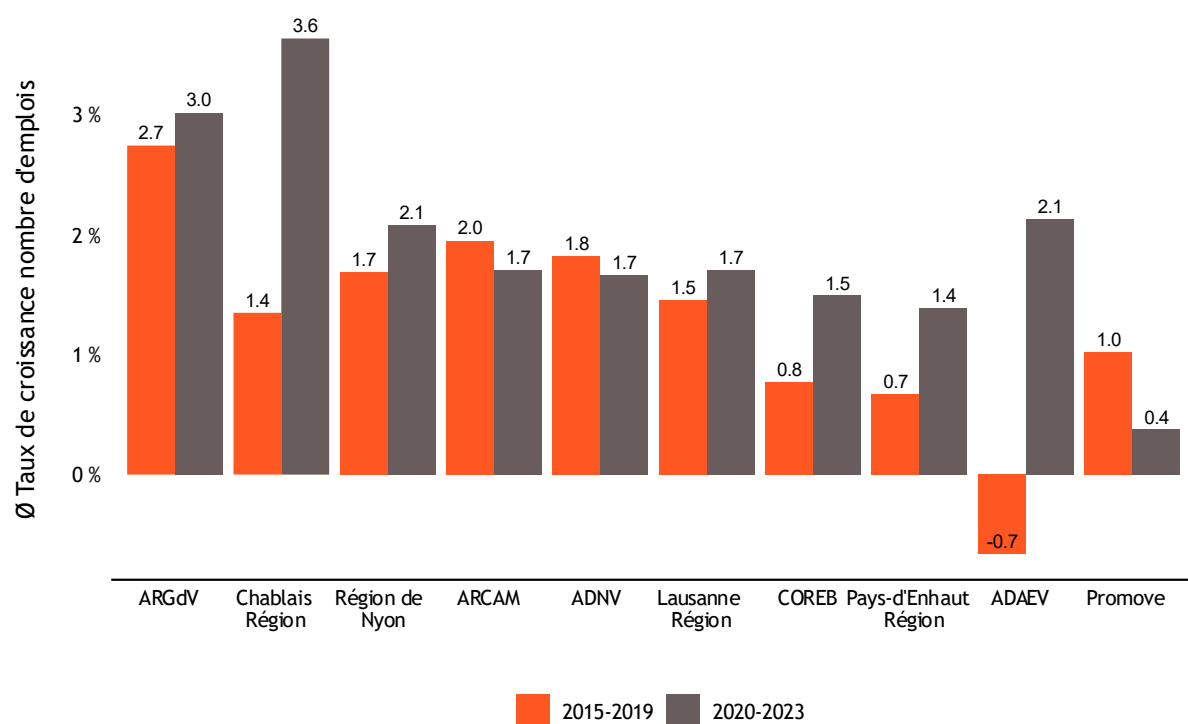
Source : OFS (2025)

I. 69 Taux de croissance nombre d'entreprises dans les régions vaudoises 2015-2019 vs. 2020-2023



Source : OFS (2025)

I. 70 Taux de croissance nombre d'emplois dans les régions vaudoises 2015-2019 vs. 2020-2023

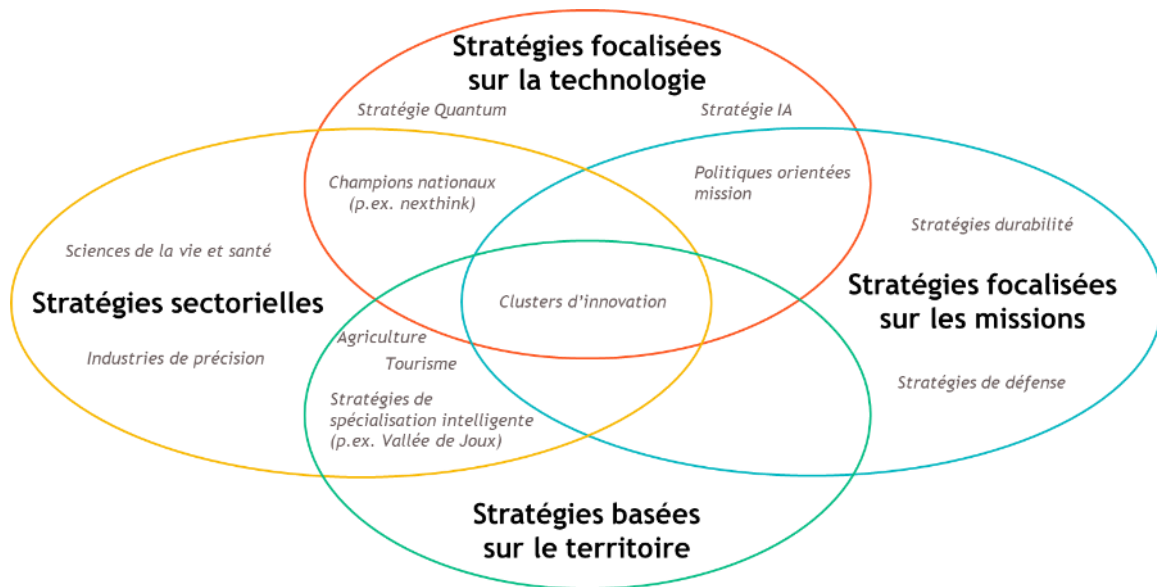


Source : OFS (2025)

11.8 Types de focalisation stratégique d'une politique de type PADE (OCDE)

Dans sa publication *Un cadre de politique industrielle pour les pays de l'OCDE*²⁷⁵, l'institution propose comme base de réflexion une structuration selon quatre types de focalisation stratégique, dont les éléments essentiels sont présentés ci-après.

I. 71 Types de focalisation stratégique d'une politique de type PADE



Note: présentation simplifiée, les stratégies de la vie réelle font appel à des caractéristiques de plusieurs catégories

Source : (OECD, 2022)

Stratégies sectorielles

Les stratégies sectorielles correspondent à ce que la PADE a pratiqué avec la définition de 6 secteurs prioritaires²⁷⁶. Les entreprises sont éligibles notamment sur la base de leur secteur d'activité. Les stratégies sectorielles visent soit un secteur spécifique soit un groupe de secteurs imbriqués, par exemple un écosystème industriel. Les buts premiers des stratégies sectorielles sont un renforcement de l'innovation et une augmentation de la productivité. Des buts secondaires peuvent inclure l'autonomie stratégique au niveau national, l'augmentation de la résilience, ou l'inclusion en visant des secteurs qui emploient des collaboratrices et collaborateurs à faible ou moyen revenu, ou qui risquent de disparaître avec des conséquences sociales importantes.

Stratégies focalisées sur les missions

L'OCDE définit une politique d'innovation axée sur les missions comme un ensemble coordonné de mesures de recherche, d'innovation et de réglementation, spécifiquement élaborées pour atteindre des objectifs clairement définis en lien avec un défi sociétal, dans un délai précis. Les politiques axées sur les missions se distinguent des autres stratégies par leur orientation vers la transformation. Elles visent à orienter l'innovation plutôt qu'à en accroître le niveau et nécessitent une coordination entre domaines de politique publique et parties prenantes. Elles combinent des incitations à l'investissement avec divers instruments liés à la demande et à la gouvernance. Dans le cadre de la PADE, l'axe de soutien à l'économie durable est une telle stratégie, comme pourrait l'être également une stratégie focalisée sur la défense.

Stratégies focalisées sur la technologie

Les stratégies axées sur la technologie visent principalement à stimuler l'innovation, la diffusion technologique et, à terme, la productivité. Les technologies à usage transversal, ayant des applications dans

²⁷⁵ (OECD, 2022)

²⁷⁶ Voir 4.1.1, page 17

plusieurs secteurs, suscitent un intérêt particulier. Comme les politiques axées sur les missions, elles sont de nature multisectorielle et peuvent inclure des actions ciblées sur les secteurs qui produisent les biens ou services intégrant ces technologies.

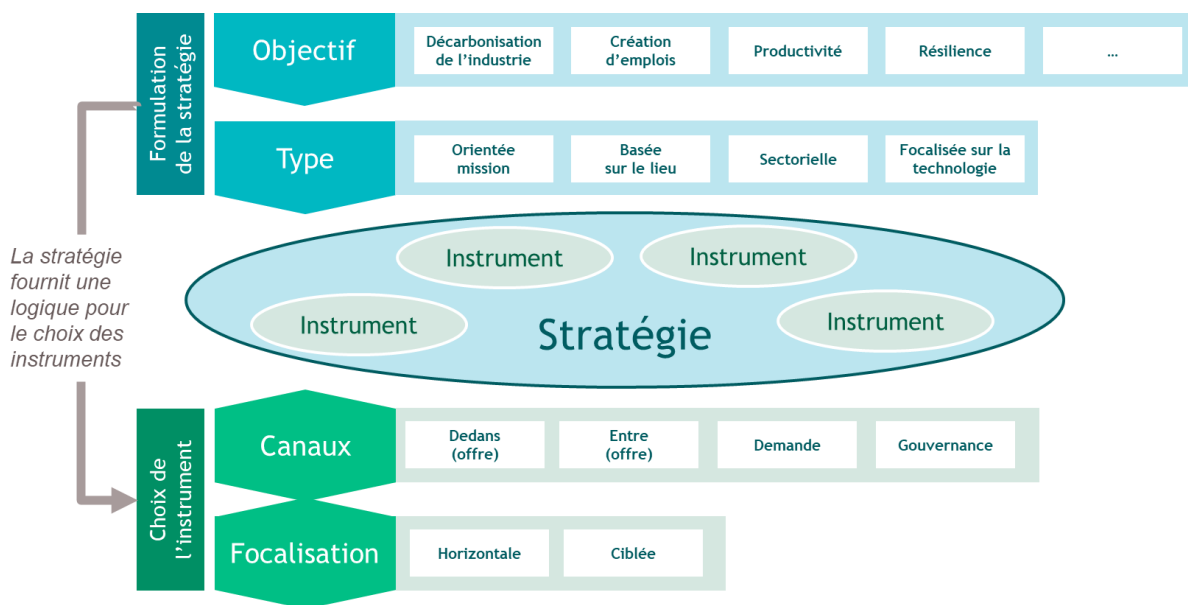
Stratégies basées sur le territoire

Les stratégies fondées sur le territoire visent principalement à influencer la répartition régionale de l'activité économique afin de promouvoir l'inclusion, l'équité et l'égalité. Elles cherchent parfois à renforcer la productivité et la croissance en soutenant la spécialisation des régions dans les secteurs ou technologies où elles disposent d'un avantage comparatif.

Ces stratégies se chevauchent et sont complémentaires. En outre, elles doivent être considérées dans un contexte plus large :

- formulation de la stratégie comprenant les objectifs visés et le type de focalisation stratégiques choisis ;
- choix de l'instrument en fonction des canaux visés (offre, demande ou gouvernance)²⁷⁷ et la focalisation (horizontale ou ciblée).

I. 72 Guide pour la formulation d'une politique de type PADE (OCDE)



Source : (OECD, 2022)

Dans sa publication, l'OCDE détaille ces différents éléments et formule des recommandations pour leur utilisation. De plus, le Conseil fédéral s'y réfère également dans son Rapport de situation 2024²⁷⁸ sur l'économie suisse, dans lequel il explique aussi en détail les circonstances dans lesquels des mesures ciblées (verticales) ou globale (horizontale ou de type *arrosoir*) peuvent s'avérer pertinentes.

²⁷⁷ Voir I. 48, page 104

²⁷⁸ (Conseil fédéral, 2024)

11.9 Appréciation de la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation précédente

La PADE 2012-2017 était structurée autour de onze enjeux, ensuite déclinés en axes stratégiques et en buts opérationnels. En toute logique, les recommandations formulées par Ecoplan/Sofies ont été organisées autour de ces onze enjeux²⁷⁹. Une synthèse de ces recommandations avec une appréciation argumentée de leur mise en œuvre est présentée ci-dessous.

T. 27 Appréciation de la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation précédente

Enjeux	Recommandations Ecoplan/Sofies (synthèse)	Appréciation
A. Efficience et efficacité de la gouvernance régionale, cantonale et supra-cantonale	La communication devrait être renforcée en amont entre les acteurs cantonaux et les porteurs de projets, notamment sur les arbitrages entre enjeux économiques et aménagement du territoire (SPEI/DGTL). Le SPEI, Innovaud et le DEV ²⁸⁰ doivent mieux coordonner leurs compétences pour dynamiser la promotion économique. Enfin, les services cantonaux doivent clarifier et expliquer clairement la répartition des rôles aux porteurs de projets afin d'optimiser l'efficacité des actions.	Des avancées ont pu être observées dans ces domaines, mais les efforts doivent être poursuivis, voire intensifiés. Les efforts de communication doivent également être prolongés, comme le montre par exemple le fait que les personnes consultées ont souvent rapporté des faits que le mandant considérait comme incorrects.
B. Rayonnement et notoriété de la place économique et touristique vaudoise par le biais d'une promotion intégrée (image commune)	Le canton devrait définir une stratégie intégrée pour la promotion économique et touristique, en adoptant une identité visuelle commune et en développant des outils digitaux. Tous les acteurs, y compris les régions et le secteur du tourisme, doivent s'approprier la marque VAUD+ pour en maximiser l'impact. Utiliser VAUD+ en complément des marques régionales facilite le cross-marketing, préserve les identités locales et crée des synergies ; il faut donc promouvoir cet usage auprès des partenaires et le tester à travers des actions concrètes.	La mise en place d'une stratégie de promotion intégrée n'a pas eu tous les effets escomptés, et depuis la stratégie 2023-2025, Vaud Promotion a remis le secteur du tourisme au centre de ses missions. Selon les témoignages recueillis, les acteurs du tourisme peinent à s'approprier la marque VAUD+, dont l'utilisation et la pertinence n'a pas été évaluée depuis son introduction.
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).	Un système coordonné de suivi du tissu économique pour mieux anticiper les besoins régionaux et sectoriels devrait être instauré par le canton. Il importe d'associer les régions au choix d'indicateurs mesurables et utiles, notamment dans le tourisme, en renforçant le dialogue entre l'OTV ²⁸¹ et les OR. L'équipe d'évaluation préconise un monitoring intégré, basé sur les catégories pertinentes de la PADE, avec des objectifs et groupes cibles clairement définis. Enfin, il faut harmoniser la définition des secteurs prioritaires pour permettre des comparaisons régionales et cantonales efficaces.	Un responsable de la veille économique et des activités correspondantes ont été mis en place. Elles doivent encore clairement être renforcées, notamment en termes de la disponibilité de données et d'analyses structurées. Selon le SPEI, le suivi des soutiens a pu être amélioré grâce au logiciel JIRA, mais un logiciel intégrant des fonctionnalités de type CRM permettrait un suivi plus performant. En amont, la définition plus claire et partagée des différents indicateurs et concepts, notamment les secteurs, est nécessaire en amont.
D. Diversification du tissu économique par un soutien à des secteurs et types d'activités ciblés, innovants et à fort potentiel de développement	Le canton devrait fixer des priorités claires pour l'encouragement économique, sans saupoudrage, tout en gardant la flexibilité nécessaire pour répondre aux nouvelles tendances et à l'innovation, notamment la numérisation, qui concerne tous les secteurs. Il faut aussi élargir le soutien à l'innovation au-delà de la seule innovation technique, en intégrant l'innovation des modèles d'affaires et la numérisation dans la future PADE. De plus, le canton devrait aussi renforcer la formation technique professionnelle pour anticiper la pénurie de compétences dans l'industrie, en analysant les besoins du marché du travail et en collaborant avec les établissements de formation et le département compétent.	La PADE 2020-2025 fixe sept secteurs économiques prioritaires pour le soutien aux entreprises, sans en préciser les critères de choix. Le soutien à des secteurs non technologiques n'est pas prévu, même si la FIT a lancé un instrument correspondant et que certaines aides peuvent également y correspondre. Les soutiens à la formation technique ne sont octroyés que pour des formations en interne et non pour des formations certifiantes. À noter que plusieurs personnes consultées et des études externes ont confirmé une pénurie de compétences pendant la période considérée.

²⁷⁹ À noter que les acronymes actuels ont été utilisés pour les parties prenantes concernées quand adéquat.

²⁸⁰ Le Développement économique du Canton de Vaud (DEV) est l'ancien organisme cantonal en charge des implantations d'entreprises qui a été intégré depuis lors au sein d'Innovaud.

²⁸¹ L'Office du tourisme vaudois a été intégré dans l'organisme Vaud Promotion depuis lors.

Enjeux	Recommandations Ecoplan/Sofies (synthèse)	Appréciation
E. Réponse adaptée aux besoins des PME et Start-up en matière d'aiguillage, de conseils et de financement	Dans le cadre de la PADE en tant que politique subsidiaire, le canton devrait équilibrer le soutien entre les entreprises individuelles et l'amélioration des conditions cadres, en structurant les moyens financiers de façon adaptée. Il doit évaluer avec prudence la nécessité d'un soutien public supplémentaire aux start-ups, notamment face aux défis de financement, tout en continuant à accompagner les PME, essentielles pour l'emploi et l'adaptation technologique. Enfin, il convient de clarifier si la transmission des PME doit rester une priorité stratégique dans la future PADE, compte tenu des offres privées déjà existantes.	Les aides financières aux entreprises constituent toujours une part substantielle des soutiens à ce secteur. Les prestations d'accompagnement ont encore un potentiel d'amélioration. La part des financements PADE à l'amélioration des conditions-cadre ou des intrants des entreprises est faible. Les collaborations avec d'autres départements ou entités fédérales (p.ex. Innosuisse) ne sont pas assez formalisées pour favoriser une approche plus globale de l'appui au secteur économique. Les soutiens à la transmission d'entreprises ont été abandonnés.
F. Innovation en vue de la création d'entreprises et d'emplois industriels à haute valeur ajoutée	Le rôle du canton devrait être de renforcer les liens entre entreprises, laboratoires de pointe et institutions de recherche, en soutenant particulièrement les parcs proches des hautes écoles. Il devrait aussi élargir l'écosystème de l'innovation pour mieux intégrer les PME et encourager l'innovation au-delà de la technologie, incluant les modèles d'affaires. Enfin, il faut ouvrir le soutien à la coopération académique à un plus grand nombre d'institutions, notamment les hautes écoles spécialisées, pour favoriser la numérisation et l'industrie 4.0.	La PADE 2020-2025 ne prévoit pas de mesures ciblées pour renforcer les liens entre les institutions de recherche et les entreprises tout en poursuivant le soutien aux parcs proches des hautes écoles. Sont également à prendre en compte le rôle des instruments d'Innosuisse et européens dans le développement de futurs soutiens en la matière. La PADE offre des soutiens en matière de digitalisation, dont la portée reste encore limitée. Tant les entreprises consultées que le tableau de bord européen de l'innovation 2025 indiquent un besoin fort de collaboration entre PME et avec d'autres institutions.
G. Internationalisation du tissu économique vaudois	Le canton devrait renforcer l'accès des entreprises vaudoises aux marchés internationaux en développant les canaux existants, comme les missions économiques, et en élargissant le concept de « one-stop shop » à toutes les entreprises intéressées. Il doit toutefois veiller à ne pas dupliquer les services déjà proposés par des acteurs comme S-GE ou les associations professionnelles.	Cet aspect est intégré dans l'axe (e) <i>promotion sectorielle, réseautage et internationalisation</i> . Des soutiens individuels sont disponibles pour les entreprises pour participer à des missions économiques (p.ex. récemment en Inde ou en Chine).
H. Développement d'une offre touristique cohérente et de qualité, répondant à la demande des hôtes séjournant sur sol vaudois ou des excursionnistes et qui soit cordonnée avec la promotion du secteur	Finaliser et tester les stratégies touristiques permettrait de renforcer une promotion plus coordonnée et ciblée. Il reste essentiel d'améliorer la coordination entre prestataires, régions, OTV et offices de tourisme régionaux, tout en soutenant les projets interrégionaux sur la base de synergies clairement identifiées. Enfin, il faudrait poursuivre la diversification de l'offre touristique, notamment en encourageant une transition vers une activité estivale et hivernale dans les Alpes vaudoises.	La demande d'une structuration de l'offre touristique était toujours d'actualité au cours de la période considérée, de même que le besoin d'améliorer la coordination et la collaboration entre les acteurs. La diversification de l'offre touristique est en cours, soutenue notamment par le crédit-cadre tourisme durable, et doit probablement être poursuivie.
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	Renforcer la maîtrise foncière au niveau cantonal s'avère nécessaire pour garantir la disponibilité de terrains et locaux, assurer la cohérence avec les stratégies régionales et soutenir les sites stratégiques. Mettre en place des outils dédiés, comme un organe spécialisé, des bases de données et une plateforme d'échange, permettra de gérer plus efficacement la pression foncière et de favoriser un développement économique durable. Enfin, il convient de poursuivre la création d'organes de gestion pour les sites stratégiques et d'élargir l'offre de services adaptés aux besoins des entreprises.	Plusieurs mesures ont été prises dans le cadre de la PADE 2020-2025, ou en lien avec d'autres politiques publiques, pour améliorer l'accès à des locaux et des terrains adaptés. Cela inclut le prolongement du crédit-cadre maîtrise foncière, la création d'une page dédiée sur le site du SPEI ²⁸² ainsi que le développement des SRGZA ou le soutien de projets régionaux liés (p.ex. participation pour la construction d'un bâtiment industriel à la Vallée de Joux ²⁸³).

²⁸² vd.ch/economie/soutien-aux-entreprises/recherche-de-terrains-et-de-locaux

²⁸³ vd.ch/fileadmin/user_upload/organisation/dec/selt/fichiers_pdf/20231220_adaev_vic-6.pdf

Enjeux	Recommandations Ecoplan/Sofies (synthèse)	Appréciation
J. Renforcement de la vitalité socio-économique des centres	Revoir l'approche de la revitalisation des centres implique d'adapter la définition des groupes cibles et de renforcer la coordination entre services cantonaux, communes et porteurs de projets pour fixer des objectifs communs et clarifier les rôles. Il est également nécessaire de soutenir les communes en développant leurs compétences, en facilitant l'accès à l'expertise, en favorisant les partenariats économiques, en renforçant la coordination intercommunale et en encourageant le partage d'expériences avec les organismes régionaux.	Cet objectif n'a pas été traité de manière spécifique dans la PADE 2020-2025, mais peut l'être localement dans le cadre d'un projet régional.
K. Valorisation économique des ressources naturelles, du patrimoine et des savoir-faire	Approfondir la réflexion sur l'enjeu K ²⁸⁴ permettrait d'adopter une gestion plus globale des ressources, en intégrant notamment les ressources secondaires issues de l'industrie. Il s'agit de poursuivre le travail sur la chaîne de valeur dans les filières agricoles, bois et parcs naturels, en renforçant l'accompagnement des porteurs de projets, la coordination et le partage d'expertise. Pour rester compétitifs, les acteurs doivent se concentrer sur des produits innovants et de niche, valoriser la labellisation, et faciliter l'accès à des terrains adaptés. Enfin, il convient de partager et de répliquer les expériences réussies en matière de parcs naturels et de synergies intersectorielles.	La réflexion sur cet enjeu n'a pas été approfondie au cours de la période considérée. Il serait pertinent que celle-ci soit entamée dans le cadre de l'analyse en amont de la formalisation de la prochaine PADE.

²⁸⁴ Valorisation économique des ressources naturelles, du patrimoine et des savoir-faire.

11.10 Bibliographie

- BAK Economics AG. (2024). La compétitivité vaudoise : mythe ou réalité ? Lausanne : CVCI.
Téléchargé de https://www.cvci.ch/fileadmin/documents/cvci.ch/pdf/Etudes/BAK_Economics_CVCI_Rapport_final.pdf
- BAK Economics AG. (2024). L'importance du tourisme pour l'économie vaudoise. Mandants : Association Romande des Hôteliers ARH, Vaud Promotion, Basel. Téléchargé de https://observatoire.vaud.ch/wp-content/uploads/2025/02/BAK_Economics_Economic_Footprint_Tourisme_Vaud_FR-3.pdf
- BAK Economics AG. (2025). Prévisions pour le tourisme suisse - édition mai 2025. Bâle. Téléchargé de https://www.seco.admin.ch/dam/seco/fr/dokumente/Standortfoerderung/Tourismus/Aktuell/Tourismusp_rog_nosen_Mai_24/berichttpmai25.pdf
- Carré Denis, L. N. (2019). L'étonnante disparité des territoires industriels. Comprendre la performance et le déclin. Paris : Presses des Mines. Téléchargé de https://www.la-fabrique.fr/wp-content/uploads/2019/10/OLD-LFI_note-30-web.pdf
- Conseil fédéral. (2024). Politique des agglomérations et politique pour les espaces ruraux et les régions de montagne 2024-2031. Berne. Téléchargé de https://www.seco.admin.ch/dam/seco/fr/dokumente/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_Formulare/Standortfoerderung/Studien_Berichte/bericht_kore.pdf.download.pdf/Bericht_FR_AgglPol_P-LRB_KoRE_2024-2031.pdf
- Conseil fédéral. (2024). Rapport de situation 2024 sur l'économie. Berne: Administration fédérale. Téléchargé de https://www.seco.admin.ch/dam/seco/fr/dokumente/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_Formulare/Wirtschaftslage/Strukturwandel_Wachstum/Wachstum/lagebericht_schweizer_volkswirtschaft-2024.pdf.download.pdf/Rapport_situation_2024_%C3%A9conomie_suisse
- econconcept AG avec Strategos SA. (2022). Holistic Analysis of the Innosuisse Start-up Programme. Zurich. Téléchargé de <https://www.aramis.admin.ch/Texte/?ProjectID=51788>
- Ecoplan/Sofies. (2018). Evaluation de la politique d'appui au développement économique 2012-2017 du canton de Vaud. Berne. Téléchargé de https://www.vd.ch/fileadmin/user_upload/themes/economie_emploi/developpement_economique/fichiers_pdf/PADE_rapport-final-ecoplan-sofies_2018.pdf
- European Commission: Directorate-General for Research and Innovation. (2025). European Innovation Scoreboard 2025. Bruxelles: Publications Office of the European Union. DOI : <https://data.europa.eu/doi/10.2777/3239776>
- EY. (2025). EY Startup Barometer Switzerland. <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/en-ch/noindex/ey-startup-barometer-switzerland-2025.pdf>
- Grobéty, M. (2023, Mai). Genève est-il un canton attractif ? Une analyse économique sous l'angle de cinq thématiques. Lausanne. Téléchargé de https://www.unil.ch/files/live/sites/crea/files/Documents/Etudes%20conjoncturelles%20et%20sectorielles/Analyses%20th%C3%A9matiques/Attractivité%20du%20canton%20de%20Genève_CRE_A_2023M05.pdf
- Haering Barbara, Wirth Sandra (2025). Plus-value des programmes de l'UE pour la Suisse. Zurich : scienceindustries. Téléchargé de www.scienceindustries.ch/fr/article/45317/etude-plus-value-des-programmes-de-l-ue-pour-la-suisse
- Hulfeld F., S. A. (2024). Funding R&D Cooperation between Firms and Universities: The Effectiveness of the Innosuisse Model. Téléchargé de <https://www.research-collection.ethz.ch/entities/publication/cc912622-87e5-47b4-963f-a0cfbf1ef0ae>

- Hulfeld, F., Spescha, A., & Wörter, M. (. (2025). Le pôle d'innovation suisse sous pression. La Vie économique (SECO). Téléchargé de <https://dievolkswirtschaft.ch/fr/2025/07/le-pole-dinnovation-suisse-sous-pression/>
- KEK-CDC, Institut für Systemisches Management und Public Governance (IMP-HSG), Sags. (2022). Unabhängige Evaluation des Mehrjahresprogramms 2016-2023 der Neuen Regionalpolitik (NRP). Zürich. Téléchargé de https://www.seco.admin.ch/dam/seco/de/dokumente/Standortfoerderung/Regional-%20und%20Raumordnungspolitik/Evaluationen/Evaluation_Mehrjahresprogramm_NRP_2016_-_23.pdf.download.pdf/Evaluation_Mehrjahresprogramm_NRP_2016_-_23.pdf
- OECD. (2022). An industrial policy framework for OECD countries: old debate, new perspective. Policy paper 127, Paris. Retrieved from https://www.oecd.org/en/publications/an-industrial-policy-framework-for-oecd-countries_0002217c-en.html
- OECD. (2022). Enhancing Innovation in Rural Regions of Switzerland. Paris. Téléchargé de <https://www.seco.admin.ch/dam/seco/de/dokumente/Standortfoerderung/Regional-%20und%20Raumordnungspolitik/Projektfoerderung/OECD-Studie%202022.pdf.download.pdf/OECD-Studie%202022.pdf>
- Ray Ludovic, s. u. (2025). Rapport d'évaluation du Fonds de soutien à l'économie durable de l'État de Vaud. KOF EPFZ. Lausanne : SPEI.
- regiosuisse. (2025). Guide pratique pour un développement régional réussi : Nouvelle politique régionale. Téléchargé de <https://regiosuisse.ch/fr/documents/guide-pratique-developpement-regional-reussi>
- UBS Switzerland. (2025). L'indicateur de compétitivité des cantons 2025. Zurich. Téléchargé de <https://www.ubs.com/content/dam/assets/news/2025/08/28/ubs-cio-kwi-2025-fr.pdf>
- World Economic Forum. (2025). Travel and Tourism at a Turning Point: Principles for Transformative Growth. Geneva. Téléchargé de https://reports.weforum.org/docs/WEF_Travel_and_Tourism_at_a_Turning_Point_2025.pdf

11.11 Sources et qualité des données

I. SPEI - Politique sectorielle entreprise

Les données recueillies par le SPEI présentent un niveau de détail variable selon l'axe stratégique et les guichets entreprises. Elles consistent généralement en informations descriptives sur les projets financés et les prestations fournies :

- A. **Financement et recherche de capitaux** : projets par entreprise avec financement FIT, Cautionnement Vaud, Fonds de soutien pour l'industrie et SPEI avec des informations sur les secteurs économiques, les régions, le type de soutien financier (aides à fond perdu, prêts, cautionnements, arrière-cautionnements), le montant des soutiens et les coûts de projet. Dans certains cas, des informations sur le nombre prévu d'employé·es sont disponibles. Pour les projets financés par le SPEI via les AFP, des données relatives au type de projet sont également accessibles.
- B. **Accompagnement, conseil et coaching** : projets par entreprise de H4, Innovaud, Alliance, Plattinn, Genilem, Scaling up sales avec des informations sur le secteur économique et, dans certains cas, le type d'entreprise. Innovaud et H4 transmettent également des informations sur le type de soutien, tandis que certaines entreprises communiquent des données sur le nombre d'employé·es.
- C. **Innovation collaborative** : projets par entreprise de H4, ThinkSport, Enabled by design, QART, SEAL, Beaulieu circulaire, Tech4regen, Réseau H2, Tech4Trust, Trust4SMEs, InnoPME avec des informations sur le secteur économique et le type de soutien. Pour ThinkSport, des informations supplémentaires sur le nombre de participants sont disponibles.
- D. **Parcs, hubs d'innovation et incubateurs** : nombre d'entreprises dans les différents sites avec des informations sur le secteur économique, le type d'entreprise et le nombre d'EPT. Lorsqu'une entreprise quitte le parc, il est précisé si elle cesse son activité ou si elle la poursuit à l'intérieur ou à l'extérieur du canton de Vaud. Des données sur les prestations, les événements et la communication des parcs sont également disponibles.
- E. **Promotion sectorielle, réseautage et internationalisation** : projets/événements par entreprise ou institution de BioAlps, Micronarc, Alp ICT et CleantechAlps avec des informations sur le secteur économique, le nombre de participants/visiteurs et, dans certains cas, le type de soutien et la contribution financière.
- F. **Prospection et implantation** : nombre de nouvelles implantations d'entreprises par SIP-West, GGBa, S-GE, Réseau Innovaud ou d'autres organisations (par exemple ARI-SO). Des informations sont disponibles sur l'origine de l'entreprise, la région d'implantation, le nombre d'employé·es prévu·es, le secteur économique et les prestations fournies pour soutenir l'implantation. Pour les prospects, ces organisations fournissent également des informations sur l'origine de l'entreprise, le secteur économique et les prestations fournies.
- G. **Transition numérique** : projets par entreprise de resilient tourism et SyNNergy avec des informations sur le secteur économique et le type de soutien.
- H. **Transition vers une économie durable** : projets par entreprise avec des informations sur le secteur économique, la région, la contribution de soutien, le type d'entreprise et le type de projets. Pour les projets achevés, des informations complémentaires sur les résultats sont disponibles. Toutefois, elles sont saisies directement par les entreprises et constituent donc des valeurs déclaratives.

Guichets entreprises : informations sur les prestations du guichet entreprise par projet et type d'entreprise, localisation des projets et origine de la relation.

II. SPEI - Politique sectorielle régionale

Nous avons reçu des informations sur les projets régionaux :

- **Projets régionaux** : projets d'aide à fonds perdu par bénéficiaire avec des informations sur le type de projet, le secteur économique, la région, la contribution du canton et de la Confédération ainsi que les coûts du projet ; prêts par projet avec des informations sur la contribution financière du canton et de la Confédération et les coûts du projet.

III. SPEI - Indicateurs macroéconomiques

Les indicateurs suivants au niveau de l'organisation régionale pour les années 2011 à 2022 : établissement, Emplois, EPT.

IV. Sources de données publiques

Statistique Vaud

- Taux de chômage annuel moyen, par communes pour les années 2015 à 2025.
- Produit intérieur brut, Vaud et Suisse pour les années 2015 à 2024.

Office fédéral de la statistique

- Taux de chômage par mois et canton pour la période 01-2015 à 08-2025.
- Établissement, emplois, EPT par commune pour les années 2015 à 2023.
- Population résidente par group d'âge et canton pour les années 2015 à 2024.

V. Informations liées aux organismes subventionnés

- Stratégies, rapports annuels, conventions pour Innovaud, la FIT et Vaud Promotion.
- Stratégies des parcs d'innovation.
- Stratégie Genilem.
- Stratégies et conventions pour les 10 Organismes régionaux.

VI. Nouvelle politique régionale

- ARI-SO Convention-programme.
- Programme cantonal de mise en œuvre de la LPR (2 périodes successives).
- Rapports de mise œuvre NRP pour le canton de Vaud.

VII. Autres documents

- Formulaire SPEI liés aux aides financières entreprises et projets régionaux.
- Rapport d'évaluation interne FSED.

11.12 Liste des illustrations, tableaux et encarts

Illustrations

I. 1	Vue d'ensemble des sept phases du projet	2
I. 2	Origine des financements par politiques sectorielles sur la base des décisions SPEI 2020-2024	6
I. 3	Allocation des ressources selon les politiques sectorielles sur base des décisions SPEI 2020-2024	7
I. 4	Évolution de l'allocation des ressources selon décisions SPEI 2020-2024 (avec NPR, hors prêts et cautionnements)	7
I. 5	Dispositif PADE mettant en exergue les flux financiers et prestations	8
I. 6	Contextualisation de la PADE dans son environnement	11
I. 7	Évolution du taux de chômage Vaud vs. Suisse 2015-2025	12
I. 8	Distribution des entreprises, de l'emploi et des EPT dans les régions du canton de Vaud 2022	13
I. 9	Parts des entreprises selon les secteurs économiques par région 2022	13
I. 10	Comment évaluez-vous le dispositif de soutien économique du Canton de Vaud en général ?	19
I. 11	Répartition des 4 410 entreprises soutenues par secteur prioritaire 2020-2024, tous soutiens confondus	22
I. 12	Répartition des ressources par destinataires (base : décisions SPEI, avec prêts) - 2020-2024	22
I. 13	Évaluation du soutien de différents organismes	26
I. 14	Nombre d'entreprises soutenues par axe stratégique 2020-2024	31
I. 15	Financement et recherche de capitaux, montants par sources de financement en millions de CHF	32
I. 16	Parts des financements entreprises en valeur par source de financement et secteur prioritaire	32
I. 17	Parcs d'innovation - nombre d'entreprises par parc et région 2020-2024	34
I. 18	Évolution des emplois au sein des parcs d'innovation 2020-2024	35
I. 19	Prospection et implantation - nombre d'implantations par région	35
I. 20	Prospection et implantation - nombre d'implantations par secteur	36
I. 21	Promotion sectorielle, réseautage, internationalisation - nombre et type d'organisations par plateforme 2020-2024	36
I. 22	Transition vers une économie durable - atteinte des objectifs	39
I. 23	Nombre d'entreprises accueillies au guichet des organismes régionaux 2020-2024	40
I. 24	Type de prestations fournies par les Organismes régionaux via leur guichet 2020-2024	40
I. 25	Prestations en fonction du statut de l'entreprise demanderesse 2020-2024	41
I. 26	Guichets entreprises - secteurs d'activités des entreprises accueillies 2020-2024	41
I. 27	Évaluation du soutien par types de prestation	44
I. 28	Appréciation de l'accessibilité aux prestations de soutien du SPEI	45
I. 29	Appréciation du soutien financier et en recherche de capitaux	45
I. 30	Appréciation du soutien pour l'accompagnement (conseils et coaching) d'entreprises	46
I. 31	Bilan de l'aide aux entreprises	54
I. 32	Amélioration de la capacité d'innovation et maintien ou création d'emplois	55
I. 33	Capacités à surmonter les défis liés à la pandémie COVID-19	55
I. 34	Demandes d'aides financières en raison du COVID-19	56
I. 35	Les défis posés par d'autres enjeux depuis 2020	56
I. 36	Demandes d'aides financières en raison d'autres enjeux exogènes depuis 2020	57
I. 37	Besoins exprimés pour répondre aux principaux défis perçus par les entreprises	57
I. 38	Allocations des ressources dans le cadre de la politique sectorielle d'appui aux régions selon décisions SPEI	64
I. 39	Processus d'obtention des soutiens LADE/NPR	69
I. 40	Nombre et montants alloués aux projets régionaux 2020-2024	69
I. 41	Répartition des projets régionaux par secteur, en nombre et selon les montants financiers 2020-2024, hors NPR	70
I. 42	Répartition des projets régionaux par OR en termes de nombre	70
I. 43	Répartition des projets régionaux par OR en termes de valeur	71
I. 44	Évolution des nuitées dans les régions touristiques suisses 2025 vs. 2023	87
I. 45	Évolution des nuitées dans les régions touristiques vaudoises 2025 vs. 2023	87
I. 46	Taux de croissance du nombre d'EPT dans les régions vaudoises 2015-2019 vs. 2020-2023	91
I. 47	Régionalisation indicative de l'ICC en 2025 : avantages pour les régions des grands centres urbains	98
I. 48	Taxonomie des instruments de politique publique en lien avec les entreprises	107
I. 49	Structure de l'échantillon de l'enquête M.I.S Trend	114
I. 50	Modèle d'efficacité de la NPR reconstitué dans le cadre de l'évaluation	132
I. 51	Communes dans lesquelles s'applique la NPR 2024-2027	132
I. 52	Raisons pour lesquelles l'accès aux prestations de soutien est jugé compliqué	144

I. 53 Aides reçues en accompagnement, conseils et coaching	144
I. 54 Aides reçues concernant les parcs / hubs d'innovation et les incubateurs	144
I. 55 Appréciation du soutien par les parcs/hubs d'innovation et incubateurs	145
I. 56 Aides reçues concernant la promotion sectorielle, le réseautage et l'internationalisation.....	145
I. 57 Appréciation du soutien à la promotion, au réseautage et à l'internationalisation.....	146
I. 58 Appréciation du soutien en matière d'innovation collaborative	146
I. 59 Appréciation du soutien pour la transition numérique	147
I. 60 Aides reçues concernant la transition vers l'économie durable	147
I. 61 Appréciation du soutien concernant la transition vers l'économie durable	148
I. 62 European Innovation Scoreboard 2025.....	149
I. 63 Évolution des nuitées selon l'origine des visiteurs dans le canton de Vaud (top 10) 2025 vs. 2023.....	150
I. 64 Taux de chômage dans cinq cantons et en Suisse 2015-2025.....	150
I. 65 Variations annuelles du PIB en termes réels : Vaud vs. Suisse 2015-2024	151
I. 66 Taux de croissance nombre d'emplois : Vaud vs. Suisse 2015-2023	151
I. 67 Taux de croissance du nombre d'EPT : Vaud vs. Suisse 2015-2023	152
I. 68 Taux de croissance du nombre d'entreprises : Vaud vs. Suisse 2015-2023	152
I. 69 Taux de croissance nombre d'entreprises dans les régions vaudoises 2015-2019 vs. 2020-2023	153
I. 70 Taux de croissance nombre d'emplois dans les régions vaudoises 2015-2019 vs. 2020-2023.....	153
I. 71 Types de focalisation stratégique d'une politique de type PADE	154
I. 72 Guide pour la formulation d'une politique de type PADE (OCDE)	155

Tableaux

T. 1 Articles 1 à 4 de la LADE	5
T. 2 Enveloppes financières NPR	6
T. 3 Projets d'entreprises et régionaux suivis par le SPEI 2020-2024	10
T. 4 EPT du pôle économie du SPEI (2025)	10
T. 5 Contributions reçues par Innovaud par programme et année via le SPEI.....	24
T. 6 Contributions aux prestataires intercantonaux par année	25
T. 7 Axes stratégiques - AFP, prêts/cautionnements et prestations	31
T. 8 Financement et recherche de capitaux - SPEI AFP LADE : montant par prestation en mio. CHF 2020-2024	33
T. 9 Accompagnement, conseil et coaching : récapitulatif des prestations disponibles.....	33
T. 10 Financement par année et parcs d'innovation	34
T. 11 Tableau estimatif des tendances en termes de levées de fonds par canton (2020-2024)	53
T. 12 Contribution cantonales annuelles aux OR hors NPR.....	67
T. 13 Contribution NPR annuelles aux OR	67
T. 14 Critères principaux pour les projets régionaux	68
T. 15 Nombre et montants types par nature des projets régionaux 2020-2024, hors NPR.....	70
T. 16 Vaud Promotion : revenus, dépenses opérationnelles et subvention LADE en millions de francs et en %.....	83
T. 17 Tableau des indicateurs de Vaud Promotion 2023-2025 - valeurs prévisionnelles pour 2025.....	84
T. 18 Comparaison des indicateurs macroéconomiques Vaud vs. Suisse	97
T. 19 Fonds et crédits-cadre en lien avec la PADE 2020-2025.....	118
T. 20 Vue d'ensemble et détails de l'allocation de fonds (EMPD 205)	120
T. 21 Vue d'ensemble des prestataires entreprises	123
T. 22 Instruments de financement de la FIT	125
T. 23 Tableau synoptique des OR	127
T. 24 Programmes d'innovation collaborative soutenus par le SPEI	142
T. 25 Financements annuel des programmes d'innovation	143
T. 26 Evolution du nombre d'entreprises, d'emplois et d'EPT dans le canton de Vaud	150
T. 27 Appréciation de la mise en oeuvre des recommandations de l'évaluation précédente	156

Encarts

E. 1 Projets d'entreprises - clarification du concept.....	8
E. 2 Plan directeur cantonal	12
E. 3 Fonds de soutien à l'économie durable.....	17
E. 4 Activités de veille à valeur ajoutée en lien avec la PADE	23
E. 5 Système suisse de soutien à l'innovation - perspective fédérale	23

E. 6 Plateforme d'innovation H4.....	37
E. 7 Programme SyNNergy.....	37
E. 8 Programme Resilient Tourism	37
E. 9 Programme Viva Vaud	38
E. 10 Programme INNdustry	42
E. 11 Projet BottleBack.....	43
E. 12 Centre de compétences AgrolImpact	43
E. 13 Parc d'innovation swiss aeropole	43
E. 14 Synthèse des éléments pertinents du rapport d'évaluation interne du Fonds de soutien à l'économie durable	53
E. 15 Entreprise SWISSto12.....	54
E. 16 Renforcer l'innovation dans les régions rurales de Suisse (OCDE, 2022)	62
E. 17 Collaboration avec la DGTL	64
E. 18 Possibles formes de collaboration pouvant être utilisées dans le cadre de la politique régionale	65
E. 19 Système de gestion des zones d'activités (SGZA) tel que décrit par la DGTL.....	67
E. 20 Études d'image et de satisfaction de la COREB	75
E. 21 Projet régional : espace de coworking Le Bur'haut à Château d'Œx.....	76
E. 22 Secteur du tourisme dans le canton de Vaud	79
E. 23 Marque VAUD+	81
E. 24 Vaud Promotion - présentation synthétisée sur la base de son site internet	83
E. 25 Observatoire du tourisme vaudois de Vaud Promotion	84
E. 26 Swiss Tourism	85
E. 27 Prévisions pour le tourisme suisse de mai 2025 - BAK Economics	88
E. 28 Pourquoi l'innovation est essentielle pour le développement économique	91
E. 29 Impact de l'industrie sur le développement régional : facteurs de succès et dynamiques locales.....	92
E. 30 Politique des agglomérations et politique pour les espaces ruraux et les régions de montagne - vision stratégie 2024+93	
E. 31 Importance du tourisme vaudois - Étude BAK economic intelligence - novembre 2024.....	93
E. 32 Résumé exécutifs du rapport 2025 du World Economic Forum sur l'évolution du secteur du voyage et du tourisme ...	94
E. 33 Indicateur de compétitivité des cantons 2025	98
E. 34 La compétitivité vaudoise : mythe ou réalité?.....	99
E. 35 Recommandations de l'OCDE sur l'innovation dans les espaces ruraux suisses entièrement acceptées par le SECO ...	103

11.13 Chronologie

Au vu du nombre considérable d'événements au cours de la période d'évaluation 2020 à 2024, une chronologie a été reconstituée, à l'aide de recherches et d'information du SPEI.

Date	Évènements	Impact économique principal
2018-2019	Rédaction de la PADE 2020-2025	-
Décembre 2019	Votation d'un crédit-cadre Alpes vaudoises de CHF 13 693 530 a été accordé pour co-financer à fonds perdus des projets spécifiques à Leysin, au Col du Pillon, à la Videmanette (Rougemont) et à Château d'Oex.	Ressources disponibles pour renouveler les installations et renforcer l'attractivité touristique des sites bénéficiaires.
2020		
29 janvier 2020	Approbation de la PADE 2020-2025 par le Conseil d'État	-
25 février 2020	Premier cas confirmé de COVID-19 en Suisse, rapidement suivi d'un cas dans le canton de Vaud.	Début des perturbations économiques et sanitaires, insécurité croissante des acteurs économiques et de la population
28 février 2020	Interdiction de toute manifestation de plus de 1 000 personnes en Suisse.	Annulations d'événements culturels et sportifs, pertes touristiques.
16 mars 2020	Déclaration de la situation extraordinaire. Fermeture obligatoire des écoles, universités et de presque tous les commerces (sauf alimentation et santé). Restriction des activités publiques ; déploiement de l'armée en soutien au système de santé.	Chute brutale de l'activité économique.
27 avril au 19 juin 2020	Début de la sortie du semi-confinement avec reprises d'activité pour les coiffeurs, physiothérapeutes, jardinerie et médecins. Assouplissements supplémentaires avec réouverture progressive des établissements et une levée partielle des restrictions les 11 mai et 8 juin 2020. Fin de la situation extraordinaire le 19 juin 2020, avec un retour à plus d'autonomie cantonale et la levée de la plupart des mesures, sauf l'interdiction des grandes manifestations.	Reprise progressive et partielle des activités économiques.
1 septembre 2020	PADE présentée au Grand Conseil qui prend acte. Décret accordant au Conseil d'État un crédit de CHF 105 millions pour la création de fonds dédiés à l'innovation (50 millions), à l'immunothérapie oncologique et à l'économie durable	Disponibilisation de moyens supplémentaires pour l'innovation et l'économie durable dans le canton.
4-6 novembre 2020	Nouvelle vague, avec fermeture des bars et restaurants dans le canton de Vaud (secteur HORECA très touché).	Fort impact sur le secteur HORECA.
15 décembre 2020	Allocation de CHF 8 millions au Fonds de soutien à l'industrie en lien avec la pandémie coronavirus (COVID-19) et ses conséquences économiques	Ressources augmentées pour soutenir les entreprises industrielles impactées par le COVID-19.
22 décembre 2020	Lancement de la campagne de vaccination en Suisse.	Mobilisation sanitaire, dépenses publiques accrues.
2021		
1 janvier 2021	Création de Vaud Promotion sur la base de la transformation de l'Office vaudois du tourisme	-
Janvier 2021	Mise en place de programmes cantonaux d'aides économiques (« cas de rigueur ») : contributions à fonds perdu, crédits cautionnés, reports d'amortissements, etc.	Impact sur les activités économiques et les soutiens gérés par le SPEI. Soutien financier aux entreprises et indépendants.
Juin 2021	La Suisse n'est plus considérée comme un pays associé dans le cadre du programme Horizon Europe ainsi que des programmes et initiatives qui y sont liés. Des mesures compensatoires sont mises en place par le SECO, mais qui ne remplacent pas les avantages ainsi perdus.	Accès restreint aux financements, aux acteurs, aux informations au niveau européen, en particulier pour les chercheur·ses et les PME basée sur le savoir hautement spécialisées
2022		
17 février 2022	Suppression du certificat COVID dans la plupart des établissements. Fin des restrictions majeures au niveau national.	Poursuite de la reprise économique

Date	Évènements	Impact économique principal
22 février 2022	Début de la guerre contre l'Ukraine, déclenchant de premières tensions sur le marché énergétique ainsi qu'une hausse des matières premières industrielles (nickel, palladium, néon)	Ruptures dans les chaînes d'approvisionnement, notamment pour l'industrie des semi-conducteurs, l'automobile ou la construction avec effets prolongés jusqu'en 2024 Plus généralement : inflation, hausse des coûts de production, réduction du pouvoir d'achat des ménages.
1 mars 2022	Prise de fonction de la directrice de Vaud Promotion	-
31 mars 2022	Levée de l'obligation du port du masque et des dernières mesures sanitaires nationales (quelques mesures peuvent subsister localement).	Retour quasi complet à la normale.
Printemps 2022	Début de l'augmentation des prix de l'énergie pour les entreprises vaudoises qui se poursuivra jusqu'à début 2023, avec une facture multipliée par 10 sur le marché libre pour certaines entreprises.	Plusieurs secteurs intensifs en énergie (industrie, logistique, etc.) particulièrement touchés, avec des risques d'érosion de la rentabilité, voire de mise en danger de l'activité pour certaines entreprises. Proportion non négligeable d'entreprises a dû réduire ses marges, revoir ses offres commerciales, reporter des investissements ou encore initier des plans d'économies d'énergie en urgence.
10 mai 2022	Lancement du Fonds de soutien à l'économie durable pour la création de mesures notamment dédiées à l'innovation et à l'économie durable est destiné à stimuler la durabilité au service de la compétitivité économique.	Moyens dédiés disponibles pour soutenir la transition vers une économie durable.
1 juillet 2022	Prise de poste de Isabelle Moret en tant que Conseillère d'État et chef du DEIEP.	-
Automne 2022	Appels cantonaux et fédéraux à réduire volontairement la consommation d'énergie. Mise en place par le canton de Vaud et la Confédération de plans d'économies d'énergie, dont le plan Ostral pour éviter des coupures d'électricité.	Prévention de pénuries, limitation du risque de coupures, baisse des coûts pour ménages et entreprises.
Octobre 2022	Mise en place d'audits énergétiques subventionnés pour les entreprises, incluant le module « Pénurie d'énergie ».	Préparation des entreprises aux restrictions, optimisation des coûts énergétiques.
Décembre 2022	Allocation supplémentaire de CHF 50 millions au Fonds Innovation (3035)	Fonds supplémentaires disponibles pour l'innovation disponible dans la durée.
2023		
28 février 2023	Adoption par le Grand Conseil du crédit-cadre de CHF 15 millions pour la maîtrise foncière.	Fonds supplémentaires disponibles pour les projets infrastructurels à portée économique.
5 mars 2023	Réalimentation du Fonds de soutien à l'industrie vaudoise avec un montant de CHF 10 millions en vue d'un soutien conjoncturel.	Nouveaux fonds disponibles pour maintien d'emplois industriels ainsi que le renforcement de la compétitivité des entreprises industrielles vaudoises.
Mars 2023	Chute du Crédit Suisse, puis rachat en urgence par l'UBS	Potentielles perturbations temporaires pour les entreprises ; disparition de CHF 16 milliards d'obligations émises par Crédit Suisse ; réduction de l'offre bancaire ; impact sur la réputation de la place financière suisse.
1 avril 2023	Raphaël Conz prend la direction du SPEI.	-
27 juin 2023	Votation par le Grand Conseil d'un crédit-cadre de 4 ans de CHF 50 millions pour la période 2023-2026, visant à renforcer le soutien de l'État aux infrastructures touristiques	Ressources disponibles pour renforcer le tourisme durable
Septembre 2023	Adoption de la stratégie de Vaud Promotion	-
2024		
Janvier 2024	Entrée en vigueur des nouvelles conventions avec les régions avec adoption par le Conseil d'État pour 2024-2027 et la DGMR en tant que partenaire des OR (en complément du SPEI).	-
4 octobre 2024	Départ de la directrice de Vaud Promotion.	-

11.14 Glossaire et définitions

Concepts	Description
Aide à fonds perdu	Une contribution financière octroyée par l'État ou d'autres institutions publiques pour soutenir des projets ou entreprises sans obligation de remboursement ; elle est utilisée dans divers contextes, comme le développement économique, les cas de rigueur liés à des crises, ou encore le soutien à l'innovation et aux régions défavorisées.
Cautionnement et arrière-cautionnement	Le cautionnement est un contrat servant de garantie accessoire par lequel une personne, appelée "la caution", s'engage envers un créancier à garantir le paiement d'une dette contractée par un débiteur (régi par les articles 492 à 512 du Code des obligations). L'arrière-cautionnement est une forme spécifique de cautionnement, définie comme un contrat par lequel une personne, appelée "arrière-caution", s'engage envers une caution principale à garantir son droit de recours contre le débiteur principal en cas d'insolvabilité de ce dernier.
Développement économique	Ensemble des mutations positives ayant un impact direct ou indirect sur la production marchande ou non marchande de produits et de services (art. 3 LADE)
Domaines d'innovation	Ces 17 domaines sont énumérés en lien avec les secteurs prioritaires de la politique sectorielle de soutien aux entreprises (PADE 2020-2025, page 46 et suivante).
Innovation	La mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures, selon l'OCDE ²⁸⁵ . Une invention ou une technologie qui rencontre un marché, selon Innovaud.
Liberté économique	La liberté économique, garantie par la Constitution fédérale (art. 27), comprend notamment le libre choix de la profession, le libre accès à une activité économique lucrative privée et son libre exercice.
Organisme de développement économique régional (LADE)	Toute personne morale composée de communes et éventuellement de privés, dont le but est de valoriser le potentiel économique et territorial de la région concernée (art. 15 LADE), sous condition reconnaissance par le Conseil d'État (art. 16 LADE).
Organisme de promotion économique (LADE)	Toute personne morale composée notamment d'acteurs économiques ou de collectivités publiques, dont le but est de faire connaître les activités économiques, dans un secteur spécifique ou de manière générale, et de valoriser l'image du canton (art.11 LADE), sous condition reconnaissance par le Conseil d'État (art. 12 LADE).
Politique industrielle (OECD, 2022)	L'ensemble des interventions visant à améliorer structurellement la performance du secteur économique. Dans ce sens, les politiques industrielles couvrent l'ensemble du secteur économique, au-delà de la seule industrie manufacturière, et comprennent un vaste ensemble d'instruments, allant de la conception des systèmes de propriété intellectuelle aux marchés publics, en passant par les incitations à la recherche et développement (R&D) ou la fourniture publique de compétences.
Projet d'entreprises (LADE)	Études, des mandats, des formations, des participations à des événements et des investissements, dans les branches et activités économiques retenues dans le cadre de la politique d'appui au développement économique, qui visent l'un des objectifs suivants : (a) réaliser un transfert de technologie ; (b) acquérir un savoir-faire commercial ou technologique ; (c) accéder à des marchés internationaux ; (d) développer des moyens et équipements de production (art. 31 LADE).
Projet régional (LADE)	Études, des mesures organisationnelles, des manifestations et des infrastructures, qui contribuent à la réalisation de la stratégie de l'organisme régional et qui visent au moins l'un des objectifs suivants : (a) identifier ou exploiter les potentiels économiques et territoriaux des régions ; (b) augmenter l'attractivité des régions ; (c) favoriser les implantations et le développement d'activités économiques dans les régions ; (d) mettre à disposition des équipements de qualité ; (e) développer et mettre en œuvre de nouveaux produits, équipements et canaux de distribution et de communication ; (f) améliorer la qualité de prestations existantes ; (g) créer des structures d'organisation plus efficaces (art. 20 LADE). Le projet régional fait l'objet d'un préavis motivé des organismes régionaux concernés (art. 21 LADE).
Promotion	Ensemble des actions destinées à faire connaître les activités économiques vaudoises, dans leur contexte cantonal et supracantonal, dans un secteur spécifique ou de manière générale, ainsi que celles visant à valoriser l'image du canton sur le plan touristique et économique, notamment à l'égard des entreprises suisses ou étrangères souhaitant s'y implanter (art. 3 LADE).
Redevabilité	Obligation, pour les responsables publics, de justifier la gestion et l'utilisation des fonds alloués, en rendant régulièrement des comptes de façon transparente et contrôlable.

²⁸⁵ oecd.org/fr/publications/manuel-d-oslo_9789264013124-fr.html

Concepts	Description
regiosuisse	Centre national du réseau pour le développement régional en Suisse, financé par le Secrétariat d'État à l'économie (SECO) dans le cadre de la Nouvelle politique régionale (NPR), avec une participation de l'Office fédéral du développement territorial (ARE), voir regiosuisse.ch
Subsidiarité (général)	L'attribution et l'accomplissement des tâches étatiques se fondent sur le principe de subsidiarité (art. 5a Cst.). La Confédération intervient uniquement lorsque les cantons ou les communes ne peuvent pas accomplir une tâche de manière satisfaisante. En outre, le principe sociopolitique de subsidiarité traite de la question de savoir si un dommage ou les conséquences d'un risque social doivent être assumés par les personnes concernées en responsabilité individuelle, ou si une communauté solidaire en est responsable ²⁸⁶ .
Subsidiarité (projets régionaux)	L'autorité d'octroi juge du respect du principe de subsidiarité notamment sur la base des critères suivants : Critères liés au bénéficiaire : (1) mobilisation adéquate de fonds propres ; (2) participation appropriée de financements de tiers ; (3) non-bouclage du plan de financement du projet, sans la participation de l'État ; Critères liés au projet : (1) adéquation entre le coût du projet et le niveau de qualité requis pour un projet de ce type ; (2) conformité du coût du projet par rapport à la réalité du marché de la région concernée ; (3) vraisemblable difficulté à reporter partiellement ou intégralement le coût du projet sur des tiers, par exemple les futurs clients ou les promoteurs. Dans des cas dûment justifiés, notamment en regard de l'importance économique d'un projet pour la région concernée, l'autorité d'octroi peut déroger à certains de ces critères (art. 6 RLADPR)
Taxes et subventions pigouviennes	Les taxes pigouviennes sont des prélèvements imposés sur les activités économiques générant des externalités négatives (coûts subis par des tiers non impliqués dans la transaction). Leur objectif est d'internaliser ces coûts sociaux en alignant les coûts privés sur les coûts sociaux, réduisant ainsi la surconsommation de biens nocifs. Exemples : la taxe carbone (pollution), les taxes sur le tabac (santé publique) ou les péages urbains (congestion). Les subventions pigouviennes encouragent les activités à externalités positives (bénéfices pour la société au-delà de la transaction). En réduisant les coûts pour les producteurs ou consommateurs, elles stimulent des biens sous-produits. Exemples : financement public de l'éducation (productivité sociétale), campagnes de vaccination (prévention épidémique) ou aides aux énergies renouvelables (panneaux solaires).
Valeur ajoutée	Valeur de la production diminuée de la valeur des produits consommés pour leur fabrication ; elle est employée pour appréhender le développement d'un secteur économique ou d'un territoire (art. 3 LADE).

²⁸⁶ seismoerlag.ch/fr/daten-woerterbuch/subsidiaritat/.

11.15 Liste des acronymes et abréviations

ADAEV	Association pour le développement des activités économiques de la Vallée de Joux
ADNV	Association pour le Développement du Nord Vaudois
ADOTV	Association des directeurs des offices de tourisme du canton de Vaud
AFP	Aides à fonds perdu
ARCAM	Association de la Région Cossonay-Aubonne-Morges
ARGdV	Association de la Région du Gros-de-Vaud
ARI-SO	Association Réseau Innovation Suisse Occidentale
CDEIEP	Chef-fe du Département de l'économie, de l'innovation, de l'emploi et du patrimoine
CODEV	Coordination du développement économique vaudois
COREB	Communauté régionale de la Broye
Cst-CH	Constitution fédérale
Cst-VD	Constitution vaudoise
CVCI	Chambre vaudoise du commerce et de l'industrie
DEIEP	Département de l'économie, de l'innovation, de l'emploi et du patrimoine
DEV	Développement Économique - Canton de Vaud (fusionné avec Innovaud en 2020)
DGAV	Direction générale de l'agriculture, de la viticulture et des affaires vétérinaires
DGES	Direction générale de l'enseignement supérieur
DGMR	Direction générale de la mobilité et des routes
DGNSI	Direction générale du numérique et des systèmes d'information
DGTL	Direction générale du territoire et du logement
DSAS	Département de la santé et de l'action sociale
EHL	Ecole hôtelière de Lausanne
EIP	EPFL Innovation Park
EMPD	Exposé des motifs et projet de décret
EPT	Equivalents plein temps
FIT	Fondation pour l'innovation et la technologie
FSED	Fonds de soutien à l'économie durable
FSI	Fonds de soutien à l'industrie
FSInnov	Fonds dédié à l'Innovation
GGBa	Greater Geneva Bern area
HES	Hautes écoles spécialisées
LADE	Loi sur l'appui au développement économique
LEHV	Loi sur les hautes écoles vaudoises de type HES
LVFPr	Loi vaudoise sur la formation professionnelle

NPR	Nouvelle politique régionale
OCDC	l'Office cantonal de la durabilité et du climat
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
OFS	Office fédéral de la statistique
OR	Organismes régionaux de développement économique
OTV	Office du Tourisme du canton de Vaud
PADE	Politique d'appui au développement économique
PDCn	Plan directeur cantonal de l'aménagement du territoire
PPDE	Politique des pôles de développement économique
Promove	Promotion économique de la région Riviera-Lavaux
RFED	Règlement sur le fonds de soutien à l'économie durable (BLV 900.057.1)
RF-Inno	Règlement sur le fonds de soutien à l'innovation (BLV 900.056.1)
RFIV	Règlement sur l'emploi du fonds de soutien à l'industrie vaudoise (BLV 900.051.1)
RLADEPE	Règlement pour les aides indirectes pour les prestations de services et les subventions aux projets d'entreprises (BLV 900.05.2)
RLADEPR	Règlement d'application sur l'appui au développement économique pour les subventions aux projets régionaux (BLV 900.05.1)
RSO	Responsabilité sociétale des organisations
SECO	Secrétariat d'État à l'économie
SEVAL	Société suisse d'évaluation
S-GE	Switzerland Global Enterprise
SIP West	Switzerland Innovation Park Network West
SPEI	Service de promotion de l'économie et de l'innovation
SRGZA	Stratégies régionales de gestion des zones d'activités
UNIL	Université de Lausanne
WEF	World Economic Forum